

УДК 517+351

**МЕТОДИКА ПОБУДОВИ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ З  
ВИКОРИСТАННЯМ SWOT-АНАЛІЗУ**

**М.З. ЗГУРОВСЬКИЙ, К.В. ПЕРЕВЕРЗА**

Описано методику побудови сценаріїв розвитку України з використанням індексів та індикаторів сталого розвитку, SWOT-аналізу, експертних методів. Наведено сценарії на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди часу.

На даному етапі свого розвитку людство стикається із все більшою кількістю проблем, породжених його ж діяльністю. Зміна клімату (підвищення температури на 3°C у порівнянні з доіндустріальним періодом), зростання чисельності населення на планеті, брак чистої питної води, виснаження природних ресурсів, нерівномірний розподіл доходів між регіонами і численні наслідки цих та інших чинників [2]. Всі вказані проблеми згубно впливають на розвиток людства і в недалекому майбутньому можуть поставити під сумнів можливість його подальшого існування. Тому потрібно терміново переглянути та змінити стратегію розвитку людства. Багато країн світу вже усвідомили це і прийняли нову концепцію — концепцію сталого розвитку. Згідно з нею майбутнім поколінням, які житимуть на планеті Земля, необхідні, як мінімум, не гірші умови для життя, ніж ті, що існують зараз. Для того щоб це стало можливим, нинішні покоління у всіх регіонах планети повинні працювати заради сталого характеру свого розвитку.

За концепцією сталого розвитку кожна країна має обрати стратегію, яка забезпечить гармонійний характер її розвитку, причому екологічні, економічні та соціальні аспекти розвиватимуться на рівних. Таким чином, задача побудови можливих сценаріїв розвитку і вибору оптимального з точки зору сталості стає актуальною для великої кількості країн світу.

Актуальність поставленого завдання зростає у зв'язку з необхідністю обрати стратегію, розробивши та проаналізувавши можливі сценарії розвитку для України.

**ОБГРУНТУВАННЯ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ І МЕТОДУ SWOT-АНАЛІЗУ  
ДЛЯ ПОБУДОВИ СЦЕНАРІЇВ**

За основу для розробки сценаріїв розвитку України обрано сценарний підхід, а для оцінки поточного стану держави застосовувався, зокрема, SWOT-

аналіз та експертні методи. Нижче приведемо обґрунтування вибору вказаних підходів.

Для того щоб змінити характер розвитку таких складних систем, як країни, регіони, міста, необхідно врахувати та вплинути на дуже велику кількість параметрів, які характеризують найрізноманітніші галузі існування об'єкта що розглядається. Для характеристики цих об'єктів вибрано обмежену кількість показників, згідно з аналізом, проведеним у роботі [1]. Це індикатори та індекси сталого розвитку.

Сценарне планування вже багато десятиліть застосовують крупні корпорації і холдинги, підтверджуючи успішність такого підходу (яскравий приклад — нафтогазовий холдинг Shell [3]).

Сценарний метод полягає в організації ітераційної дослідницької процедури побудови сценаріїв можливого розвитку системи, для якої виконується аналіз. Він є методом організації міждисциплінарних прогностичних досліджень за участю фахівців різного профілю і з різними поглядами на проблему. Всі процедури методу засновано на поєднанні логіко-евристичного аналізу з формальними методами досліджень, зокрема із застосуванням математичних моделей. Сценарний підхід дозволяє уникнути «тунельного бачення» (tunnel vision) — безальтернативного погляду на те, що відбувається в світі і може привести до ухвалення невдалих рішень, хоча вони здавалися зваженими у момент їх ухвалення.

Завданням дослідників, які беруть участь у підготовці сценарію, є створення єдиного уявлення про об'єкт аналізу, закономірності і можливі шляхи його розвитку на єдиній методологічній і методичній базі. При цьому під сценарієм розуміється гіпотетична послідовність подій, що показує, як за відомих початкових умов може послідовно змінюватися стан досліджуваного об'єкта [4].

