**References*:* 1.** Arefieva O. V., Vasiutkina N. V. Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok. Kyiv: Lira-K, 2013. 180 p. **2.** Popov O. Ye., Kotov A. M., Zaitseva T. H. *Rozpodil i realizatsiia korporatyvnoho kontroliu pry formuvannia kapitalu aktsionernoho tovarystva: monohrafiia* [Distribution and Realization of Corporate Control in the Formation of Capital of a Joint-Stock Company: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2009. 320 p. **3.** Kozachenko G. V., Voronkova A. Ye. Korporativnoye upravleniye. Kiyev: Libra, 2004. 367 p. **4.** Mintsberg G., Kuinn Dzh., Gamaya S. Strategicheskiy protsess. SPb.: Piter, 2001. 688 p. **5.** Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov. M.: Alpina Biznes Buks, 2005. 454 p. **6.** Skibitskyi L. I., Matvieiev V. V., Shchelkunov V. I., Podreza S. M. Stratehichne upravlinnia korporatsiiamy. Kyiv: TsUL, 2016. 480 p. **7.** Vasiutkina N. V. *Formuvannia systemy upravlinnia stalym rozvytkom pidpryiemstva* [Formation of a Management System for the Sustainable Development of the Enterprise]. *Ekonomika rozvytku*. 2014. No. 2 (70). P. 93–98. **8.** Serdiukov K. H. *Peredumovy formuvannia ta tendentsii zmin rozpodilu korporatyvnoho kontroliu v aktsionernykh tovarystvakh Ukrainy* [Prerequisites for the Formation and Trends of Changes in the Distribution of Corporate Control in Joint Stock Companies in Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom*. 2016. No. 4. P. 144–150. **9.** Skitsko V. I., Melnyk H. V. *Modeliuvannia protsesiv elektronnoi lohistyky Internet-mahazynu z vykorystanniam rozfarbovanykh kombinovanykh (za chasom) merezh Petri* [Simulation of Electronic Logistics Processes of the Internet Store Using Painted Combined (by Time) Petri Networks]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*. 2015. No. 7–8 (2). P. 65–68.

**Інформація про автора**

**Сердюков Костянтин Георгійович** – кандидат економічних наук, доцент, директор Харківського інституту фінансів Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Плетнівський, 5, м. Харків, 61000, Україна; e-mail: k.serdyukov@i.ua).

**Информация об авторе**

**Сердюков Константин Георгиевич** – кандидат экономических наук, доцент, директор Харьковского института финансов Киевского национального торгово-экономического университета (пер. Плетневский, 5, г. Харьков, 61000, Україна; e-mail: k.serdyukov@i.ua).

**Information about the author**

**K. Serdyukov** – Ph.D., Associate Professor, Director of Kharkiv Institute of Finance of Kyiv National University of Trade and Economics (5 Pletnivskyi Ln., Kharkiv, Ukraine; e-mail: k.serdyukov@i.ua).

*Стаття надійшла до ред.*
*14.03.2017 р.*

**JEL Classification: B410; O100; O210** **УДК 338.658**

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

***Гринько Т. В.***
***Шибецька М. О.***

***Анотація.*** *Досліджено методичні підходи щодо реалізації стратегічного вибору суб'єктами підприємництва, визначено їх основні переваги та недоліки. Запропоновано логічну схему вибору матричного методу дослідження. На підставі аналізу обґрунтовано типові ситуації застосування різних матричних методів. Крім того, запропоновано спосіб вибору стратегічної альтернативи при суперечливих результатах під час їх використання. Апробовано методичні підходи щодо вибору стратегічних альтернатив на підприємстві ТОВ «Амадео» та надано стратегічні рекомендації щодо його розвитку.*

***Ключові слова:*** *стратегія, стратегічне управління, стратегічна альтернатива, стратегічний вибір, підприємництво.*

© **Гринько Т. В., Шибецька М. О., 2017**

# ОРГАНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО ИНТЕГРАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРОИЗВОДСТВА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

