УДК 338.1:658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-4-10>**Джерелюк Ю.О.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Херсонського національного технічного університету

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО СИСТЕМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано позитивні сторони сценарного підходу та визначено його переваги для обґрунтування управлінських рішень щодо системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. Викладено теоретико-методичні положення сценарного підходу до аналітичного обґрунтування варіантів управлінських рішень щодо системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості підприємства, що дає змогу визначити можливі тенденції та взаємозв'язки складників забезпечення антикризової стійкості та обґрунтувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств. Проведено розрахунки та наведено схематичне зображення процесу формування бажаного сценарію системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств.

Ключові слова: антикризова стійкість, сценарний підхід, системне забезпечення, темп росту, бажаний сценарій, туристичне підприємство.

В статье обоснованы положительные стороны сценарного подхода и определены его преимущества для обоснования управленческих решений по системному обеспечению внешней антикризисной устойчивости туристических предприятий. Изложены теоретико-методические положения сценарного подхода к аналитическому обоснованию вариантов управленческих решений по системному обеспечению внешней антикризисной устойчивости предприятия, что позволяет определить возможные тенденции и взаимосвязи составляющих обеспечения антикризисной устойчивости и обосновать комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня системного обеспечения антикризисной устойчивости туристических предприятий. Проведены расчеты и приведено схематическое изображение процесса формирования желаемого сценария системного обеспечения внешней антикризисной устойчивости туристических предприятий.

Ключевые слова: антикризисная устойчивость, сценарный подход, системное обеспечение, темп роста, желаемый сценарий, туристическое предприятие.

The article substantiates the positive aspects of the scenario approach and identifies its advantages for substantiating management decisions regarding the systemic provision of external anti-crisis sustainability of tourist enterprises. The theoretical and methodical provisions of the scenario approach to the analytical substantiation of variants of managerial decisions concerning system support of external anti-crisis sustainability of the tourist enterprise are described, which allows determining the possible trends, interconnections of the components of providing anti-crisis sustainability and increases flexibility, quality of management decisions on the basis of the identification of "bottlenecks" and the justification of a set of measures aimed at increasing the level of systemic provision of anti-crisis sustainability of tourist enterprises. The calculations were carried out and a schematic representation of the process of forming the desired scenario of the systemic provision of external anti-crisis sustainability of tourist enterprises was presented. The conducted research shows that an important aspect of the scenario approach to the systematic provision of anti-crisis enterprise sustainability is the justification of solutions for adequately and timely response to changes; abilities to foresee and respond to threats and reduce uncertainties and risks, maintain the correspondence between components of external anti-crisis sustainability to ensure a high level of systemic provision of anti-crisis sustainability of tourist enterprises in a competitive environment. In order to provide systemic anti-crisis sustainability of tourist enterprises, it is proposed to select four scenario options: pessimistic, optimistic, predictive, and desirable. The optimistic scenario involves identifying the progressive dynamics of the systemic level of anti-crisis sustainability of the enterprise and the competitive position. The optimistic scenario is certainly the best way to ensure the anti-crisis sustainability of the tourist industry but it is least consistent with the principle of "realization." The pessimistic scenario involves identifying the extinct dynamics of the systemic level of anti-crisis sustainability of the enterprise and the competitive position. The desirable scenario (more formally, the "standard scenario") is built in order to imagine what direction to move, what actions need to be performed in order to achieve the goal of the systemic provision of the anti-crisis sustainability of the tourist enterprise. It is substantiated that the choice of the most expedient levels of the components of ensuring the external anti-crisis sustainability of the tourist enterprise to achieve the "desired" result is the main task of the scenario approach. The desirable scenario cannot be the same for all enterprises; it is conditioned by two requirements: the growth rate of a competitive position by the level of providing anti-crisis sustainability and the growth rate of the level of systemic provision of the enterprise anti-crisis sustainability.

