

## ФОРМУВАННЯ КОМБІНОВАНИХ СЦЕНАРІЇВ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ВИБІР СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ НА АЛЬТЕРНАТИВНІЙ ОСНОВІ

©2020 ЗАЛУЦЬКА Х. Я.

УДК 334.02:303.8  
JEL: D92; L25; M11

### Залуцька Х. Я. Формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства: вибір стратегічного напрямку на альтернативній основі

Метою статті є науково-практичний підхід до формування стратегічних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на альтернативній основі. Для досягнення мети проведені у статті дослідження здійснено з використанням методів: абстрагування, сценаріїв, групування, оптимізації, порівняння. Запропоновано науково-практичний підхід до формування стратегічних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на альтернативній основі. Цей підхід базується на синхронності бізнес-процесів, виділених за відповідною диверсифікаційною конвергентністю в певні бізнес-одиноці, що дозволяє оперативно вжити конкретні управлінські дії залежно від обраного сценарію. Описано особливості й умови використання даного підходу. Використавши основні рекомендації з формування стратегічних комбінованих сценаріїв, обрано можливі сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств. Доведено, що обрані сценарії сприяють вчасному прийняттю відповідних управлінських рішень, які забезпечують отримання необхідного ефекту для успішного стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

**Ключові слова:** комбіновані стратегічні сценарії, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, неотехнологічні умови відтворення, коефіцієнт синхронності, диверсифікаційна конвергентність.

**DOI:**

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Залуцька Христина Ярославівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

UDC 334.02:303.8  
JEL: D92; L25; M11

### Zalutskya Kh. Ya. Formation of Combined Scenarios of Diversification and Integration Development of Enterprise: Choosing a Strategic Direction on an Alternative Basis

The article is aimed at a scientific-practical approaching the formation of strategic combined scenarios of diversification and integration development of enterprise on an alternative basis. To achieve the aim, the research in the article is carried out using the following methods: abstraction, scenarios, grouping, optimization, comparison. A scientific-practical approach to the formation of strategic combined scenarios of diversification and integration development of the enterprise on an alternative basis is proposed. This approach is based on the synchronism of business processes allocated according to the appropriate diversification convergence into certain business units, allowing to quickly take specific managerial actions depending on the chosen scenario. The features and conditions of using this approach are described. Using the main recommendations for the formation of strategic combined scenarios, possible scenarios of diversification and integration development of machine-building enterprises are chosen. It is proved that the selected scenarios contribute to the timely adoption of appropriate managerial decisions, which ensure the necessary effect for the successful strategic development of enterprise in the conditions of neotechnological reproduction.

**Keywords:** combined strategic scenarios, diversification and integration development, neotechnological reproduction conditions, synchronism coefficient, diversification convergence.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Zalutskya Khrystyna Ya.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Динамічні та непередбачувані зміни умов функціонування сучасних підприємств вимагають розроблення альтернативної матриці сценаріїв розвитку, які при відповідних управлінських рішеннях забезпечать підпри-

ємству стратегічну ефективність. Зрозуміло, що стійкішим до трансформаційних процесів у сучасному середовищі функціонування є диверсифіковані підприємства. Однак успішнішими та прибутковішими є спеціалізовані підприємства,

оскільки мають можливість оперативно реагувати та враховувати зміну чинників середовища їх функціонування. Поєднати переваги диверсифікації та спеціалізації можуть диверсифіковані підприємства, які здійснюють свою діяльність у формі певних бізнес-одиниць. Проте для повноцінного ефективного функціонування відповідних бізнес-одиниць певного підприємства або уникнення відмови від формування деяких із них через відсутність стратегічної привабливості їх складових (напрямків, продуктів, бізнес-процесів тощо) доцільно розглядати можливість залучення необхідних складових від певних стейкхолдерів на більш вигідних умовах. У випадку неможливості отримання ефекту, необхідного для успішного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, від неефективних складових (товарів, напрямків діяльності, бізнес-процесів) доцільно відмовитися.

**Щ**об раціоналізувати наявний потенціал підприємства та можливості його нарощення власними чи сторонніми залученими зусиллями з мінімальними витратами, доцільно спочатку сформулювати бізнес-одиниці диверсифікованого підприємства, враховуючи максимально можливу результативність їх функціонування відповідно до загальноприйнятих вимог та особливостей побудови бізнес-одиниць. І лише потім, у випадку недостатності певних складових для ефективного функціонування конкретних бізнес-одиниць в умовах неотехнологічного відтворення, доцільно розглянути можливість їх доукомплектування шляхом інтеграції із відповідними стейкхолдерами.