***Гринько Т. В.***
***Шибецкая М. О.***

***Аннотация.*** *Исследованы матричные методы для реализации стратегического выбора на предприятии, выделены их основные преимущества и недостатки. Предложена логическая схема выбора матричного метода исследования. На основе анализа обоснованы типичные ситуации применения различных матричных методов. Кроме того, предложен способ выбора стратегической альтернативы при противоречивых результатах от разных матричных методов. Апробированы матричные подходы к выбору стратегических альтернатив на предприятии ООО «Амадео», и даны стратегические рекомендации о его развитии.*

***Ключевые слова:*** *стратегия, стратегическое управление, стратегическая альтернатива, стратегический выбор, предпринимательство.*

# METHODOLOGICAL APPROACHES TO CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR DEVELOPMENT OF BUISINESS ENTITIES

***T. Grynko***
***M. Shybetska***

***Abstract.*** *Matrix methods for implementation of a strategic choice at an enterprise are investigated, their main advantages and disadvantages are outlined. A logical scheme for choosing a matrix method of research is proposed. Based on the analysis, typical situations of application of various matrix methods are justified. In addition, there proposed a method for choosing a strategic alternative at conflicting results from different matrix methods. The matrix approaches to choosing strategic alternatives were approved at Amadeo LLC, and strategic recommendations for its development were given.*

***Keywords:*** *strategy, strategic management, management, strategic alternative, strategic choice, entrepreneurship.*

**Постановка проблеми.** Підприємницька діяльність є одним із головних джерел економічного розвитку будь-якої країни та вирішення низки економічних і соціальних проблем. За умов її успішного розвитку можливе економічне зростання, насичення ринку товарами, створення нових робочих місць.

В умовах загострення глобалізаційних процесів в економіці, підвищення конкуренції та появи сучасних інформаційних технологій підприємницька діяльність вимагає від керівництва пошуку та швидкого впровадження нових механізмів і методів роботи. При цьому необхідно спиратись не лише на інтуїцію та досвід, але й на досягнення науки в галузі теорії та практики управління. Без застосування сучасних ефективних систем, методів та інструментів управління український бізнес буде втрачати свої конкурентні позиції на ринку.

Одним із найсучасніших підходів до управління є стратегічний менеджмент. Відмінною рисою якого є забезпечення здійснення процесу управління суб'єктом підприємництва в умовах невизначеності, зростаючої мінливості середовища та необхідності реакції на ці зміни. Невід'ємною ознакою такого управління є наявність множини можливих управлінських рішень для досягнення цілей, альтернативних сценаріїв розвитку подій, а отже, можливих наслідків рішень, що ставлять суб'єкти підприємництва перед необхідністю вибору стратегічного напряму розвитку.

Проте досвід і методи впровадження системи стратегічного управління вітчизняними суб'єктами господарювання у сучасній науковій літературі не систематизовано, що пов'язано з відносно недавнім інтересом до нього та відсутністю уніфікованих підходів. З цього виникає необхідність детального дослідження як самого процесу стратегічного управління, так і окремих його етапів, таких як вибір стратегічних альтернатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній науковій літературі проблемами стратегічного управління та вибору стратегічних альтернатив в умовах динамічного зовнішнього середовища присвячені праці таких видатних економістів як Р. Акофф, І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд, Г. Мінцберга. Серед вітчизняних учених проблемами стратегічного вибору займались А. Зуб, В. Герасимчук, В. Дикань, Л. Довгань, Т. Гвініашвілі та ін.

Незважаючи на значущість наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців, методичні підходи до

вирішення проблем стратегічного вибору на вітчизняних суб'єктах господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності недостатньо досліджені. Своєю чергою, це призводить до гальмування впровадження концепції стратегічного менеджменту серед українських бізнесменів. Отже, сучасні умови функціонування українських суб'єктів підприємництва та процес впровадження сучасних концепцій управління створюють попит на подальші дослідження в цієї сфері.

Мета статті – удосконалення методичних підходів до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Впровадження стратегічного управління суб'єктами господарювання стикається з низкою методичних проблем, одна з яких – вибір успішної стратегії розвитку. Процес розробки стратегії розвитку підприємницької діяльності суб'єкта господарювання є багатовимірним і складним завданням, що базується на формуванні та виборі можливих альтернатив розвитку, розробки базових стратегій, встановленні критеріїв оцінки їх ефективності та методів вибору прийнятної стратегічної альтернативи. Адже обрана стратегія розвитку має враховувати особливості функціонування суб'єктів господарювання, їх зовнішнього середовища та специфіку галузі.

