

УДК 658.152: 001.8: [005.411] + 005.54]: 664.013

С. М. Дідух,  
к. е. н., доцент кафедри економіки промисловості,  
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

## СЦЕНАРІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ ТА НАПОЇВ

S. Didukh,  
Candidate of Economic Sciences, Department of Industrial Economy  
Odessa National Academy of Food Technologies, Odessa

### SCENARIOS OF FORMING AND REALIZATION OF THE INVESTMENT POTENTIAL OF ENTERPRISES PRODUCING FOOD PRODUCTS AND BEVERAGES

**У статті розглянуто теоретико-методичні засади формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств з виробництва продуктів харчування та напоїв в умовах конкуренції. На основі теоретичних уявлень про сутність та особливості утворення інвестиційного потенціалу представлено сценарну модель формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства. Запропоновано послідовність розробки сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу з врахуванням продуктивних та лімітуючих факторів.**

**Представлено вісім базових сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств з виробництва продуктів харчування та напоїв із метою підвищення їх економічної ефективності: концентрованого росту, диверсифікації, трансформаційний, стабілізаційний, оптимізаційний, консервативний, оздоровчий, перебудова. Надано характеристику базових сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу для кожного типу інвестиційного потенціалу. Вказано актуальні напрямки реалізації інвестиційних можливостей харчових підприємств в умовах конкуренції.**

**The article examines the theoretical and methodological principles of formation and realization of investment potential of enterprises producing food and beverages in a competitive environment. The scenario model of formation and realization of the investment potential of the enterprise has been presented based on theoretical ideas about the nature and characteristics of the investment potential. Scenario sequence of formation and realization of investment potential considering productive and limiting factors has been offered.**

**We proposed eight basic scenarios formation and realization of investment potential of enterprises producing food products and beverages the purpose of raising their economic efficiency: the concentrated growth, diversification, transformation, stabilization, optimization, conservative, health, reconstruction. The description of basic scenarios of formation and realization of investment potential for each type of investment potential has been provided. Actual directions of realization of investment opportunities of food enterprises in a competitive environment have been specified.**

*Ключові слова: інвестиційний потенціал підприємства, сценарний підхід, сценарна модель формування та реалізації інвестиційного потенціалу, економічна ефективність підприємств.*

*Key words: investment potential of the enterprise, scenario approach, scenario model of forming and realization of investment potential, economic efficiency of the enterprises.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вихід економіки України на траєкторію довготривалого стабільного зростання можливий лише на основі підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності суб'єктів господарювання. Зокрема це

стосується і підприємств з виробництва продуктів харчування, напоїв і тютюнових виробів, які є важливою складовою економіки та за підсумками 2014 року займають 21,3 % у загальному обсязі реалізації промислової продукції [1].