Keywords: anti-crisis sustainability, scenario approach, systemic provision, growth rate, desired scenario, tourist enterprise.

Постановка проблеми. Основними проблемами функціонування сучасних туристичних підприємств в умовах жорсткої конкуренції є їх залежність від впливу ринкової кон'юнктури та незабезпеченість інструментами захисту від впливу негативних факторів зовнішнього середовища. В умовах високого динамізму та невизначеності зовнішнього середовища, ринкових перетворень, посилення інтенсивності конкуренції, наростаючих темпів змін споживчих попитів та переваг щодо якості туристичних послуг актуальними стають питання забезпечення антикризової стійкості підприємства в конкурентному середовищі. У сучасній економіці антикризова стійкість відіграє визначну роль у забезпеченні довгострокового функціонування й ефективної діяльності туристичного підприємства в конкурентному середовищі. Антикризова стійкість є однією з основних економічних категорій, навколо якої здійснюється розроблення всіх управлінських заходів та рішень щодо функціонування та розвитку туристичного підприємства. Актуальність використання сценарного підходу полягає у застосуванні нових можливостей для діяльності туристичних підприємств і дає змогу посилювати свої позиції в конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретико-методологічним та практичним засадам антикризової господарської діяльності підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як І.О. Бланк, В.О. Василенко, А.П. Градов, А. Г. Грязнова, Т.С. Клебанова, Л.О. Лігоненко, О.І. Маслак, О.О. Терещенко, З.Є. Шершньова та ін. Питання щодо забезпечення стійкості підприємств досліджувалися в працях Л.Ю. Басовського, О.В. Броїло, К.С. Григорян, Д.С. Кондаурової, А.Л. Пустуева, О.В. Семененко, В.М. Ячменьової, М.С. Яшина та інших. Питання методології сценарного підходу, побудови прогностичних сценаріїв представлені в теоретичних і прикладних розробках провідних вітчизняних і закордонних фахівців, у тому числі в роботах М.Д. Балджи, М.З. Згуровського, Ф. Ван Ноттена, К.В. Переверзи, В.Д. Філіппової, Р.А. Фатхутдінова, І.М. Ягнюка та інших.

Проведений аналітичний огляд робіт показав, що в аналізованих джерелах не приділено уваги питанням застосування на практиці сценарного підходу в сфері системного забезпечення антикризової стійкості туристичних

підприємств; не сформовано чіткої методики його застосування, адже методика варіюється залежно від специфіки галузі функціонування конкретного підприємства.

Метою статті є висвітлення особливостей застосування сценарного підходу до обґрунтування управлінських рішень щодо системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств, що дасть змогу отримати інформацію щодо динаміки, спрямованості, достатності та результативності досліджуваного явища з метою визначення пріоритетних напрямів та розроблення відповідних управлінських заходів із підвищення рівня антикризової стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Антикризова стійкість підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства зберігати у довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку під дією сукупності екзогенних та ендогенних факторів виникнення кризи в умовах конкурентного середовища [1]. Загальна антикризова стійкість підприємства є складним поняттям, яке характеризується системою показників, що відображають внутрішню антикризову стійкість підприємства та його взаємодію із зовнішнім середовищем. Автором сформовано цілісну систему показників оцінювання рівня забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства, які використовуються у плануванні, обліку та аналізі діяльності туристичних підприємств, що є передумовою практичного застосування цієї оцінки. У результаті розрахунків відібрано 14 оціночних показників, що описують рівень забезпечення зовнішньої, та 31 показник, що описує рівень забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства. За основними вимогами комплексного оцінювання, включаючи інформаційну повноту та адекватність використання взаємопов'язаних показників суб'єктної оцінки, у процесі дослідження нами адаптовано універсальний методичний підхід щодо вимірювання довжини (норми) вектора та кута між векторами до оцінювання антикризової стійкості підприємства [2, с. 16]. Визначення значення конкурентної позиції дає можливість кількісно визначити рівень її зростання, тобто оцінити рівень системного забезпечення антикризової стійкості підприємства. Показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості є вектором, його ж просторове положення в системі координат характеризує рівень системного забезпечення антикризової стійкості підприємства в конкурентному середовищі. Рівно-

віддаленість вектора від кожної з координат буде відповідати високому рівню системного забезпечення антикризової стійкості підприємства. Наближення ж цього вектора до однієї з координат буде вказувати на високий рівень забезпечення одного складника і нехтування іншими складниками антикризової стійкості.

Показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення зовнішньої антикризової стійкості слід оцінювати в просторі трьох вимірів: оцінки рівня забезпечення зовнішньої антикризової стійкості щодо партнерів, конкурентів та щодо споживачів (щодо попиту на продукцію); показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення внутрішньої антикризової стійкості слід оцінювати в просторі таких вимірів: оцінки рівня забезпечення операційної, маркетингово-інноваційної, фінансово-інвестиційної, кадрової, інформаційної та управлінської складових частин.

Рівень системного забезпечення антикризової стійкості підприємства визначається відхиленням вектора конкурентної позиції підприємства від вектора конкурентної позиції «абсолютно антикризово стійкого» підприємства за рівнями забезпечення антикризової стійкості.

Продуктивним з позиції системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств у сучасних умовах значних невизначеностей та ризиків є сценарний підхід. Сутність сценарного підходу полягає у порівнянні декількох рівноймовірних варіантів розвитку ситуації з урахуванням характерних для кожного із суб'єктивних та об'єктивних факторів.

Фактично сценарій – це логічний опис можливого майбутнього стану суб'єкта господарювання після реалізації певної комбінації цілей. Голландський вчений Філіп Ван Ноттен (Philip Van Notten) уточнює визначення сценарію – це «гіпотетична послідовність можливих подій, що фокусує увагу на причинно-наслідковому зв'язку між цими подіями і точками ухвалення рішень, здатних змінити хід і траєкторію руху в часі всієї цієї системи загалом або окремих її підсистем» [3].

В умовах невизначеності і швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовища стає ризикованим розробляти управлінські рішення, що засновані на єдиному імовірнісному прогнозі, тому сценарний підхід дає змогу створювати і логічно структурувати різні варіанти зміни подій у майбутньому, тим самим створюючи передумови успішності діяльності підприємств за різних варіантів зміни подій.

Основна перевага сценарію – він дає змогу об'єднати безлічі чинників і визначити можливі траєкторії зміни рівня системного забез-

печення антикризової стійкості підприємства. Сценарій дає змогу передбачати альтернативні варіанти зміни рівня системного забезпечення антикризової стійкості підприємства за зміни факторів, які на нього впливають.

За своєю сутністю сценарії є правдоподібними образами майбутнього, які, як правило, супроводжуються «історією майбутнього», що відбиває шлях із сьогодення в майбутнє (такі сценарії часто називають «дослідницькими» або «екстраполяційними»), або в зворотному напрямі – від майбутнього до сьогодення (часто згадуються як «нормативні» сценарії) [4].

Кількість сценаріїв, що розробляються в різних передбаченнях управління, є різною, і вони, як правило, помітно відрізняються один від одного, іноді пропонуючи досить радикальні (хоча й правдоподібні) погляди на майбутнє [5].

На думку М.Д. Балджи, позитивними рисами сценарного підходу є: багатфакторний характер розгляду ключових управлінських процесів, що в сучасних управлінських процесах неухильно зростає; підбір ключових підсистем підприємства та його зовнішнього оточення – явних і прихованих чинників впливу; передбачення альтернативних варіантів розвитку прогнозованого явища за зміни факторів, що на нього впливають [6].