Отже, ключовим завданням у процесі організації стратегічного управління суб'єктами господарювання є обрання методики для аналізу та вибору стратегічних альтернатив. Слід зазначити, що на сьогодні існує чимало методик, проте переважна більшість із них відноситься до матричних методів.

Насамперед зазначимо визначення поняття «стратегічна матриця». Отже, стратегічна матриця – це «спосіб прийняття рішень, що полягає у виявленні галузі стійкої конкурентної переваги, в якій фірма може домогтися економічного прибутку» [9]. «Стратегічна матриця – це модель вибору фірмою певної стратегії залежно від конкретної ринкової кон'юнктури і власних можливостей або інших чинників» [10]. Стратегічна матриця – це «просторова модель, що відображає позицію фірми, на ринку залежно від комбінації дії двох (або більше) факторів [10].

Історія розвитку та використання стратегічних матриць починається з 1960-х років, з розробки матриці BCG. Після чого на її основі були запропоновані інші, що дозволило розширити галузь їх застосування. На сьогодні існує безліч стратегічних матриць: матриця БКГ, матриця Ансоффа, McKinsey/GE, Shell/DM, ADL/LC, SPACE-матриця тощо. Аналіз переваг і недоліків наявних матричних методів наведено у табл. 1

Таблиця 1

**Переваги та недоліки наявних матричних методів**

| Назва | Показники | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Матриця BCG | Темп зростання ринку, відносна ринкова частка | Наочність і простота застосування | Обмежена точність через використання лише двох показників |
| Матриця McKinsey/GE | Привабливість ринку, конкурентоспроможність фірми | Врахування значної кількості параметрів, гнучкість | Експертна оцінка параметрів, що може бути суб'єктивною |
| Матриця ADL/LC | Етап життєвого циклу, положення компанії відносно конкурентів | Можливість аналізу розвитку ринку в динаміці | Багатоетапність процесу аналізу |
| Матриця Томпсона-Стрікленда | Динаміка зростання ринку, конкурентна позиція організації | Простота застосування | Вимагає значного обсягу даних щодо організації |
| Матриця Shell/DM | Привабливість галузі, конкурентоспроможність фірми | Врахування значної кількості параметрів, гнучкість | Суб'єктивізм оцінки параметрів |
| Матриця Ансоффа | Вид ринку (новий, старий), вид товару (новий, старий) | Наочність і простота використання, відсутність розрахунків | Одностороння зосередженість на зростанні й обмеженість через використання лише двох показників (товар – ринок) |
| SPACE-матриця | Фінансова стійкість; конкурентна перевага; стійкість галузі; стабільність зовнішніх умов | Наочність, врахування багатьох факторів | Складність процесу аналізу |

*Джерело:* сформовано авторами на основі [2; 4–6]

Кожна з наведених матриць за допомогою позиціонування дає набір певних базових стратегій чи стратегічних рекомендацій. Проте на вибір стратегії впливають ще й такі фактори [1; 7]:

– вид бізнесу й особливості галузі;
– стан зовнішнього середовища (стабільне чи змінне);
– характер цілей, які ставить перед собою організація; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники організації;
– внутрішня структура організації, її сильні та слабкі сторони;

– досвід реалізації минулих стратегій;

– фактор часу (своєчасність прийняття рішень).

На основі аналізу вищезазначеного слід виділити загальні недоліки наявних методів вибору напрямку стратегічного розвитку підприємства:

– обмеженість урахування критеріїв, що впливають на вибір тієї чи іншої стратегії розвитку, в тому числі відсутність обліку вартісних і ризикових параметрів;

– низький ступінь формалізації методик розрахунку інтегральних параметрів, покладених в основу критеріїв вибору стратегії розвитку;

– значний суб'єктивізм при виборі стратегії розвитку;

– можливість отримання необхідності реалізації взаємовиключних стратегій при виборі напрямків стратегічного розвитку з використанням різних методів вибору.

Щоб мінімізувати недоліки кожного з методів, необхідно обґрунтувати доцільність їх використання в тій чи іншій ситуації, адже кожна матриця зосереджена на розв'язанні конкретної проблеми. Для цього побудуємо логічну схему вибору матричного методу дослідження (рис. 1).