Одним із зручних методів аналізу в стратегічному плануванні є SWOT-аналіз [5], при виконанні якого визначаються сильні характеристики об'єкта — Strengths, слабкі — Weaknesses, його можливості — Opportunities і загрози для нього — Threats. Технологію SWOT-аналізу запропонував професор А. Хемпфрі (A. Humphrey). Він провів перші дослідження, що базувалися на SWOT-аналізі, у Стенфордському університеті в 1960–1970-х роках.

У подальшому методика SWOT-аналізу удосконалювалася і розвивалася. Наразі SWOT-аналіз є важливою складовою стратегічного планування і застосовується крупними компаніями і холдингами при побудові можливих сценаріїв їх подальшого розвитку. Все частіше він застосовується і при побудові сценаріїв розвитку таких складних систем, як великі мегаполіси, регіони і країни [6].

Сутність SWOT-аналізу полягає у визначенні і співставленні сильних і слабких характеристик системи по відношенню до можливостей і загроз зовнішнього середовища. Процедура аналізу визначає наявність у досліджуваного об'єкту стратегічних перспектив і можливостей їх реалізації.

Виходячи з наведених особливостей сценарного підходу і методу SWOT-аналізу, виберемо їх як основні інструменти побудови сценаріїв розвитку України.

## ПІДГОТОВКА ПОЧАТКОВИХ ДАНИХ ДЛЯ ПОБУДОВИ СЦЕНАРІЇВ

Важливою умовою при дослідженні такої складної системи, як країна, та побудові сценаріїв її розвитку є підготовка об'єктивних і повних даних для дослідницької бази. У даній роботі базою для формування характеристик об'єкта вибрано індикатори метрики вимірювання сталого розвитку (МВСР) [1]. МВСР використовує 63 індикатори, що достатньо повно охоплюють економічну, соціально-інституціональну та екологічну сфери.

Всі дані збираються і надаються у відкритий доступ авторитетними міжнародними організаціями. Накопичені ж вони і зберігаються з можливістю відкритого і зручного доступу до них у сховищах Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку [7].

Взявши за основу ці дані та використовуючи процедуру інверсного аналізу МВСР [1], отримуємо простір сильних і слабких показників для країни. З метою визначення можливостей і загроз пропонується скористатися методом експертного оцінювання [8] шляхом залучення експертів і організації їх роботи у декілька етапів.

На основі індикаторів МВСР сформуємо систему критичних індикаторів для даного об'єкта. Під системою критичних індикаторів розумітимемо індикатори, що відображають сильні і слабкі сторони об'єкта. Для їх визначення пропонується сформувати групи порівняння (Peer group) і ввести в них аналогічні об'єкти (при роботі з країнами — країни, з містами — міста), порівняння з якими важливе для дослідження. У групу порівняння можуть увійти сусідні країни або міста, відповідно, або ж лідери у напрямках розвитку даного об'єкта.

Для сортирування індикаторів МВСР на сильні і слабкі характеристики необхідно розрахувати відносні відхилення їх значень від значень тих самих індикаторів для Peer group за формулою

$$D = \frac{P(U) - P(\text{PeerGroup})}{P(\text{PeerGroup})} 100,$$

де  $D$  — відносне відхилення значення від параметра, %;  $P(U)$  — значення індикатора МВСР для даної країни;  $P(\text{PeerGroup})$  — значення цього ж параметра для групи порівняння.

Ті індикатори, відносне відхилення для яких виявилось більше, ніж 10%, віднесемо до сильних характеристик, менше — до слабких, а ті, що потрапили всередину, — до нейтральних.

Таким чином визначаємо внутрішні характеристики об'єкта, необхідні для проведення SWOT-аналізу — його сильні і слабкі сторони (Strengths and Weaknesses).

Так, для визначення системи критичних показників України у даному дослідженні в якості Peer group обрано її крупного сусіда, постсоціалістичну країну, члена ЄСП — Російську Федерацію (РФ).