В.Д. Філіппова зазначає, що сценарний підхід є дієвим інструментом побудови не окремих векторів розвитку, а широкого спектру варіантів для оцінювання впливу різних чинників на розвиток будь-якої сфери. Сценарії дуже ефективні під час вибору цільових орієнтирів, стратегії розвитку та оцінювання можливих ризиків. Можна застосовувати як мінімум чотири типи сценарних підходів, кожен з яких має іншу мету: візуальний допомагає описати ідеальну або найбільш бажану перспективу, проектний візуалізує очікування, виходячи з сьогоденної ситуації, маршрутний порівнює теперішню і майбутню ситуації для розроблення стратегій змін, альтернативні сценарії показують набір можливих змін у майбутньому для обмеження чинників невизначеності, які важко або неможливо спрогнозувати. Залежно від потреб і постановлення конкретного завдання використовується один із зазначених методів або їх поєднання [4].

Отже, сценарний підхід – це спосіб аналізу проблеми, за якого розглядаються різні варіанти розвитку подій у майбутньому. Сценарний підхід припускає проведення сценарного дослідження, у процесі якого будується кілька альтернативних сценаріїв. Мета сценарного дослідження – інтерпретувати теперішні дії у світі майбутніх подій, а також виробити дії, що дадуть змогу уникнути небезпек у майбутньому.

К.В. Переверза зазначає, що специфіка сценарного підходу полягає в тому, що він дає змогу прояснити (осмислити) дії, що вживаються зараз, у світлі майбутніх подій; вивчити різноманітне і невизначене майбутнє; передбачає застосування системного підходу [7].

Отже, сценарний підхід є превентивним підходом, виходячи з того, що легше і дешевше запобігти негативним подіям, ніж боротися з їх наслідками.

Ключові особливості сценарного підходу визначаються такими положеннями [8, с. 327]:

- розглядається широке коло можливих варіантів розвитку подій;
- досліджується як динаміка процесів, так і певні їх елементи;
- акцентується увага на взаємодії факторів впливу;
- виявляються проблемні ситуації;
- порівнюються альтернативні варіанти;
- здійснюється аналіз можливих шляхів розвитку.

Обґрунтування найбільш доцільних комплексів цілей системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств – це головне завдання сценарного методу.

Сценарний підхід не є чітким описом очікуваного майбутнього стану антикризової стійкості підприємства, заснованим на результатах оцінювання, а передбачає альтернативність, «програвання» різних можливих ситуацій.

Головна спрямованість та мета сценарію системного забезпечення антикризової стійкості – розкрити наслідки поточного забезпечення складників і позначити прийняті допущення, сконцентрувати увагу на правильно сформульованих проблемах. Метод сценаріїв, як відомо, являє собою набір сценаріїв із кожного розглянутого рішення, його реалізації, а також можливими позитивними і негативними наслідками. Заключним кроком виступає моніторинг за подальшим ходом роботи підприємства з метою його можливого коригування.

Щодо системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств пропонується узагальнено розроблення та відбір чотирьох варіантів сценаріїв: песимістичного, оптимістичного, прогностичного та бажаного. Оптимістичний сценарій передбачає ідентифікацію прогресуючої динаміки рівня системного забезпечення антикризової стійкості підприємства та конкурентної позиції. Оптимістичний сценарій є, звичайно, найкращим для забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств, проте він найменше відповідає принципу «реалізованості». Песимістичний сценарій передбачає ідентифікацію згасаючої динаміки рівня системного забезпечення анти-

кризової стійкості підприємства та конкурентної позиції.

Бажаний сценарій (більш формально – «нормативний сценарій») будується для того, щоб уявити, в якому напрямі необхідно рухатися, які дії необхідно виконувати, щоб досягти поставленої мети щодо системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства.

Обґрунтування найбільш доцільних рівнів складників забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичного підприємства для досягнення «бажаного» результату – це головне завдання сценарного підходу. Бажаний сценарій не може бути єдиним для всіх підприємств, він зумовлюється двома вимогами – темпом росту конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості та темпом росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості підприємства.