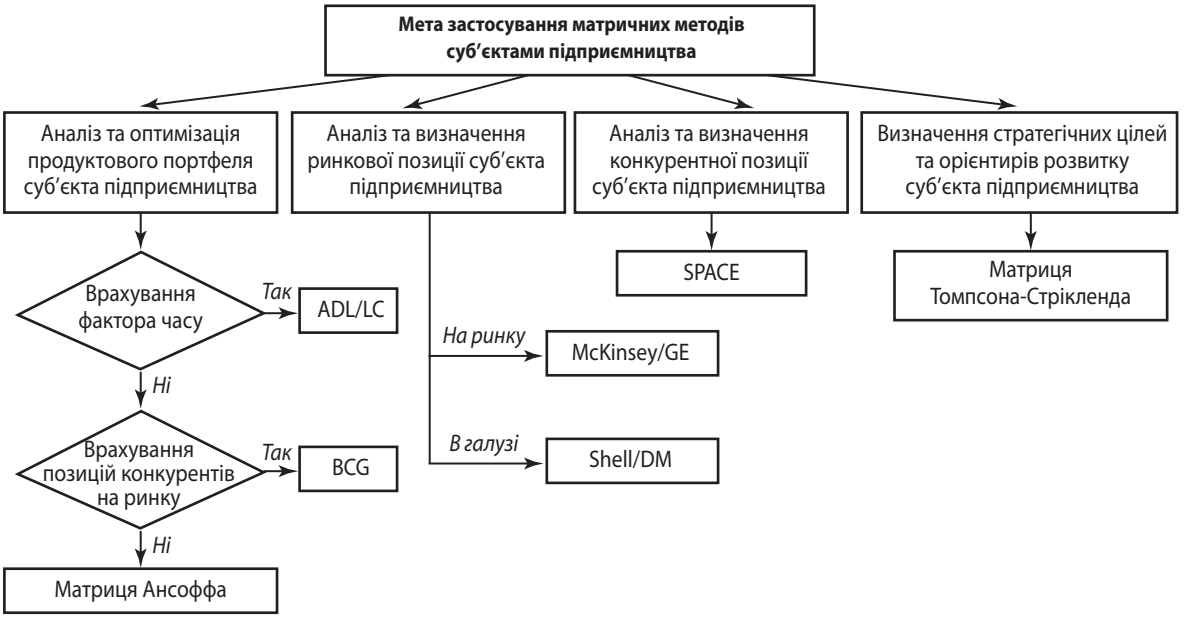


Рис. 1. **Логічна схема вибору матричного методу дослідження**

*Джерело:* сформовано авторами

Матриця Бостонської консультативної групи (BCG), або «матриця зростання», є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП [6]. Проте, враховуючи зосередженість лише на двох параметрах, її доцільно використовувати для експрес-діагностики бізнес-портфеля. Найчастіше ж її використовують для управління портфелем продуктів.

При стратегічному управлінні вкрай важливо враховувати фактор часу. Оскільки навіть правильне рішення у невірний час може призвести до небажаних наслідків. Фактор часу та життєвий цикл товару враховує матриця ADL/LC, що робить її незамінним інструментом при плануванні продуктового портфеля.

Ще одним інструментом вибору продуктової стратегії є матриця Ансоффа. Вона максимально проста в застосуванні через відсутність розрахунків і дає однозначну відповідь в питаннях саме стратегічного вибору щодо продуктових стратегій [2].

Матриці Shell/DM та McKinsey/GE є інструментами портфельного аналізу, тобто застосовуються для аналізу положення окремих СБО та компанії на ринку. Цей інструмент можливо застосовувати для вибору стратегій розвитку завдяки достатній деталізації позицій компанії (матриці містять по 9 комірок, відповідно 9 наборів стратегічних рекомендацій) [5]. Крім того, обидві матриці ґрунтуються на агрегованих показниках, що підвищує їх об'єктивність.

Матриця Томпсона-Стрікленда дозволяє отримати стратегічні орієнтири та зрозуміти, які стратегії фірма реалізує на теперішній час. Застосовується під час розробки корпоративної і ділової стратегії суб'єкта підприємництва.