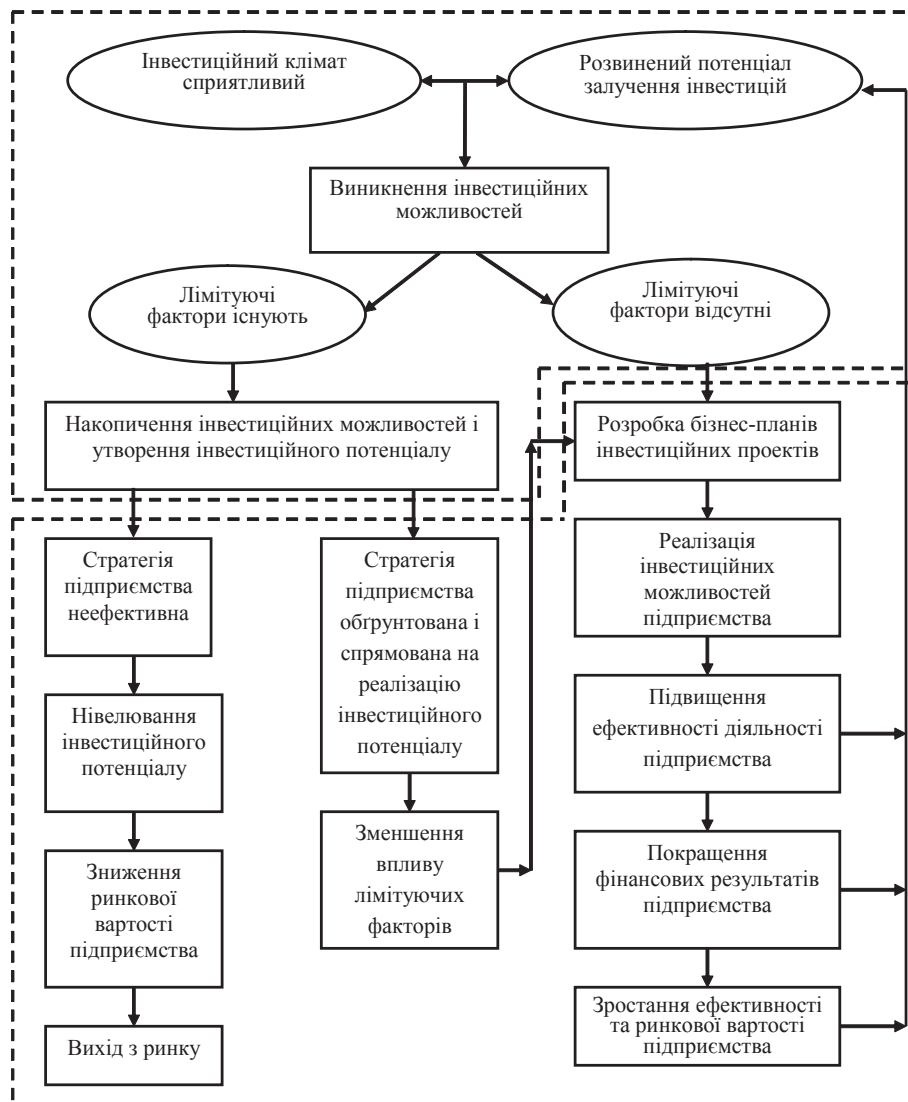


Рис. 1. Сценарна модель формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства

Важливою компонентою управління підприємством в умовах посилення конкуренції та зміни ринкової кон'юнктури має стати цілеспрямована реалізація наявних інвестиційних можливостей. Тому актуальною науковою задачею є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми оцінки, формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства розглядаються у роботах таких видатних вчених, як О.Ф. Балацький, П.А. Веригін, І.З. Должанський, Н.С. Краснокутська, О.Є. Кузьмін, Ю. В. Литюга, П.В. Осіпов, А. А. Пересада, А.С. Федонін, Г.К. Яловий.

Особливості використання сценарного підходу в управлінні економічними системами розглядалися в наукових працях українських та зарубіжних науковців Г. В. Баранця, А.І. Бурди, Х. Бандходьда, В. А. Георгієва, Е.В. Переверзи, М.І. Романишина, І.М. Ягнюка.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання створення та впровадження ефективних ме-

ханізмів і сценаріїв реалізації наявних інвестиційних можливостей підприємств з виробництва харчових продуктів в умовах динамічної зміни ринкової кон'юнктури.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств з виробництва харчових продуктів в умовах конкуренції.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У загальному розумінні інвестиційний потенціал підприємства — це здатність реалізувати сукупність інвестиційних можливостей щодо генерування додаткових потоків капіталу завдяки мобілізації наявних ресурсів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [2].

Основною метою формування й реалізації інвестиційного потенціалу підприємства є забезпечення стійкого розвитку, підвищення економічної ефективності та ринкової вартості підприємства в умовах конкуренції.



**Рис. 2. Етапи розробки сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства**

На нашу думку, формування інвестиційного потенціалу (тобто створення нових інвестиційних можливостей) відбувається під впливом продуктивних та лімітуючих факторів. Продуктивні фактори дають змогу підвищити ефективність господарської діяльності підприємства у результаті інвестування, а лімітуючі фактори унеможливають миттєву реалізацію інвестиційного потенціалу сприяють накопиченню інвестиційних можливостей. Підприємство приймає рішення щодо доцільності інвестування та обирає інвестиційну стратегію із урахуванням співвідношення продуктивних та лімітуючих факторів.

Реалізація інвестиційного потенціалу полягає в усуненні в рамках свого кола впливу негативних факторів, які заважають негайному втіленню інвестиційних можливостей, з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [3, с. 100]. Важливим елементом реалізації інвестиційного потенціалу підприємства є розробка сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства, а також обґрунтування організаційних напрямів його реалізації в умовах конкуренції.

Економічний сценарій — це варіативний якісний та кількісний опис майбутнього економічного стану підприємства задля прийняття певних рішень [4, с. 92]. Сценарний підхід широко використовується для побудови

моделей розвитку підприємства та інвестиційного розвитку зокрема [4— 10].