Ураховуючи, що на розглянутому проміжку часу є максимальне відхилення показників темпу росту, що характеризують рівень системного забезпечення антикризової стійкості, майбутній бажаний сценарій можна визначити відповідно як:

$$Y_{s(2018)} = Y_{s(2017)} + (Y_{s(max)} - Y_{s(min)}), \quad (1)$$

де $Y_{s(2018)}$ – бажаний темп росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства у майбутньому періоді (2018 рік);

$Y_{s(max)}$ – максимальний темп росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства за певний період;

$Y_{s(min)}$ – мінімальний темп росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства за певний період;

$Y_{s(2017)}$ – темп росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства у теперішньому періоді (2017 рік).

Аналогічно можна розрахувати бажаний темп росту конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства. Схематичне зображення процесу формування сценаріїв за темпами росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства надано на рис. 1.

Таким чином, сценарій зосереджує увагу на тих причинно-наслідкових зв'язках, які для туристичного підприємства є найбільш важливими та вимагають прийняття управлінських рішень.

У дослідженні акцент робиться саме на верхню межу бажаного сценарію – шляхом зниження невизначеностей, нейтралізації загроз та формування здатностей реалізовувати можливості туристичного підприємства.

Таким чином, маючи уявлення про можливості та динаміку можливостей підприємств, можна використовувати їх із метою підвищення конкурентної позиції та рівня системного забезпечення антикризової стійкості, а маючи уявлення про загрози, можна розробляти попередні заходи з метою їх упередження.

У межах системного підходу принципово слід враховувати як показники конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості, так і показники рівня системного

Рис. 1. Схематичне зображення процесу формування сценаріїв за темпами росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості підприємства

Джерело: авторська розробка

забезпечення. При цьому можливими є три сценарії, які описують комбінування критеріїв конкурентної позиції та системного забезпечення в діяльності туристичного підприємства під час прийняття управлінських рішень: збалансований, орієнтований на підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості та орієнтований на підвищення показника конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства.

Вибір певного бажаного сценарію туристичним підприємством залежить від оцінки показника рівня системного забезпечення внутрішньої та зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств (дуже низький, низький, нижче середнього, вище середнього, високий, дуже високий) та показника конкурентної позиції за рівнем забезпечення внутрішньої та зовнішньої антикризової стійкості (дуже сильна, сильна, середня, слабка конкурентна позиція).

Важливим аспектом системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств є врахування здатностей туристичного підприємства реалізовувати позитивні можливості, які вже розвинуті та є на підприємстві, для досягнення бажаного результату. Величину, що характеризує можливості, називають потенціалом. Саме тому формування

потенціалу слід розглядати як ключовий елемент системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств.

Для підтвердження валідності теоретичних напрацювань щодо формування бажаних сценаріїв системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості підприємства їх апробацію проведено на прикладі десяти туристичних підприємств м. Херсона. Ці туристичні підприємства є подібними за сукупністю параметрів господарювання, серед яких можна виділити такі: подібність за рівнем формування антикризової стійкості; надають приблизно однаковий спектр туристичних послуг; мають приблизно однакове ресурсне забезпечення (персонал, оргтехніка тощо), що дає змогу їх порівнювати; однакове зовнішнє середовище.

Сценарні альтернативи та бажані значення конкурентної позиції за рівнем забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств з урахування використання верхньої межі потенціалу наведено у табл. 1.

Сценарні альтернативи та бажані значення рівня системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості з урахування використання верхньої межі потенціалу наведено у табл. 2.