В багатьох матрицях ми бачимо посилання на конкурентне положення фірми. Для визначення цієї характеристики доцільно використовувати SPACE-матрицю. Завдяки аналізу 4 груп факторів вона дає достатньо об'єктивну оцінку конкурентного положення, проте потребує значного масиву даних для здійснення аналізу [3].

Розглянемо на практиці застосування матричних методів на прикладі ТОВ «Амадео». Компанія здійснює торгівлю ювелірними виробами під брендом Pandora (за договором франшизи) та присутня у 36 містах України [11]. Наразі для компанії актуальні питання продуктового портфеля та ринкової стратегії. Отже, можливо застосувати матриці BCG та McKinsey/GE, ADL/LC та Ансоффа

На основі аналізу обсягів реалізації основних товарних груп ТОВ «Амадео» й основних конкурентів було укладено матрицю BCG (рис. 2). Як ми бачимо, браслети та намистини, які є ключовими товарами компанії, поступову переміщуються з «зірок» до «дійних корів». Каблучки займають позицію «знаки питання». Очевидно, що ринок є перспективним, проте відносна частка ТОВ «Амадео» на ньому занадто низька. В той же час сережки та намиста, а також кулони потрапили до комірки «собаки», що означає безперспективність цих товарних груп.

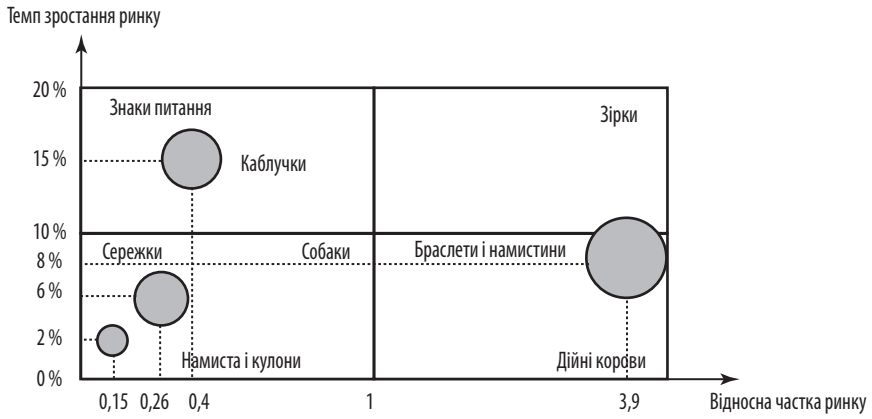


Рис. 2. **Матриця BCG для ТОВ «Амадео»**

За таких умов суб'єкту підприємництва необхідно розвивати напрям «каблучки», щоб перевести їх в розділ «зірок». Джерелом ресурсів для розвитку є дохід від продажу браслетів і намистин до них. Відповідна товарна група знаходиться у позиції «дійні корови», а отже, попит на неї поки що стабільний. Цей товар є по суті «генератором прибутку», проте в довгостроковій перспективі попит буде поступово згасати. Щодо сережок необхідно діяти обережно. Наразі вони знаходяться у позиції «собаки», тобто лише перетягують на себе ресурси, проте не дають достатньо прибутку. Така ж ситуація і щодо намист і кулонів. Вони також перебувають у комірці «собаки».

Проте, враховуючи суб'єктивність оцінки в матриці BCG (оскільки вона заснована лише на двох показниках), остаточне рішення можливо приймати лише після додаткового аналізу ситуації за допомогою інших матричних методів.

Для побудови матриці McKinsey/GE нами було проведено анкетування експертів, які надали оцінки привабливості галузі та конкурентоспроможності фірми на ньому. На основі агрегованих оцінок було укладено матрицю (рисунок 3).

Отже, браслети і намистини зайняли проміжну позицію між «Переможець 1» і «Переможець 3». Каблучки також знаходяться в проміжній позиції між «Переможець 2» і «Переможець 1». Сережки більшою мірою зосереджені у комірці «Середній бізнес». Намиста й кулони ж опинились в положенні «Переможений 2».

Такі результати свідчать про те, що браслети та намистини все ще лишаються привабливим товаром. Проте необхідно зосередити увагу на сегментації ринку, можливо, знайти нову нішу для них. Інвестиції прийнятні в середньостроковому періоді.