Сценарний метод, через необхідність прогнозування складових цілісної системи, характеризується як метод багатоаспектних прогностичних оцінок, що має розроблятися широкопрофільними кваліфікованими спеціалістами, чиї погляди на прогнозовану систему відрізняються [7, с. 145]. Економічний сценарій, що описує використання економічного потенціалу підприємства, є певною траєкторією в фазовому економічному просторі. Тому економічний сценарій пов'язаний також із ситуаційним підходом, бо управління підприємством має враховувати умови конкретної ситуації та наявність конкретних ресурсів [4, с. 93].

Нами запропоновано сценарну модель формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства в умовах конкуренції (рис. 1).

На нашу думку, сценарій формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства — це комплекс цілей, планів та інструментів їх реалізації, що має на меті реалізацію наявних інвестиційних можливостей підприємства, збільшення інвестиційних потоків і як результат — економічної ефективності та ринкової вартості підприємства. Метою впровадження сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства є реалізація існуючих та створення нових інвестиційних можливостей.

Вибір сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу має здійснюватись із урахуванням певних чинників:

1. Тип наявного інвестиційного потенціалу підприємства.
2. Інвестиційна привабливість галузі та динаміка її розвитку.
3. Характер лімітуючих факторів, що перешкоджають реалізації інвестиційного потенціалу певного підприємства.

**Таблиця 1. Варіанти базових сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу**

| Тип інвестиційного потенціалу | Привабливість ринку/галузі |                      |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------|
|                               | Висока привабливість       | Низька привабливість |
| Зростаючий                    | Концентрованого росту      | Диверсифікація       |
| Ризиковий                     | Трансформаційна            | Стабілізаційна       |
| Малоперспективний стабільний  | Оптимізаційна              | Консервативна        |
| Незадовільний                 | Оздоровча                  | Перебудова           |

**Таблиця 2. Характеристика базових сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу**

| Базовий сценарій      | Стратегічна мета                                                            | Ключові засоби реалізації сценарію                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Концентрованого росту | Реалізація високого інвестиційного потенціалу на існуючому ринку            | Залучення інвестиційних ресурсів завдяки високій привабливості ринку та наявності механізмів реалізації інвестиційних можливостей. Трансформація наявного інвестиційного потенціалу у зростання ринкової вартості. |
| Диверсифікації        | Реалізація високого інвестиційного потенціалу на інших перспективних ринках | Залучення інвестиційних ресурсів задля реалізації високого інвестиційного потенціалу підприємства на більш перспективних ринках                                                                                    |
| Трансформаційний      | Використання власних коштів для розвитку на існуючому ринку                 | Залучення інвестицій для придбання активів у інших перспективних сферах АПК, диверсифікація активів                                                                                                                |
| Стабілізаційний       | Зменшення внутрішніх ризиків інвестування                                   | Ліквідація внутрішніх ризиків інвестування з метою покращення свого становища на ринку                                                                                                                             |
| Оптимізаційний        | Оптимізація структури інвестиційного потенціалу                             | Освоєння нових видів продукції, оптимізація структури витрат для зростання операційного левериджу та інвестиційної привабливості                                                                                   |
| Консервативний        | Збереження існуючого інвестиційного потенціалу                              | Використання виключно внутрішніх ресурсів для реалізації наявних інвестиційних можливостей                                                                                                                         |
| Оздоровчий            | Пошук нового місця на існуючому ринку                                       | Санация, освоєння нових видів діяльності на даному ринку                                                                                                                                                           |
| Перебудова            | Вихід з ринку, перепрофілювання                                             | Перепрофілювання активів, ліквідація підприємства                                                                                                                                                                  |

4. Напрямок загальної стратегії розвитку підприємства, що може бути обумовлений приналежністю до кластеру, холдингу чи інших об'єднань господарюючих суб'єктів.

5. Наявні інвестиційні можливості підприємства.

Загальна послідовність розробки сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу складається із шести основних етапів (рис. 2).

У результаті оцінки інвестиційного потенціалу підприємства має бути визначений його тип. При цьому можливі чотири варіанти. Перший тип — незадовільний інвестиційний потенціал, коли підприємство має низький рівень потенціалу залучення інвестицій та низький рівень потенціалу відтворення інвестицій. Підприємства з першим типом інвестиційного потенціалу є малоперспективними. Другий тип — ризиковий інвестиційний потенціал, що поєднує низький рівень розвитку потенціалу залучення інвестицій та високий рівень потенціалу залучення. Третій тип — малоперспективний стабільний інвестиційний потенціал, що поєднує низький рівень розвитку потенціалу відтворення інвестицій та високий рівень потенціалу залучення. Четвертий тип — зростаючий інвестиційний потенціал, характерний для підприємств із високим рівнем розвитку як потенціалу залучення, так і потенціалу відтворення інвестицій:

На нашу думку, в залежності від рівня розвитку інвестиційного потенціалу та його складових, а також інвестиційної привабливості галузі можливим є використання одного з восьми базових сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу (табл. 1).