Необхідно зазначити, що під час прийняття управлінських рішень у кожній конкретній ситуації обов'язково слід досліджувати причини,

Таблиця 1

Розрахунок бажаного значення конкурентної позиції за рівнем забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств за сценарним підходом

Підприємство	Песимістичний сценарій $Y_{KP(min)}$	Оптимістичний сценарій $Y_{KP(max)}$	Потенціал підвищення конкурентної позиції	Бажаний сценарій $Y_{KP(2018B)}$	Бажане значення конкурентної позиції $KP_{i, зас(Б)}$
«Азимут»	1,0013	1,2717	0,2704	1,2717	0,5735
«Aquavita»	0,7232	1,2232	0,5000	1,5523	0,5778
«Тур Плаза»	0,7841	1,4679	0,6838	1,7896	0,7387
«Квитки по Європі»	0,8051	1,2496	0,4445	1,6887	0,5946
«Вояж»	0,7948	1,4712	0,6764	1,8206	0,7759

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2

Розрахунок бажаного рівня системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств за сценарним підходом

Підприємство	Песимістичний сценарій $Y_{s(min)}$	Оптимістичний сценарій $Y_{s(max)}$	Потенціал підвищення рівня системного забезпечення	Бажаний сценарій $Y_{s(2018B)}$	Бажане значення рівня системного забезпечення $S_{i, зас(Б)}$
«Вокруг Света Tours»	0,8511	1,1022	0,2511	1,1550	0,8434
«Tourmapa»	0,5993	1,3154	0,7161	1,7905	1,0000
«Вояж»	0,7573	1,0549	0,2976	1,0549	0,6079

Джерело: розраховано автором

які привели до того чи іншого співвідношення показників складників забезпечення зовнішньої антикризової стійкості на підприємстві.

Висновки. Таким чином, важливим аспектом сценарного підходу до системного забезпечення антикризової стійкості підприємств є обґрунтування варіантів рішень щодо адекватного і своєчасного реагування на зміни; здатностей передбачати і вдало реагувати на загрози та знижувати невизначеності і ризики, підтримувати відповідність між складниками зовнішньої антикризової стійкості для забезпечення високого рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств у конкурентному середовищі.

Використання сценарного підходу до забезпечення антикризової стійкості підприємства поглиблює і розвиває теоретико-методичні основи системного забезпечення антикризової стійкості, підвищує гнучкість та якість управлінських рішень на основі виявлення «вузьких місць» і обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств. Подальші дослідження у цьому напрямі будуть спрямовані на обґрунтування найбільш доцільних рівнів окремих складників забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичного підприємства для досягнення бажаного результату.

Список використаних джерел:

1. Dzhereliuk I.O. The system approach to the assessment of anti-crisis sustainability of the enterprise / G. G. Savina, I.O. Dzhereliuk // Науковий вісник Полісся. 2018. № 1(13). Ч. 2. С. 36–40.
2. Сталій розвиток регіонів України / Науковий керівник М. З. Згуровський. К.: НТУУ «КПІ», 2009. 197 с. URL: http://activity.wdc.org.ua/ukraine/lst_ukr-2400dpi-10.pdf.
3. Van Notten Ph. Scenario Development: a Typology of Approaches / Ph. Van Notten // Think Scenario, Rethink Education. Paris : OECD Publishing, 2006. P. 69–84.
4. Філіппова В.Д. Методика розроблення прогностичних сценаріїв процесу формування і реалізації державної політики / В.Д. Філіппова // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/24.pdf.
5. Згуровський М.З. Сценарний аналіз як системна методологія передбачення / М.З. Згуровський // Системні дослідження та інформаційні технології. 2002. № 1. С. 7–38.
6. Балджи М.Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогностичних досліджень на підприємствах / М.Д. Балджи // Науковий вісник Ужгородського університету : зб. наук. праць. Серія «Економіка». 2015. Вип. 2(46). С. 161–165.
7. Переверза Е.В. Сценарный подход в задачах анализа сложных социальных систем / Е.В. Переверза // Системні дослідження та інформаційні технології. 2011. № 1. С. 133–143.
8. Гончар О.І. Управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04 / Гончар Ольга Іванівна. Хмельницький, 2015. 424 с.