У результаті порівняння значень індикаторів МВСР для України з відповідними значеннями для РФ отримано набір критичних індикаторів, які дозволили визначити сильні та слабкі характеристики для проведення SWOT-аналізу. В табл.1 наведено значення показників, що виявилися критичними для України у порівнянні з РФ.

**Таблиця 1.** Критичні категорії політики та індикатори України у порівнянні з Peer group РФ

Категорія політики	Індикатор	Значення для України $P(U)$	Значення для Peer Group РФ $P(\text{PeerGroup})$	Відхилення $D, \%$
Базові умови	Інфраструктура	3,09	3,48	-11,21
	Макроекономічна стабільність	4,67	5,35	-12,71
Збільшення ефективності	Розмір ринку	4,62	5,54	-16,61
Економічна свобода	Свобода ведення бізнесу	3,83	3,7	-16,1
	Свобода від уряду	28	25	-38,13
	Свобода праці	54,3	64,2	-15,42
Життєздатність екосистем	Індекс якості води	31,7	48,3	-34,37
	Нестача питної води	73,3	97,7	-24,97
	Індекс ризику збереження навколишнього середовища	9,7	87,9	-88,96
	Ефективність збереження навколишнього середовища	5,5	74,5	-92,62
	Захищеність морських територій	16	26	-38,46
	Нестача іригації	84,4	96,3	-12,36
	Навантаження на рілля	1,5	57	-97,37
	Площа випаленої території	17,8	74,6	-76,14
Якість життя	Економіка	38	43	-11,63
Належний стандарт життя	ВВП на душу населення, \$ США	6848	10845	-36,86

Визначення зовнішніх характеристик — можливостей і загроз (Opportunities and Threats) — пропонується проводити із залученням експертів, робота яких може бути організована різними методами, залежно від можливостей, цілей і масштабів дослідження.

#### **ЗАСТОСУВАННЯ ФОРМАЛЬНОЇ ПРОЦЕДУРИ ПОБУДОВИ СЦЕНАРІЇВ. ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ**

Наступний етап запропонованого методу побудови сценаріїв полягає в застосуванні формальної процедури побудови сценаріїв із використанням SWOT-аналізу.

На попередніх етапах були визначені чотири складові SWOT-аналізу: сильні і слабкі сторони об'єкта, а також можливості і загрози для нього. Позначимо сильні сторони об'єкта  $S_t, t \in N$ , слабкі —  $W_j, j \in N$ , можливос-

ті —  $O_k, k \in N$ , загрози —  $T_l, l \in N$ . Далі проведемо співставлення цих чотирьох компонентів між собою. Співставлення проводиться відповідно до таких чотирьох підматриць:

1. **Підматриця ST.** Сильні характеристики, що можуть компенсувати загрози.
2. **Підматриця SO.** Сильні характеристики, що роблять більш ймовірними відповідні можливості.
3. **Підматриця WT.** Слабкі характеристики, що можуть посилити відповідні загрози.
4. **Підматриця WO.** Слабкі характеристики, що роблять менш ймовірними відповідні можливості.

Результати такого зіставлення наведено у табл. 2.

**Таблиця 2.** Матриця співставлення компонентів SWOT-аналізу (дані для України, короткостроковий період)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
S1																	
S2																	
S3																	
S4																	
S5																	
S6																	
S7																	
S8																	
S9																	
S10																	
W1																	
W2																	
W3																	
W4																	
W5																	
W6																	
W7																	
W8																	
W9																	
W10																	
W11																	
W12																	
W13																	
W14																	
W15																	
W16																	
W17																	
W18																	
W19																	

У табл. 2 темним і сірим кольорами показано клітинки, що відповідають перетину

- сильної сторони об'єкта і загрози, яка може бути частково компенсована цією сильною стороною;
- слабкої сторони об'єкта і загрози, яка може бути частково посилена цією слабкою стороною;
- сильної сторони і можливості, реалізація якої стає вірогіднішою завдяки цій сильній стороні;
- слабкої сторони і можливості, реалізація якої стає менш вірогідною у зв'язку з наявністю цієї слабкої сторони.