Тобто оптимально-успішним для сучасних підприємств за умов неотехнологічного відтворення є диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку, ефективність здійснення якого забезпечуватиметься вчасністю і точністю прийняття відповідних управлінських рішень, результативність яких підсилює оперативність вживання певних управлінських заходів, визначених у межах окремих сценаріїв обраного вектора розвитку підприємства залежно від конкретних умов його функціонування.

У науковій літературі широко досліджено питання формування й особливостей вибору сценаріїв розвитку підприємств, які стосуються:

- ✦ моделювання сценаріїв розвитку економічної діяльності, враховуючи індивідуальні особливості розвитку кожного підприємства [1];

- ✦ вивчення аспектів сценарного планування в умовах циклічності економічних процесів [2];
- ✦ обґрунтування сценаріїв розвитку життєдіяльності промислових підприємств [3];
- ✦ пошуку ефективних сценаріїв реалізації організаційних трансформацій аграрних підприємств [4];
- ✦ розробки сценаріїв управління репутаційним ризиком підприємства-посередника [5];
- ✦ обґрунтування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства на основі когнітивного підходу [6];
- ✦ моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства [7];
- ✦ розробки сценаріїв самоорганізації підприємства [8];
- ✦ побудови імітаційної моделі промислової політики в Україні та моделювання сценаріїв її реалізації [9];
- ✦ обґрунтування сценаріїв розвитку технології залежно від їх технологічної готовності [10] тощо.

Однак у працях науковців недостатньо уваги приділяється питанню формування можливих оптимально-раціональних сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства.

*Метою* статті є розробка науково-практичного підходу до формування стратегічних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на альтернативній основі.

Для досягнення мети проведені дослідження у статті здійснено з використанням *методів*: абстрагування, сценаріїв, групування, оптимізації, порівняння.

**З**азвичай рішення про доцільність інтеграції підприємства з іншими господарськими структурами приймається у випадку необхідності зміцнення своїх позицій на певному сегменті ринку, виході на інші ринки, розширення власних можливостей, підвищення іміджу, фінансової спроможності тощо. При цьому підприємство відмовляється від неефективних на цей момент напрямків діяльності, не розглядаючи можливості їх впливу на ефективне функціонування інших складових підприємства (напрямків

діяльності, бізнес-процесів тощо) в стратегічному періоді за рахунок формування додаткового ефекту, необхідного для забезпечення трансформаційних процесів умов неотехнологічного відтворення, що є основою стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Для оптимально-результативного функціонування сучасним підприємствам в умовах неотехнологічного відтворення необхідно, перш за все, раціоналізувати власні бізнес-процеси через встановлення ефективних взаємозв'язків між ними. Раціоналізація власних бізнес-процесів сприятиме отриманню підприємством вищої результативності за рахунок знання всіх вузьких місць при виконанні відповідних бізнес-процесів, оскільки підприємство здійснює їх реалізацію протягом певного періоду, тобто спеціалізується на їх виконанні. При цьому низька їх віддача може відбуватися через наявність великої кількості таких бізнес-процесів, що унеможливає здійснення детального контролю за їх виконанням та вчасне вживання відповідних управлінських рішень щодо їх коригування.

Відповідно, у цьому випадку, доцільно першочергово визначити можливість і результативність забезпеченості реалізації одних бізнес-процесів результатами здійснення інших. Це дозволить встановити залежність одних бізнес-процесів від інших за певними видами ресурсів. І чим більша кількість відповідного виду ресурсу забезпечуватиме реалізація одного бізнес-процесу виконання іншого, тим більше вони будуть інтеграційно адаптивними. Своєю чергою, вища інтеграційна адаптивність бізнес-процесів забезпечить стабільний рівень результативності їх здійснення в довгостроковому періоді.