Ринок каблучок є перспективним, проте ТОВ «Амадео» має на ньому середні конкурентні переваги. Необхідно приділити увагу сильним сторонам цієї продукції, оскільки вона має перспективу на перехід у сегмент матриці «Переможець 1».

Сережки виявились «Середнім бізнесом», частково «Переможцем 3». Це означає, що цей вид продукції можна розвивати в коротко- та середньостроковій перспективі.

Намиста та кулони як «Переможений 2» вимагають захисту у прибуткових сегментах. Необхідно ретельно переглянути асортимент задля забезпечення задовільного рівня прибутку.

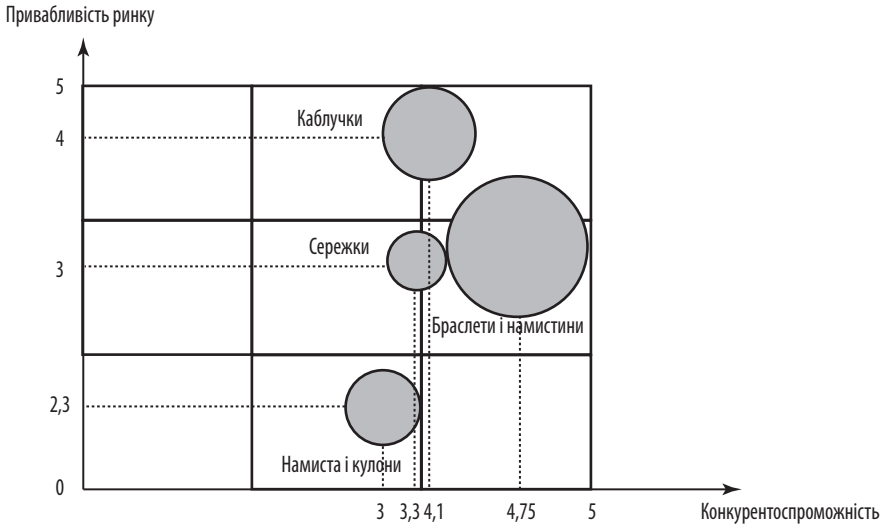


Рис. 3. **Матриця McKinsey / GE для ТОВ «Амадео»**

Враховуючи понад 30-річну історію компанії, необхідно приділити увагу розвитку компанії і ринків у динаміці. Для цього проаналізуємо діяльність ТОВ «Амадео» за допомогою матриці ADL/LC.

Сегмент «браслети та намистини» знаходиться на стадії зрілості, в той час як компанія займає на ринку сильну конкурентну позицію. Це означає, що слід обирати стратегії утримання конкурентної позиції та частки продажів у сегменті. Для цього необхідно підтримувати темп зростання продажів на рівні темпів зростання ринку. При цьому необхідно підтримувати конкурентні переваги на існуючому рівні, а до інвестицій вдаватись лише при зменшенні обсягів продажів.

Сегменти ринку ювелірних виробів «каблучки» та «сережки» знаходиться на стадії зростання. Компанія ТОВ «Амадао» має сприятливу конкурентну позицію. Отже, слід дотримуватись стратегії вичікування сприятливого моменту для захоплення ринку. Цілі продажів аналогічні, необхідно дотримуватись однакових темпів зростання ринку й обсягів реалізації. В той же час необхідно посилювати конкурентні переваги продукції. Інвестувати необхідно вибірково, у найбільш перспективні позиції.

Сегмент ринку «намиста та кулони» також перебуває на зрілій стадії життєвого циклу, проте компанія має нестійку конкурентну позицію. За таких умов доцільно обрати стратегію сильної диференціації або ж пошуку ринкових ніш. Цілі продажів зберігаються, необхідно забезпечити таке ж зростання обсягів продажів, як і зростання ринкового сегмента. Конкурентні переваги необхідно зберігати на наявному рівні.

Для встановлення стратегії поведінки на ринку проаналізуємо результати застосування матриці Ансоффа.

Товари «браслети та намистини», «каблучки», «сережки» та «намиста та кулони» знаходяться на перетині «старий товар / старий ринок». Отже, для них застосовується стратегія проникнення на ринок. Тобто бажаним результатом реалізації стратегії є збільшення обсягів продажів. Для цього необхідно зосередити увагу на підвищенні частоти здійснення покупок споживачем, розкритті товару з нової точки зору, розширенні масштабу ринкових сегментів.