Таким чином, визначаємо, які саме сильні і слабкі характеристики можуть впливати на реалізацію відповідних загроз та можливостей. На наступному кроці знайдемо кількість відповідних сильних і слабких характеристик, що впливають на реалізацію кожної можливості і загрози для об'єкта (табл. 3), де  $D$  — фактор впливу (різниця між кількістю сильних і слабких характеристик для кожної можливості і загрози).

**Таблиця 3.** Кількість відповідних сильних та слабких характеристик, що впливають на реалізацію кожної з можливостей або загроз (дані для України, короткостроковий період)

Номер загрози/можливості	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
Кількість сильних характеристик	0	0	0	4	1	1	1	2	4	3	2	2	2	0	3	0	2
Кількість слабких характеристик	3	6	4	7	5	3	3	4	8	3	3	4	4	3	6	3	2
$D$	-3	-6	-4	-3	-4	-2	-2	-2	-4	0	-1	-2	-2	-3	-3	-3	0

Для того щоб з'ясувати, які з слабких характеристик об'єкта є найбільш небезпечними з точки зору ослаблення найбільшої кількості можливостей та посилення найбільшої кількості загроз, а які з сильних характеристик є найбільш перспективними (у такому ж розумінні), підрахуємо для кожної сильної і слабкої характеристики кількість загроз і можливостей, на які вони впливають (табл. 4, де  $F$  — фактор впливу — сума загроз та можливостей, на які впливає кожна сильна характеристика, і табл. 5, де  $G$  — фактор впливу — сума загроз та можливостей, на які впливає відповідна слабка характеристика).

**Таблиця 4.** Кількість загроз та можливостей, на які впливає кожна з сильних характеристик (дані для України, короткостроковий період)

Сильна характеристика	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Кількість загроз, яким може завдати сильна характеристика	1	0	0	0	4	1	0	1	2	2
Кількість можливостей, яким може сприяти сильна характеристика	0	2	2	2	0	2	1	2	2	1
$F$	1	2	2	2	4	3	1	3	4	3

**Таблиця 5.** Кількість загроз та можливостей, на які впливає кожна з сильних характеристик (дані для України, короткостроковий період)

Слабка характеристика	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7	W 8	W 9	W 10	W 11	W 12	W 13	W 14	W 15	W 16	W 17	W 18	W 19
Кількість загроз, які підсилюються слабкою характеристикою	0	1	1	2	4	0	2	5	4	1	1	2	4	2	3	0	5	2	2
Кількість можливостей, яким перешкоджає слабка характеристика	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	5	1	4	1	6	5	2
<i>G</i>	1	1	1	2	4	0	3	5	4	1	2	3	9	3	7	1	11	7	4

Аналізуючи побудовані таблиці, визначимо найбільш перспективні можливості та найбільш небезпечні загрози, а також сильні і слабкі сторони, на які слід звернути увагу в першу чергу.

#### ОПИС РЕЗУЛЬТАТІВ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАПРОПОНОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ПОБУДОВИ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

На основі застосування описаної вище методики побудовано три сценарії розвитку України на таких часових інтервалах:

- короткостроковому (до 2010 р.);
- середньостроковому (2010–2020 рр.);
- довгостроковому (2020–2050 рр.).

#### Сценарій «Старі політики» на короткостроковий інтервал часу (до 2010 р.)

##### Загрози

1. T2 (дисбаланс між біоемністю і людськими потребами) — найнебезпечніша для України загроза, оскільки одночасно 6 слабких характеристик збільшують її вірогідність та немає жодної сильної характеристики, яка б могла перешкоджати її реалізації. Фактор впливу  $D = -6$ .

2. T3 (дезорієнтація в геополітичній ситуації), T5 (низький рівень боротьби із злочинністю), T9 (наростаюча нерівність між різними прошарками населення країни) займають другу позицію по вірогідності реалізації. При цьому для T3 немає сильних характеристик, які б перешкоджали їй, тоді як для T9 існує 8 слабких характеристик, які роблять її небезпечнішою і 4 сильних, які могли б перешкоджати цій зазрозі. Фактор впливу  $D = -4$ .