Однак не лише ефективне виконання чи оптимальне ресурсне забезпечення реалізації певних бізнес-процесів є визначальними показниками для успішного розвитку підприємства в неотехнологічних умовах відтворення. Не менш важливими є рівень якості, споживча цінність, бажаний рівень прибутковості тощо тих чи інших видів ресурсів, необхідних для виконання певних бізнес-процесів. Тому доцільно, окрім адаптивності бізнес-процесів, враховувати ще й певну їх синхронізацію за відповідними показниками, які забезпечать максимальний рівень результативності взаємозв'язку бізнес-процесів між собою через активну їх ресурсну взаємосприйнятливність.

Для того, щоб знову не отримати велику кількість взаємопов'язаних бізнес-процесів, що не сприятиме оптимальному управлінню ними, доцільно сукупність інтеграційно адаптивних синхронізованих бізнес-процесів, у випадку відповідності особливостей їх функціонування загальним вимогам формування бізнес-одиниць, виділити в певні структурні одиниці бізнесу за найвідповіднішим (найрезультативнішим) критерієм поділу. Для такого поділу доцільно використати певний показник диверсифікаційної конвергентності відповідних параметрів виконання конкретних бізнес-процесів, значення якого, в такому випадку, повинно максимально відповідати обмежувачим загальноприйнятим вимогам до бізнес-одиниць та умовам результативнішого здійснення відповідних інтеграційно адаптивних бізнес-процесів.

Результативність за цих умов характеризується: оптимальною величиною всіх витрат, максимальним рівнем можливих ефектів, високою сприйнятливістю споживачів та бажаною вигодою власників. Формування бізнес-одиниць, враховуючи диверсифікаційну конвергентність бізнес-процесів, яка базується на синхронності інтеграційно адаптивних бізнес-процесів у межах їх активної ресурсної сприйнятливості, забезпечить максимальну раціоналізацію можливостей підприємства через оптимально-результативне поєднання й ефективне виконання його бізнес-процесів, спрямованих на формування ефекту, необхідного для успішного функціонування (розвитку) підприємств у стратегічному періоді. Отже, виділені таким чином бізнес-одиниці забезпечать можливість ефективного управління бізнес-процесами, які до них входять, і максимального зосередження уваги на формуванні ефекту, необхідного для підтримання трансформаційних процесів як зовні, так і всередині підприємства, що сприятиме ефективному їх функціонуванню в умовах неотехнологічного відтворення та забезпечить підприємству довгострокові конкурентні переваги для успішного стратегічного розвитку.

Відповідно до наданих рекомендацій на *рис. 1* зображено науково-методичний підхід до формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства.

Рівень інтеграційної адаптивності бізнес-процесів та значення коефіцієнта їх синхроні-