Для підприємств із виробництва продуктів харчування та напоїв на сучасному етапі пріоритетними є такі напрями реалізації інвестиційного потенціалу:

1. Підвищення потенціалу залучення інвестицій:

— оптимізація структури капіталу підприємства на основі управління фінансовим левериджем;

— покращення ефективності управління комерційною діяльністю, а саме зменшення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності активів, зменшення собівартості виробництва;

— оновлення виробничих фондів на основі впровадження інноваційних технологій обробки плодоовочевої сировини;

— покращення асортиментної політики, випуск нових видів продукції, що відповідають смаковим уподобанням споживачів;

— розвиток кадрової складової інвестиційного потенціалу шляхом підвищення продуктивності персоналу, покращення компетенцій менеджменту;

— зміна організаційної форми господарювання задля підвищення можливостей залучення реального інвестиційного капіталу;

— оптимізація маркетингової політики, розвиток власної торгівельної марки, розширення співпраці по виготовленню продукції під Private Label.

2. Розвиток потенціалу відтворення інвестицій:

— підвищення рентабельності активів як підсумковий результат сукупності інвестиційних заходів;

— стимулювання споживчої активності шляхом проведення рекламних та освітніх компаній із роз'ясненням корисності продукції;

— оптимізація структури витрат — збільшення операційного левериджу.

У залежності від типу інвестиційного потенціалу та співвідношення рівнів розвитку потенціалу залучення та відтворення інвестицій можливе застосування різних елементів з числа перерахованих.

Сценарії відрізняються характером розвитку потенціалу, основними джерелами інвестиційних ресурсів та стратегічною метою (табл. 2).

Важливо, що у більшій мірі можуть розраховувати на залучення інвестиційних ресурсів підприємства, які мають зростаючий тип інвестиційного потенціалу. Такі підприємства характеризуються рівномірністю розвитку окремих складових інвестиційного потенціалу, наявністю механізмів перетворення приросту доходів від реалізації у прибуток та підвищення ринкової вартості.

Загалом, для підприємств зі зростаючим інвестиційним потенціалом стратегічною метою є трансформація наявного інвестиційного потенціалу у зростання економічної ефективності господарювання. Досягнення

поставленого завдання можливе на основі використання сценарію концентрованого росту або сценарію диверсифікації. Основними елементами сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу для таких підприємств є наступні:

- 1) формування широкої бази інвестиційних ресурсів на основі збільшення обсягів виробництва та залучення кредитних ресурсів;
- 2) розробка та реалізація проектів з налагодження випуску нових видів продукції, освоєння нових сегментів ринку;
- 3) вихід на міжнародні ринки капіталу шляхом проведення IPO;
- 4) проведення горизонтальної інтеграції, шляхом придбання інших перспективних переробних підприємств;
- 5) вертикальна інтеграція — придбання сільськогосподарських підприємств та розвиток власної торгівельної мережі.

Ключовим напрямом реалізації інвестиційного потенціалу підприємств із зростаючим інвестиційним потенціалом має стати використання зовнішніх джерел фінансування для реалізації наявних інвестиційних можливостей з метою збільшення частки на існуючому ринку та виходу на нові перспективні ринки.

Для підприємств з ризиковим типом інвестиційного потенціалу стратегічною метою розвитку інвестиційного потенціалу має стати трансформація потенціалу відтворення інвестицій у збільшення потенціалу залучення інвестицій. Тому доцільним є впровадження трансформаційного інвестиційного сценарію. Він передбачає:

1. Оптимізацію структури витрат, застосування політики обмеження витрат задля покращення платоспроможності та фінансової стійкості.
2. Зміну структури капіталу на основі зменшення частки короткострокових кредитів, нарощування власного капіталу.
3. Реалізація заходів з метою прискорення оборотності фондів обігу.
4. Підвищення продуктивності персоналу на основі зростання його вмотивованості.