3. Для T1 (загроза енергетичній безпеці України) існує 3 слабкі характеристики, які роблять її небезпечною для країни, і не існує жодної сильної, яка б могла ослаблювати її. Фактор впливу  $D = -3$ .

4. Для T4 (погіршення демографічної ситуації) існує 4 відповідні сильні характеристики і 7 слабких. Ця загроза стане достатньо небезпечною, якщо існуючих сильних характеристик виявиться недостатньо, щоб в сумі компенсувати цю загрозу з врахуванням 7 слабких характеристик, які їй сприяють. Фактор впливу  $D = -3$ .

### Можливості

1. Для О1 (вступ України до ВТО) та О8 (отримання асоційованого членства в Сьомій рамковій програмі ЄС) існує однакова кількість сильних і слабких характеристик, які впливають на їх реалізацію. Таким чином, ці можливості при ефективному застосуванні сильних характеристик є повністю реальними для країни і з вірогідністю 50% можуть бути реалізовані. Фактор впливу  $D = 0$ .

2. Для О2 (збереження (консервація) основних державних інституцій для майбутнього) існують 2 сильні характеристики, які позитивно впливають на її реалізацію і 3 слабкі, які можуть перешкоджати їй. Ця можливість є також вірогідною для України. Фактор впливу  $D = -1$ .

3. Для О3 (збереження транспортних і транзитних мереж) і О4 (отримання середніх і вище середніх урожаїв сільськогосподарської продукції) існують по 2 сильні і 4 слабкі характеристики. З урахуванням їх сумарного впливу для реалізації можливостей О3 і О4 необхідно буде подолати багато складнощів. Фактор впливу  $D = -1$ .

### Сильні характеристики, що найбільш впливають на загрози і можливості

1. S5 (належні санітарні умови) і S9 (високий рівень освіти серед дорослого населення країни) є найвпливовішими з огляду на те, що кожна з них в сумі впливає на найбільшу кількість можливостей і загроз. Фактор впливу  $F = 4$ .

2. Кожна з характеристик S6 (вигідне географічне положення) і S10 (Україна має порівняно комфортний клімат) впливає на 3 чинники зовнішнього середовища і є дуже корисною для держави. Фактор впливу  $F = 3$ .

3. S2 (незначні тарифні і нетарифні перешкоди на шляху доступу до ринку України), S3 (відкритість банківської і фінансової систем), S4 (добре розвинена інфраструктура) впливають на 2 чинники зовнішнього середовища. Фактор впливу  $F = 2$ .

### Найбільш і найменш небезпечні слабкі характеристики

1. W17 (значна політична нестабільність в країні), W13 (макроекономічна нестабільність), W15 (високе зростання інфляції, яка зумовлює низький ВВП і повільні темпи його зростання) впливають відповідно на 11, 9 і 7 чинників зовнішнього середовища, створюючи перешкоди для реалізації можливостей і сприяючи високій вірогідності реалізації загроз. Ці слабкі характеристики необхідно подолати, адже саме вони в найбільшій мірі роблять країну сприйнятливою до загроз. Фактори впливу відповідно  $G = 11$ ,  $G = 9$ ,  $G = 7$ .

2. W5 (висока вартість життя), W8 (низька якість і брак питної води), W19 (відсутність консолідації політичних сил у суспільстві навколо загальнонаціональних цілей та пріоритетів) — наступні по небезпечності для держави з точки зору реалізації її можливостей та вразливості до загроз. Ці слабкі характеристики впливають на 4 або 5 чинників зовнішнього середовища. Фактори впливу для них відповідно  $G = 4$ ,  $G = 5$ ,  $G = 4$ .

3. W4 (високий рівень викидів парникових газів), W7 (низький показник ВВП на душу населення), W12 (недостатній рівень свободи праці), W14 (брак води для зрошування в сільському господарстві) впливають на 2–3



чинники зовнішнього середовища. Фактори впливу відповідно  $G = 2$ ,  $G = 3$ ,  $G = 3$ ,  $G = 3$ .