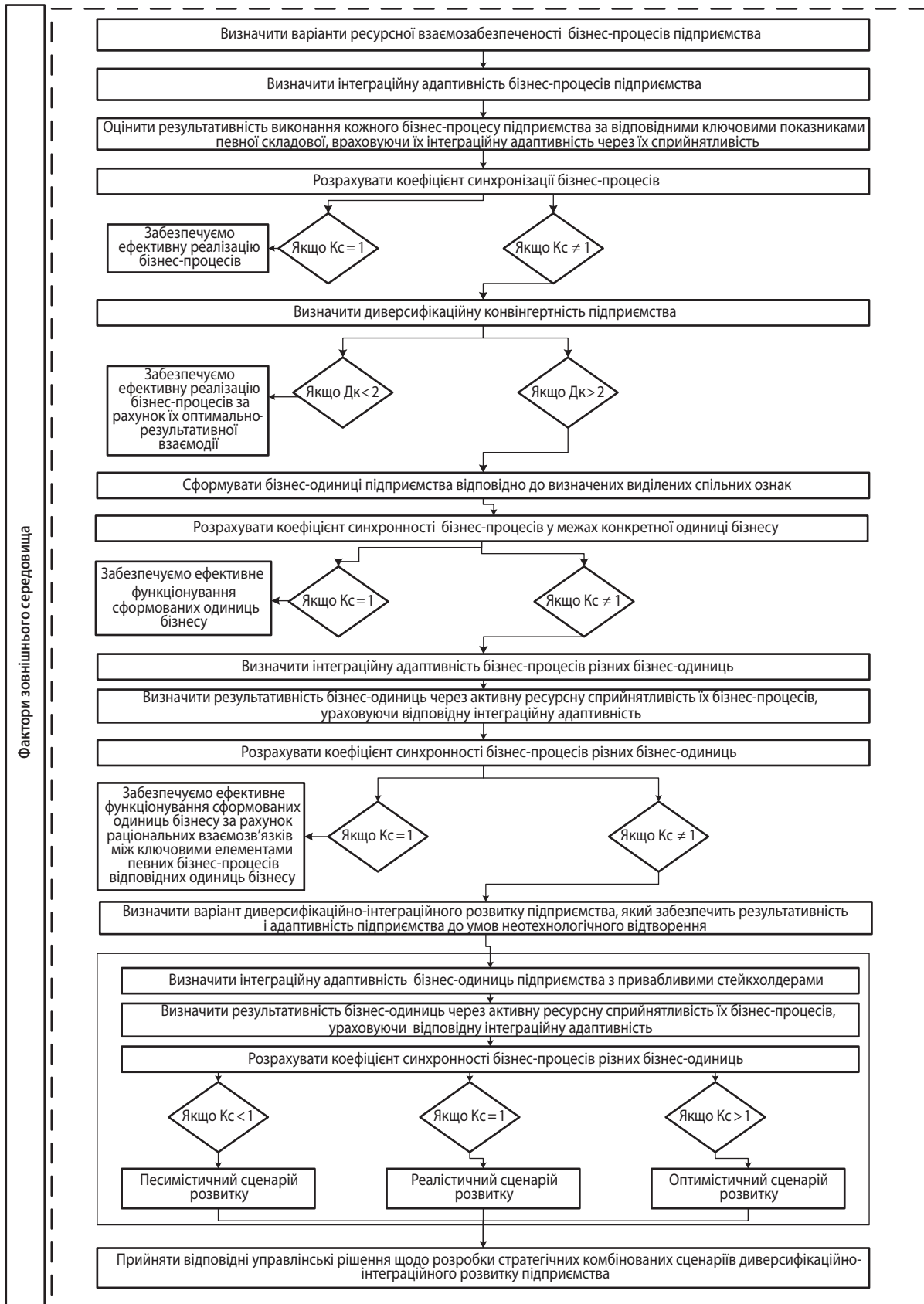


Рис. 1. Науково-практичний підхід до формування стратегічних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на альтернативній основі

зації дозволить ще й встановити оптимально-результативні взаємозв'язки між бізнес-одинацями, виділеними відповідно до конкретного критерію поділу, враховуючи певні обмежуючі умови функціонування бізнес-одинаць.

Оптимально-результативні взаємозв'язки між бізнес-одинацями, виділені таким чином, сприятимуть ефективному управлінню бізнес-одинацями та підприємством загалом за допомогою зв'язків між бізнес-одинацями через оптимальні точки дотику, що дозволить оперативно та вчасно реагувати на зміни в середовищі функціонування бізнес-одинаць і підприємства за рахунок меншого обсягу інформації, необхідної для опрацювання, оскільки збирається й опрацьовується лише та інформація, яка стосується ключових точок дотику (котрі забезпечують результативність виконання взаємопов'язаних бізнес-процесів) між бізнес-процесами різних бізнес-одинаць, а не всіх можливих їх складових елементів.

**С**инхронізація бізнес-процесів дозволить максимально ефективно їх реалізувати через оптимально-результативне забезпечення їх здійснення власними силами підприємства без додаткових витрат грошей, часу, людей для залучення необхідних сторонніх ресурсів. Однак у випадку, коли виділені бізнес-одинаць підприємства шляхом раціонального розподілу наявних на підприємстві бізнес-процесів згідно із встановленими вимогами (сукупність інтеграційно адаптивних бізнес-процесів відповідає загальним вимогам функціонування бізнес-одинаць) не синхронізовані повною мірою (коефіцієнт синхронності не дорівнює 1), доцільно розглядати можливість заміни певних бізнес-процесів чи доповнення структури конкретних бізнес-одинаць процесами сторонніх підприємств, які забезпечать вищу результативність здійснення взаємопов'язаних бізнес-процесів і сприятимуть підвищенню їх синхронності.

У випадку, якщо коефіцієнт синхронності дорівнює 1, підприємство обирає реалістичний сценарій розвитку, який характеризується стабільним нарощенням певних видів потенціалу підприємства.