Інвестиційні проекти таких підприємств мають бути спрямовані на реалізацію внутрішніх резервів підвищення ефективності господарської діяльності. Слід зазначити, що рівень розвитку потенціалу залучення інвестицій обумовлює нестійке та достатньо ризиковане становище підприємств з даним типом інвестиційного потенціалу. У разі застосування неефективної сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства, можливий перехід до зони незадовільного інвестиційного потенціалу. У такому випадку перспективи залучення інвестиційних ресурсів зменшаться, як і перспективи зростання ринкової вартості.

Напрямок реалізації сценарію трансформації: використання додаткового акціонерного капіталу для усунення диспропорцій в розвитку інвестиційного потенціалу, ліквідація внутрішніх ризиків інвестування та реалізації наявних інвестиційних можливостей.

Інвестиційні пріоритети:

- оптимізація структури капіталу шляхом збільшення частки власного капіталу;
- зміна структури зобов'язань — перехід від політики короткострокових позик до збільшення частки довгострокових зобов'язань;

— покращення коефіцієнту оборотності оборотних коштів;

- подальше оновлення виробничих фондів на основі впровадження перспективних видів продукції;
- посилення вертикальної інтеграції із сільгоспвиробниками;
- підвищення мотивації управлінського персоналу;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- зміна політики мотивації персоналу задля підвищення заробітних плат до середніх показників по галузі.

Стратегічною метою підприємств з малоперспективним стабільним інвестиційним потенціалом має стати освоєння нових видів продукції, оптимізація структури витрат для зростання операційного левериджу. Доцільним є застосування консервативної сценарію формування та реалізації інвестиційного потенціалу, що передбачає:

1. Відмову від збиткових продуктів та напрямків діяльності.
2. Мобілізацію внутрішніх резервів, вивільнення активів, що не використовуються.
3. Реструктуризацію заборгованості по кредитах, першочергове погашення короткострокових кредитів із високими відсотковими ставками.
4. Освоєння виробництва нових продуктів із високою доданою вартістю.
5. Оптимізація структури витрат для зростання операційного левериджу.

Стратегічною метою розвитку інвестиційного потенціалу підприємств із незадовільним інвестиційним потенціалом має стати докорінне оздоровлення підприємства, санація. У випадку відсутності перспектив налагодження роботи, слід перейти до освоєння нових видів діяльності та перепрофілювання активів.

Тож, для підприємств даної групи доцільно використовувати сценарій перебудови, що передбачає:

1. Скорочення обслуговуючого та невиробничого персоналу.
2. Зменшення адміністративних, загальновиробничих витрат.
3. Концентрація на випуску кількох найбільш рентабельних видів продукції.
4. Проведення прискореної реалізації товарних залишків.
5. Впровадження комплексних заходів зі зменшення дебіторської заборгованості (впровадження гнучких систем знижок).
6. Виведення активів, що не використовуються у процесі виробництва, продаж непрофільних активів.

Перераховані заходи дозволять нейтралізувати основні недоліки та ризики виробничо-господарської діяльності, покращити фінансовий стан підприємства й перейти до зони стабільного інвестиційного потенціалу. У разі недостатньо ефективного впровадження сценарію перебудови, підприємства даної групи мають перейти до процедури банкрутства.

Перераховані базові інвестиційні сценарії формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств покликані у кінцевому підсумку позитивно вплинути на зростання ринкової вартості об'єктів управління за рахунок реалізації накопичених інвестиційних можливостей та покращення фінансового стану.

Деталізація базових сценаріїв за строками, відповідальними особами та тактикою впровадження можлива при безпосередній участі менеджменту підприємств. Уточнення та деталізація базових сценаріїв розвитку інвестиційного потенціалу має відбуватись шляхом складання переліку бізнес-планів із розрахунком ефективності запропонованих заходів та дослідженням вектору впливу на інвестиційний потенціал підприємства і його складові.

## ВИСНОВКИ

У роботі представлено науково-методичні підходи до вибору та впровадження сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств з виробництва продуктів харчування та напоїв на основі визначення типу інвестиційного потенціалу підприємства та інвестиційної привабливості цільового ринку, що дасть змогу підвищити ефективність управлінських рішень. Запропоновано та охарактеризовано вісім базових сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств: концентрованого росту, диверсифікації, трансформаційний, стабілізаційний, оптимізаційний, консервативний, оздоровчий, перебудова. Для підприємств, які функціонують на інвестиційному привабливому ринку доцільно впроваджувати наступальні стратегії розвитку інвестиційного потенціалу.