### Сценарій «Нова генерація» на середньостроковий інтервал часу (2010–2020 рр.)

#### Загрози

1. Т9 (погіршення демографічної ситуації) є найбільш небезпечною на даному проміжку. Сприйнятливість до неї підсилює одночасно 7 слабких характеристик. Фактор впливу  $F = -4$ .

2. Для Т1 (наростання енергетичної кризи), Т2 (погіршення екологічної ситуації), Т10 (погіршення якості і брак питної води) існує по три слабкі характеристики, які підсилюють сприйнятливість країни до них і немає жодної сильної характеристики, яка б їм перешкоджала. Фактор впливу  $F = -3$ .

#### Можливості

1. Для О1 (прориви на міжнародному рівні) існує більше всього сильних характеристик, які підсилюють її і сприяють реалізації. Кількість слабких характеристик, що перешкоджатимуть цій можливості, теж достатньо висока. Проте сумарний вплив сильних характеристик компенсує вплив слабких. Фактор впливу  $F = 1$ .

2. Для О2 (прорив у сільському господарстві), О3 (розширення експортних можливостей в постачанні електроенергії), О4 (прорив на ринках інформаційних технологій), О5 (розвиток туризму) різниця між кількістю сильних сторін, які позитивно впливають, і слабких, що впливають негативно, виявилася рівною  $-2$ . Фактор впливу  $F = -2$ . На шляху реалізації цих можливостей необхідно подолати ряд перешкод. Проте існують сильні характеристики, які сприятимуть їх реалізації.

3. Найбільше перешкод виникає для можливості О6 (розвиток транзитного потенціалу). Фактор впливу  $F = -5$ . Це одна з найважливіших можливостей для України, тому вона повинна мобілізувати величезні зусилля для усунення цих перешкод.

#### Сильні характеристики

1. Найціннішими на середньостроковому проміжку будуть такі характеристики, як S6 (вигідне географічне положення) і S9 (високий рівень освіти дорослого населення країни). Фактори впливу дорівнюють відповідно  $F = 5$ ,  $F = 7$ .

2. S4 (добре розвинена інфраструктура), S5 (високий відсоток населення країни має доступ до покращених санітарних умов), S8 (високий відсоток населення має вищу освіту), S10 (комфортний для життя клімат) дуже важливі, оскільки кожна з них позитивно впливає на чотири чинники зовнішнього середовища. Фактор впливу  $F = 4$ .

3. S1 (у високій мірі розвинені політичні права і свободи громадян), S2 (незначні тарифні і не тарифні перешкоди на шляху доступу до ринку), S3 (відкритість банківської і фінансової систем), S7 (високий відсоток чорноземів) впливають кожна на один чинник зовнішнього середовища і мають дещо менше, але все ж велике значення на середньостроковому проміжку. Фактор впливу  $F = 1$ .

### Слабкі характеристики

1. Характеристики, які перш за все необхідно подолати, тому що вони негативно впливають на найбільшу кількість чинників зовнішнього середовища: W17 (внутрішня політична нестабільність) і W13 (макроекономічна нестабільність). Фактори впливу відповідно  $G = 12$ ,  $G = 14$ .

2. Наступні по небезпечності і негативності впливу характеристики — W5 (висока вартість життя), W9 (низька якість і дефіцит питної води), W11 (обмежена свобода ведення бізнесу), W16 (низька якість інфраструктури). Кожна з них впливає на 5–6 загроз і можливостей. Фактори впливу відповідно  $G = 6$ ,  $G = 5$ ,  $G = 5$ ,  $G = 5$ .

3. W4 (високий рівень викидів парникових газів), W8 (високий рівень корупції), W12 (обмежена свобода праці) впливають кожна на чотири чинники зовнішнього середовища і теж є достатньо небезпечними і потребують найшвидшого вирішення пов'язаних з ними проблем. Фактори впливу  $G = 4$ .