В той же час колекція «Pandora Rose» є новим товаром на старому ринку, тому для неї необхідно застосувати стратегію розвитку товару. Необхідно активно інформувати споживача про переваги нової продукції, розширювати асортимент тощо.

Отже, на прикладі ТОВ «Амадео» ми застосували найпопулярніші матричні методи. Було проведено портфельний аналіз, аналіз конкурентного положення на ринку, аналіз продуктового портфеля з урахуванням фактора часу. Наочно переконались, що матриці, відповідно до обсягу даних, задіяних у їх побудові, можуть давати суперечливі результати. Як, наприклад, «сережки» у матриці BCG слід виводити з ринку, у матриці McKinsey/GE вони є середнім бізнесом, а матриці ADL/LC та Ансоффа рекомендують зберігати їх у товарному портфелі та чекати сприятливого моменту для захоплення більшої ринкової частки.

Закономірно виникає питання, як вчинити у ситуації, коли різні методи дають суперечливі результати? На нашу думку, насамперед слід врахувати похибку, яка може виникати через різний об'єм даних, задіяних при аналізі. Тобто експрес-методи на кшталт матриць Ансоффа та BCG слугують для швидкої діагностики, проте врахування лише двох параметрів обмежує їх ефективність у прийнятті довгострокових рішень. У підходах, де задіяні експертні оцінки (наприклад, матриця McKinsey/GE), необхідно за можливості орга-

нізовувати кілька фокус-груп. Це зменшить суб'єктивність оцінки параметрів. І, найголовніше, завжди необхідно зіставляти отримані стратегії зі встановленими раніше стратегічними цілями. Відповідно, слід обирати ті стратегічні альтернативи, які з найвищою вірогідністю забезпечать досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі аналізу переваг і недоліків наявних матричних методів нами було виділено й обґрунтовано типові ситуації їх застосування. А саме:

– для аналізу продуктового портфеля та вибору продуктової стратегії можливо застосовувати матриці BCG, ADL/LC, Ансоффа;

– для аналізу положення СБО на ринку / в галузі обираємо матриці Shell/DM та McKinsey/GE;

– стратегічні орієнтири для розробки корпоративної і ділової стратегії дозволяє висвітлити матриця Томпсона-Стрікленда;

– проаналізувати конкурентне положення фірми можна за допомогою SPACE-матриці.

Крім того, на практиці було доведено можливість отримання суперечливих результатів при застосуванні різних методів матричного аналізу та запропоновано підхід до подолання цих суперечностей.

У подальших наукових дослідженнях доцільно буде розробити модифікації наявних методів для адаптації їх до реалій функціонування українського ринку. Крім того, існує потреба в розробці універсального механізму узгодження результатів, отриманих за допомогою різних матричних методів, і розв'язанні отриманих суперечностей.

**Література: 1.** Алексєєв С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки.* 2014. № 2. С. 88–95. **2.** Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005. 496 с. **3.** Гусєва О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6. С. 85–89. **4.** Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2013. 272 с. **5.** Довгань Л. Є., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2012. 124 с. **6.** Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. 415 с. **7.** Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки.* 2014. № 4. С. 327–333. **8.** Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. 928 с. **9.** Thomas N., Thomas C. Microeconomic Foundations of Corporate Strategy // Free Press. New York, 1983. **10.** Wensley R. Strategic Marketing: Betas, Boxes, or Basics. *Journal of the Strategic Marketing*.1981. Vol. 20, No. 2. P. 45–57. **11.** Official webpage of Pandora Group. URL: https://www.pandora.net/uk-ua/company/about.