Перевищення отриманого значення коефіцієнта синхронності 1 свідчить про наявність надлишкових у певний момент часу можливостей бізнес-одинаць підприємства, які при вживанні відповідних управлінських рішень можуть забезпечити додатковий ефект, правильне вико-

ристання якого (підтримання зростання цього ефекту чи відмова від його нарощення) дозволить внести зміни у трансформаційні процеси середовища функціонування підприємств, підтримавши циклічність неотехнологічного відтворення та підвищивши успіх підприємства в таких умовах функціонування. Відповідно, при розгляді можливості вибору інтеграції як стратегічного вектора розвитку необхідне прийняття виваженого рішення щодо вибору партнера, яке стосуватиметься доцільності залучення тих бізнес-процесів, використання яких забезпечить невивстаючий чи вищий рівень синхронності наявних бізнес-процесів відповідної одиниці бізнесу.

**О**тже, навіть оптимістичний сценарій розвитку вимагає від підприємства вживання певних заходів щодо скорочення або певного нарощення конкретних бізнес-процесів підприємства, необхідних у відповідний момент часу (через певну короткострокову співпрацю з певними стейкхолдерами). Таким чином, кожен із можливих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку для забезпечення ефективного функціонування підприємства та його складових в умовах неотехнологічного відтворення вимагає застосування відповідної системи управління, побудованої на реінжинірингу бізнес-процесів, управлінських інноваціях і комплексному мотиваційному механізмові.

У *табл. 1*, враховуючи надані на *рис. 1* науково-практичні рекомендації, визначено можливі стратегічні комбіновані сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств на альтернативній основі, де обґрунтовано, що для деяких підприємств бізнес-процеси в межах певних бізнес-одинаць синхронізовані (коефіцієнт синхронності = 1), а в деяких – несинхронізовані. Однак і для одних, і для других необхідно приймати відповідні управлінські рішення щодо зменшення та/або нарощення цього показника шляхом інтеграції із привабливими стейкхолдерами для можливості максимального створення ефекту, який забезпечить ефективний розвиток підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

За отриманими значеннями в результаті можливої інтеграції деяких бізнес-одинаць із привабливими стейкхолдерами спостерігаємо підвищення синхронності їх бізнес-процесів (коефіцієнт синхронності більше 1), що, відповідно, забезпечить вищу результативність їх реалізації

Стратегічні комбіновані сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств на альтернативній основі

№ з/п	Назва підприємства	Значення коефіцієнта синхронності власних бізнес-процесів відповідних бізнес-одиниць певного машинобудівного підприємства					Значення показника диверсифікаційної конвентності (2018 р.)	Значення коефіцієнта синхронності бізнес-процесів відповідних бізнес-одиниць після використання можливості інтеграції з привабливими стейкхолдерами					Можливі комбіновані сценарії розвитку підприємства	
		Бізнес-одиниці підприємства						1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5								
1	ПАТ «ХТЗ»	1,2	1,04	1,32	0,6		3,7			1,25				Оптимістичний
2	ПАТ «Завод Фрунзе»	1,3	0,88	0,7	1,28	0,53	4,4	-	1,24	1,1	-	1		Оптимістично-реалістичний
3	ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	1,4	1,34	0,67	-	-	3	-	-	1,11	-	-		Оптимістичний
4	ПАТ «Турбоатом»	0,9	1,5	0,61	-	-	2,5	1,22	-	1,03	-	-		Оптимістичний
5	ПАТ «Горлівський машинобудівник»	1,49	0,94	-	-	-	1,9	-	1,2	-	-	-		Оптимістичний
6	ПрАТ «Новоукраїнський машинобудівний завод»	1,5	1,32	1,19	0,86	1,03	4,9	-	-	-	1,25	-		Оптимістичний
7	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	1,6	1,48	0,7	-	-	2,6	-	-	1,35	-	-		Реалістичний
8	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	1	0,89	-	-	-	1,9	-	1,3	-	-	-		Оптимістичний
9	ПАТ «Одеський машинобудівний завод»	1,13	1	0,8	-	-	2,8	-	-	1,32	-	-		Оптимістичний
10	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	1	1,01	0,57	-	-	2,5	-	-	0,92	-	-		Песимістичний
11	АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»	1	1,07	1,18	0,67	-	3,2	-	-	-	1,05	-		Реалістичний
12	ПрАТ «Конвеєр»	1,43	0,64	-	-	-	1,8	-	1	-	-	-		Реалістичний
13	ПАТ «Ельворті»	1,14	1,02	0,78	-	-	2,8	-	-	1	-	-		Реалістичний
14	ТОВ «Дослідно-механічний завод «Карпати»	1,04	1,2	0,4	-	-	2,1	-	-	0,9	-	-		Песимістичний
15	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	1,09	1	1,02	0,54	-	3,3	-	-	-	1	-		Реалістичний
16	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	1,04	1,23	1,15	0,92	-	3,9	-	-	-	1,2	-		Оптимістичний
17	ТОВ «Сумський механічний завод»	1,05	0,94	0,7	-	-	2,3	-	1,01	1	-	-		Реалістичний
18	АТ «Білопільський машинобудівний завод»	1	0,69	-	-	-	1,9	-	0,9	-	-	-		Песимістичний
19	ПАТ «Барський машинобудівний завод»	1,05	1,1	1	0,82	-	3,1	-	-	-	1,3	-		Оптимістичний
20	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	1,3	0,8	-	-	-	1,7	-	1,04	-	-	-		Оптимістичний