### Сценарій «Швидкий розвиток» на довгостроковий інтервал часу (2020—2050 рр.)

На довгостроковий інтервал часу (2020 – 2050 рр.) побудовано сценарій розвитку України, названий «Швидкий розвиток». У зв'язку з існуванням дуже великої кількості можливих варіантів розвитку на попередніх етапах кількість варіантів на довгостроковий проміжок зростає, тому наведемо тільки «оптимістичний» сценарій, який може реалізуватися у випадках виконання рекомендацій, отриманих для попередніх двох проміжків. Опишемо цей сценарій.

У довгостроковій перспективі стратегічний потенціал України і високий рівень освіти населення дадуть можливість розвивати людський капітал країни, який стане базовою перевагою і головною сильною характеристикою («наріжним каменем») нації. Якщо за пріоритетну буде поставлено мету виховання конкурентоздатного молодого покоління українських політиків, учених і дипломатів, Україна матиме успіх в першій половині XXI сторіччя.

Належним чином сплановане стратегічне застосування знань, розвиток науки і технологій створить покоління українців, які зможуть вивести країну на передові позиції серед країн Центральної і Східної Європи. Відносини України з Росією, Євросоюзом і Сполученими Штатами Америки розвиватимуться рівно і позитивно. Для того щоб скористатися цими можливостями, Україна повинна здобути і ряд нових сильних характеристик.

Дуже важливим є збереження високого людського потенціалу і виведення його на якісно новий рівень, а також збереження і відновлення інфраструктури, налагодження високотехнологічного виробництва, інвестицій у розвиток високотехнологічних галузей науки, надання більшої уваги екологічним показникам. У той же час інтенсивний розвиток сільського господарства і вихід на лідируючі позиції по забезпеченню великої частини світу продуктами харчування, а також підняття ролі і розвиток якісних соціальних характеристик повинні стати запорукою успіху в майбутньому і зробити реалізацію сценарію «Швидкого розвитку» реальною.

## ВИСНОВКИ

Описано методику побудови сценаріїв розвитку України з використанням об'єктивних даних (індексів та індикаторів сталого розвитку), сценарного підходу, SWOT-аналізу, експертних методів. У результаті застосування розробленої методики побудовано сценарії розвитку країни на трьох часових проміжках: короткостроковому (до 2010 р.), середньостроковому (2010–2020 рр.), довгостроковому (2020–2050 рр.).

Стратегічним напрямком розвитку країни в даній роботі прийнято розвиток, згідно з моделлю «Гармонізоване суспільство». Проведений аналіз показав, що для досягнення позитивних тенденцій у своєму розвитку Україна повинна покращувати показники індикаторів МВСП, які взято за основу для аналізу і які є об'єктивними показниками стану сталого розвитку держави, а також дотримуватися рекомендацій по запобіганню негативного впливу визначених слабких сторін, зберігати сильні, реалізовувати наявні можливості, а також запобігати найбільш небезпечним для розвитку загрозам.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Згуровский М.З., Гвишиани А.Д. Глобальное моделирование процессов устойчивого развития в контексте качества и безопасности жизни людей. — Киев: «Политехника», 2008. — 350 с.
2. Human Development Report 2007/2008. — [http://hdr.undp.org/en/media/hdr\\_2007/2008\\_en\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/hdr_2007/2008_en_complete.pdf).
3. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе. Стратегия и управление. — М.: Элвойс-МСерия, 2004. — 160 с.
4. Данников В.В. Применение сценариев в нефтегазовом бизнесе // Экономические стратегии. — 2004. — №5-6. — С. 86–89.
5. SWOT analysis method and examples. — <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>.
6. The challenge of Venezuela: a SWOT analysis. — [http://goliath.ecnext.com/coms2/summary\\_0198-400954\\_ITM/](http://goliath.ecnext.com/coms2/summary_0198-400954_ITM/).
7. Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. — <http://wdc.org.ua>.
8. Zgurovsky M.Z., Pankratova N.D. System Analysis: Theory and Applications. — Springer. — 2007. — 448 p.

Надійшла 11.12.2008