**References*:* 1.** Aleksieiev S. B. *Mekhanizm formuvannia ta vyboru stratehichnykh tsilei torhovelnoi merezhi na pidstavi analizu yii zovnishnoho stratehichnoho potentsialu* [The Mechanism of Forming and Choice of Strategic Goals of the Trade Network on the Basis of Analysis of External Strategic Potential]. *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky*. 2014. No. 2. P. 88–95. **2.** Ansoff I. Strategicheskiy menedzhment. SPb.: Piter, 2005. 496 p. **3.** Husieva O. Yu. *Rozvytok pidpryiemstva i stratehichni zminy: sutnist, pryntsypy, vzaiemozviazok* [Enterprise Development and Strategic Change: The Nature, Principles, Correlation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2012. No. 6. P. 85–89. **4.** Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. Stratehichne upravlinnia: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchb. lit., 2013. 272 p. **5.** Dovhan L. Ye., Artemenko L. P. Stratehichne upravlinnia: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchb. lit., 2012. 124 p. **6.** Zub A. T. Strategicheskiy menedzhment. Teoriya i praktika: ucheb. posobiye dlya vuzov. M.: Aspekt Press, 2004. 415 p. **7.** Strokovych H. V., Zhukova D. A. *Teoretychni zasady formuvannia systemy stratehichnoho vyboru pidpryiemstva* [Theoretical Bases of Formation of System of Strategic Choice of the Enterprise]. *Problemy ekonomiky*. 2014. No. 4. P. 327–333. **8.** Tompson A., Striklend Dzh. Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza. M.: Vilyams. 2006. 928 p. **9.** Thomas N., Thomas C. Microeconomic Foundations of Corporate Strategy // Free Press. New York, 1983. **10.** Wensley R. Strategic Marketing: Betas, Boxes, or Basics. *Journal of the Strategic Marketing*.1981. Vol. 20, No. 2. P. 45–57. **11.** Official webpage of Pandora Group. URL: https://www.pandora.net/uk-ua/company/about.

**Інформація про авторів**

**Гринько Тетяна Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету ім. О. Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро, 49000, Україна; e-mail: greisy25@gmail.com).

**Шибецька Марія Олегівна** – магістрант, кафедра економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету ім. О. Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро, 49000, Україна; e-mail: dp190594smo@gmail.com).

**Информация об авторах**

**Гринько Татьяна Валериевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, предпринимательства и управления предприятиями Днепровского национального университета им. О. Гончара (просп. Гагарина, 72, г. Днепр, 49000, Украина; e-mail: greisy25@gmail.com).

**Шибецкая Мария Олеговна** – магистрант, кафедра экономики, предпринимательства и управления предприятиями Днепровского национального университета им. О. Гончара (просп. Гагарина, 72, г. Днепр, 49000, Украина; e-mail: dp190594smo@gmail.com).

**Information about the authors**

**T. Grynko** – D.Sc. (Economics), Professor, Head of Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management of Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49000, Ukraine; e-mail: greisy25@gmail.com).

**M. Shybetska** – Postgraduate Student, Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management of Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49000, Ukraine; e-mail: dp190594smo@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.*
*14.03.2017 р.*

**JEL Classification: L 94**

**УДК 339.1**

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФОРСАЙТ-ПРОГНОЗОВ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ ЭНЕРГЕТИКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

***Лелюк А. В.***

***Аннотация.*** *В статье представлены результаты исследования, посвященного обобщению прогнозных тенденций развития мировой энергетики, сформированных крупнейшими международными компаниями (Brittish Petroleum, Exxon Mobil, Shell), и выявлению на этой основе согласованных и несогласованных тенденций развития мировой сферы энергопользования. Проанализированы методические подходы к построению прогнозов долгосрочного развития мировой энергетики, используемые этими компаниями, выделены их принципиальные отличия, рассмотрены основные сценарии развития мировой энергетики по прогнозам компаний. Выявлено, что, несмотря на наличие определенных отличий в видении трендов развития мировой энергетики крупнейшими энергетическими компаниями, выделяется и ряд общих, а именно: замедление темпов роста мирового энергопотребления; сохранение в качестве основного источника энергообеспечения ископаемого топлива (нефти, природного газа и угля) и доминирование углеводородной экономики в первой половине XXI в.; выравнивание значимости отдельных видов ископаемого топлива в мировом энергетическом балансе. Обосновано, что традиционные источники энергии останутся доминирующими в долгосрочной перспективе, и вопросы обеспечения энергетической безопасности вместе с достижением глобальной цели по смягчению изменений климата будут в основном зависеть от эффективности их использования.*

***Ключевые слова:*** *энергетика, форсайт-прогноз, тенденции развития, ископаемое топливо, углеводородная экономика.*

© **Лелюк А. В., 2017**