та можливість створення додаткового ефекту, необхідного для ефективного функціонування бізнес-одиниць і підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Отже, виділення сукупності інтеграційно-адаптивних синхронізованих бізнес-процесів дозволило, врахувавши певні обмежуючі умови, сформувати оптимальну кількість бізнес-одиниць, виражену через показник диверсифікаційної конвергентності, що, відповідно, сприяло раціоналізації структури цих бізнес-одиниць. Подальше визначення синхронності бізнес-процесів виділених бізнес-одиниць дозволило окреслити можливі сценарії їх диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, що вимагає в кожному окремому випадку застосування відповідних управлінських інновацій.

Тобто диверсифікаційна конвергентність дозволила окреслити максимально можливу кількість бізнес-одиниць із синхронізованими бізнес-процесами. Своєю чергою, рівень синхронності відповідних бізнес-процесів у межах конкретної бізнес-одиниці дозволив обрати стратегічний комбінований сценарій розвитку для певного підприємства.

## ВИСНОВКИ

Запропоновано науково-практичний підхід до формування стратегічних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на альтернативній основі. Підхід базується на синхронності бізнес-процесів, виділених за відповідною диверсифікаційною конвергентністю в певні бізнес-одиниці, що дозволяє оперативнo вживати конкретні управлінські дії залежно від обраного сценарію для оптимізації бізнес-процесів і підвищення їх синхронності, забезпечивши, тим самим, вчасне отримання ефекту, необхідного для ефективного стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

При песимістичному сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку для успішного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення основний акцент підприємствам необхідно робити на технологічну складову виробництва, тобто намагатися максимально налагодити синхронність бізнес-процесів за рахунок їх раціоналізації шляхом інтеграції із бізнес-процесами інших бізнес-одиниць чи інших підприємств (привабливих стейкхолдерів). У випадку реалістичного й оптимістичного сценаріїв диверсифі-

каційно-інтеграційного розвитку слід опиратися на певну інноваційну складову виробництва (причому, у випадку оптимістичного сценарію диверсифікаційно-інтеграційного розвитку максимально важливим буде саме креативний (інтелектуальний) аспект інноваційної складової), яка забезпечить формування додаткового ефекту, необхідного для циклічності трансформаційних процесів середовища функціонування сучасних підприємств і сталого стратегічного розвитку підприємства в такому середовищі. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Безугла Ю. Є. Сценарії розвитку економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 402–408.
2. Кологривов Я. І. Побудова сценаріїв розвитку світової економіки до 2030 р. у контексті великих економічних циклів Кондратьєва. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2012. № 2. С. 125–137. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/50170/11-Kologrivov.pdf?sequence=1>
3. Андрищенко І. Є. Обґрунтування сценаріїв розвитку життєздатності промислових підприємств // In: *Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects : Monograph*. Opole, 2017. Р. 87–93. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3535/1/Andryushchenko\\_Justification.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3535/1/Andryushchenko_Justification.pdf)
4. Краля В. Г. Сценарії реалізації стратегії організаційних трансформацій аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 4. С. 153–161. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae\\_2018\\_r04\\_a18.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae_2018_r04_a18.pdf)
5. Тростяньська К. М. Розробка сценаріїв управління репутаційним ризиком підприємства-посередника. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 144–148. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-2\\_0-pages-144\\_148.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-2_0-pages-144_148.pdf)
6. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Альтернативні стратегічні сценарії управління безпекою розвитку металургійних підприємств на основі побудови когнітивної моделі. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 59–68. DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.6
7. Романишин М. І., Шпак Н. О. Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. *Економіка промисловості*. 2011. № 2. С. 144–151. URL: [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36185/st\\_54\\_20.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36185/st_54_20.pdf?sequence=1)
8. Ліхоносова Г. С. Розробка сценаріїв самоорганізації підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2011. № 2. С. 87–96.