Застосування перерахованих сценаріїв дозволить підвищити ефективність господарської діяльності плодоовочевих консервних підприємств. Узагальнюючи все вищевикладене, можемо зробити висновок, що існує потреба в подальших дослідженнях із метою оцінки потенційного економічного ефекту від використання різних сценаріїв формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства.

### Литература:

1. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
2. Дідух С.М. Теоретико-методологічні основи інвестиційного потенціалу підприємства / С.М. Дідух // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. — Вип. 237: В 6 т. — Т. V. — С. 1244—1252.
3. Дідух С.М. Формування та оцінка інвестиційного потенціалу підприємств консервної промисловості України / С.М. Дідух // Трансформаційні форми суспільного виробництва в Україні. Частина 1. Гіпотези розвитку трансформаційних форм суспільного виробництва: монографія / За ред. д.е.н., професора В.Р. Кучеренка. — Одеса: КП "Одеська міська друкарня", 2011. — С. 98—119.
4. Георгиев В. А. Сценарный подход к управлению инвестиционными проектами / В. А. Георгиев // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов. — Донецк: Донецкий национальный университет, 2007. — С. 23—37.
5. Георгієв В. А. Економічний сценарій як інструмент управління підприємством / В. А. Георгієв // Менеджмент і маркетинг. — 2011. — № 1 (34). — С. 89—95.
6. Бурда А.І. Сценарний підхід до управління потенціалом розвитку підприємства в умовах інноваційно-інвестиційної економіки / А.І. Бурда // Науково-

практичний журнал *Агросвіт*. — 2008. — № 16 (серпень). — С. 35—46.

7. Романишин М.І. Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства / М.І. Романишин, Н.О. Шпак // Економіка промисловості. — 2011. — № 2—3 (54—55). — С. 144—151.

8. Ягнюк І.М. Застосування сценарного підходу для прогнозування тенденцій розвитку підприємства / І.М. Ягнюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2012. — Вип.1. — Т.2. — С. 80—83.

9. Баранець Г. В. Сценарний підхід в управлінні логістичним потенціалом підприємства / Г. В. Баранець // Економічний форум. — 2015. — № 2. — С. 166—173.

10. Переверза Е.В. Сценарный подход в задачах анализа сложных социальных систем / Е.В. Переверза // Системні дослідження та інформаційні технології. — 2011. — № 1. — С. 133—143.

### References:

1. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2015), "Volume of industrial products by activity for 2014", available at: <http://ukrstat.gov.ua/>
2. Didukh, S. M. (2008), "Theoretical and methodological basis of the investment potential of the company", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 237, pp. 1244—1252.
3. Didukh, S. M. (2011), "Formation and evaluation of investment potential of the enterprises canning Ukraine", *Transformational form of social production in Ukraine. Part 1. Hypotheses of transformation forms of social production [Transformatsijni formy suspil'noho vyrobnytstva v Ukraini. Chastyna 1. Hipotezy rozvytku transformatsijnykh form suspil'noho vyrobnytstva]*, Odes'ka mis'ka drukarnia, Odesa, Ukraine.
4. Heorhyev, V. A. (2007), "The scenario approach to the management of investment projects", *Problemy razvytyia vneshneekonomicheskyykh svyazey y pryvlecheniya ynostrannykh ynvestytsyj: rehyonal'nyj aspekt: sb. nauch. trudov*, pp. 23—37.
5. Heorhyev, V. A. (2011), "The economic scenario as a tool for business management", *Menedzhment i marketing*, vol. 1 (34), pp. 89—95.
6. Burda, A.I. (2008), "The scenario approach to managing enterprise development potential in terms of innovation and investment economy", *Agrosvit*, vol. 16, pp. 35—46.
7. Romanyshyn, M.I. and Shpak, N.O. (2011), "Simulation scenarios choices when forming a strategy to ensure the sustainability of the company", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2—3, pp. 144—151.
8. Yahniuk, I.M. (2012), "Application scenario approach for the predicting development trends of enterprise", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol. 1, pp. 80—83.
9. Baranets', H. V. (2015), "The scenario approach in the management of enterprise logistics capabilities", *Ekonomichnyj forum*, vol. 2, pp. 166—173.
10. Pereverza, E.V. (2011), "The scenario approach for the analysis of complex social systems", *Systemni doslidzhennia ta informatsijni tekhnolohii*, vol. 1, pp. 133—143.

*Стаття надійшла до редакції 16.11.2015 р.*