9. Хаустова В. Є. Моделювання сценаріїв реалізації промислової політики в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 90–105.
10. Mrykhina O., Chukhray N., Shakhovska N., Bublyk M., Lisovska L. Methodical approach to assessing the readiness level of technologies for the transfer // In: *Conference 'Advances in Intelligent Systems and Computing IV' / Shakhovska N., Medykovsky M. (eds.)*. Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, 2019. P. 259–282.  
DOI: 10.1007/978-3-030-33695-0\_19

## REFERENCES

- Andriushchenko, I. Ye. "Obgruntuvannia stsenariiv rozvytku zhyttiezdatsnosti promyslovykh pidpriemstv" [Justification Scenarios Viability of Industrial Plants]. *Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects*. 2017. [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3535/1/Andryushchenko\\_Justification.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3535/1/Andryushchenko_Justification.pdf)
- Bezuhla, Yu. Ye. "Stsenarii rozvytku ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv" [Scenarios of Enterprises Economic Activity Development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2015): 402-408.
- Khaustova, V. Ye. "Modeliuvannia stsenariiv realizatsii promyslovoi polityky v Ukraini" [Scenario Modeling for Ukrainian Industry Policies]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 2, no. 11 (2015): 90-105.
- Kolohryvov, Ya. I. "Pobudova stsenariiv rozvytku svitovoi ekonomiky do 2030 r. u konteksti velykykh ekonomichnykh tsykliv Kondratieva" [Building of Scenarios of the World Economy Development by 2030, in the Context of Large Economic Cycles by Kondratiev]. *Systemni doslidzhennia ta informatiini tekhnologii*. 2012. <http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/50170/11-Kologrivov.pdf?sequence=1>
- Kralia, V. H. "Stsenarii realizatsii stratehii orhanizatsiinykh transformatsii ahrarynykh pidpriemstv" [Scenarios of Realization Organizational Transformations Strategies at Agrarian Enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2018. [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae\\_2018\\_r04\\_a18.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae_2018_r04_a18.pdf)
- Likhonosova, H. S. "Rozrobka stsenariiv samoorganizatsii pidpriemstva" [Development of Scenarios for Enterprise Self-organization]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 2 (2011): 87-96.
- Mrykhina, O. et al. "Methodical approach to assessing the readiness level of technologies for the transfer". *Conference 'Advances in Intelligent Systems and Computing IV'*. Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2019. 259-282.  
DOI: 10.1007/978-3-030-33695-0\_19
- Prokhorova, V. V., and Mushnykova, S. A. "Alternatyvni stratehichni stsenarii upravlinnia bezpekoiu rozvytku metalurhiinykh pidpriemstv na osnovi pobudovy kohnityvnoi modeli" [Alternative Strategic Scenarios for Managing Metallurgical Enterprises Security Development Based on Cognitive Modeling]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2020): 59-68.  
DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.6
- Romanyshyn, M. I., and Shpak, N. O. "Modeliuvannia variantiv stsenariiv rozvytku podii pry formuvanni stratehii zabezpechennia ekonomichnoi stabilnosti pidpriemstva" [Modeling Options for Scenarios of the Development of the Events when Forming the Strategy for Providing Enterprise's Economic Stability]. *Ekonomika promyslovosti*. 2011. [http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36185/st\\_54\\_20.pdf?sequence=1](http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36185/st_54_20.pdf?sequence=1)
- Trostianska, K. M. "Rozrobka stsenariiv upravlinnia reputatsiynym ryzykom pidpriemstva-poserednyka" [Developing Scenarios of Reputational Risk Management for Intermediary Enterprise]. *Business Inform*. 2016. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-2\\_0-pages-144\\_148.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-2_0-pages-144_148.pdf)