

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) www.economy.nayka.com.ua | № 12, 2018 | 27.12.2018 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.8](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.8)

УДК 336.66

*О. О. Кравченко,
д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів і кредиту,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ
М. Ю. Сипко,
студентка магістратури спеціальності «Фінанси банківська справа та страхування»,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*О. О. Kravchenko
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Finance and Credit,
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv
M. Yu. Sytko
magistracy student in Finance, Banking and Insurance,
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv*

MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INCREASING UNCERTAINTY

Стаття присвячена дослідженню проблем управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах підвищення невизначеності та обґрунтуванню доцільності використання сценарного підходу до планування фінансових ресурсів. Проаналізовано підходи до визначення сутності «фінансових ресурсів» підприємства. Показано, що фінансові ресурси формують фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Розглянуто фінансове планування як один з дієвих інструментів управління фінансовими ресурсами підприємства. З'ясовано, що в умовах підвищення невизначеності прогнозування має здійснюватися на базі методу сценаріїв. Розглянуто специфіку формування інформаційної бази побудови сценаріїв розвитку підприємства. Виділено «рушійні сили» розвитку підприємства, а саме обсяг власного капіталу, за рахунок якого формуються виробничі потужності (передбачуваний елемент) і потреба (обсяг) у позикових коштах (ключова невизначеність). Запропоновано розроблювати 2 сценарію розвитку в контексті управління фінансовими ресурсами підприємства, а саме «стабільний» та «кризовий». Запропоновано принципи управління фінансами підприємства в умовах підвищення невизначеності.

The paper is devoted to research of features of management of financial resources of the enterprise in conditions of increasing uncertainty. The aim of the paper is to study the problems of managing the financial resources of enterprises in conditions of increasing uncertainty and justifying the expediency of using the scenario approach to planning of financial resources.

The approaches to the definition of the essence of "financial resources" are analyzed and it is determined that there is a clear contradiction in the understanding of the essence of financial

resources of the enterprises It is shown that financial resources form financial support of operational and investment activity of the enterprises.

Financial planning is considered as one of the effective tools for managing financial resources of the enterprises. It is substantiated that in conditions of increasing uncertainty, the method of scenarios is an effective tool for researching the future.

The peculiarity of formation of the information base for construction of scenarios of enterprise development is considered. The "driving forces" of the development of the enterprise are allocated, namely, the amount of own capital, due to which productive capacities (predetermined element) and demand in borrowed funds (key uncertainties) are formed.

It is proposed to develop 2 scenarios in the context of managing financial resources of the enterprise ("stable" (maintaining stable high production-economic and financial results of the enterprise's activity) and "crisis" (emergence or deepening of crisis phenomena in the enterprise's activities)).

The principles of management of the company's finances in conditions of increasing uncertainty are proposed, namely, monitoring of trends in the external and internal environment of the enterprise, the urgency of responding to the manifestations of crisis phenomena, the adequacy of the management's reaction to the level of threat to its financial equilibrium, the sequence of implementation of a set of measures to level the crisis phenomena with the use of internal opportunities of the enterprise.

Ключові слова: *фінансові ресурси; управління; планування; невизначеність; сценарний підхід; підприємство.*

Keywords: *financial resources; management; planning; scenario approach; enterprise.*

Постановка проблеми. В умовах кризи раціональне управління фінансами, зокрема фінансовими ресурсами, є необхідною умовою виживання підприємств, а також формування потенціалу їхнього розвитку у майбутньому. Більшість підприємств у кризові періоди стикаються із складними проблемами. З одного боку, суттєво зростають ризики, пов'язані із погіршенням платіжної дисципліни як з боку підприємства, так і його кредиторів, наслідком чого є зростання потреби у залучення коштів із зовнішніх джерел. З іншого боку, достатні грошові кошти є необхідною умовою для продовження операційної діяльності та отримання прибутку. Однак збільшується тиск з боку кредиторів, зростають ризики, пов'язані із погіршенням кредитної історії підприємства і, як наслідок, зростання складності залучення додаткових фінансових ресурсів. Крім того, за оцінками фахівців через нераціональне управління фінансами під час кризи перевитрати бюджетів підприємства можуть складати 25-30%, що в умовах загострення дефіциту грошових коштів, може мати катастрофічні наслідки. Тому проблема управління фінансами, зокрема фінансовими ресурсами, набуває надзвичайної актуальності в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління фінансовими ресурсами не є новою. Однак вона набуває особливої гостроти в умовах підвищення невизначеності та загострення соціально-економічних криз, що є характерним для сучасної України. Це обумовлює підвищену увагу науковців до цієї проблеми. Зокрема, особливої уваги заслуговують праці Бланка І., Брейлі Дж., Бріггема Ю., Мішиної С., Майерса С., Мниха Є., Ковальова В., Опаріна В., Х'юстона Дж. [1–7]. Однак слід зазначити, що багатоаспектність даної проблеми, структурні перетворення, що відбуваються в національній економіці, мінливість і підвищення складності ринкового середовища обумовлюють збереження актуальності досліджень теоретичних і практичних аспектів управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах підвищення невизначеності у зовнішньому середовищі.

Мета статті. Дослідження проблем управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах підвищення невизначеності та обґрунтування доцільності використання сценарного підходу до планування фінансових ресурсів.

Виклад основного матеріалу. У сучасному фінансовому менеджменті поняття «фінансові ресурси» використовується дуже часто, при цьому спектр підходів до визначення його сутності настільки широкий, що це дало можливість відомому фахівцю з фінансового менеджменту Бланку І. зазначити, що «сучасна економічна думка в цьому питанні ще дуже далека від консенсусу...» [1, с. 12].

Одним з найбільш поширених підходів є ототожнення фінансових ресурсів підприємства із його капіталом. Так, Балабанов І. вважає, що фінансові ресурси і капіталом у його грошовій формі [9, с. 65]. Однак капітал є лише частиною фінансових ресурсів, що вкладені в виробництво і генерують дохід після завершення обороту. Іншими словами, капітал є перетвореною формою фінансових ресурсів. У той же час Бланк І. зазначає, що таке ототожнення є коректним лише у випадку створення нового виробництва, коли стартовий капітал у грошовій формі є єдиним фінансовим ресурсом, який забезпечує формування його статутного капіталу [1, с. 14].

Другий підхід до визначення сутності «фінансових ресурсів» пов'язаний із їх отождошенням із грошовими коштами. Так, Поддєрьогін А., Білик М., Буряк Л. та інші зазначають, що фінансовими ресурсами є грошові кошти, що є в розпорядженні підприємства; до них відносяться грошові фонди і частина грошових коштів у нефондovій формі [10, с. 10]. Інші автори розуміють під «фінансовими ресурсами» (1) обсяг майбутніх доходів, (2) суму надходження грошових коштів у майбутньому (наступному) періоді, тобто обсяг його позитивного грошового потоку або (3) суму грошових коштів, яку має підприємство на певну дату. Такі підходи не є достатньо аргументованими і не дозволяють сформувати коректну уяву про фінансові ресурси підприємств.

Таким чином, існує явне протиріччя у розумінні сутності фінансових ресурсів підприємства. У даному дослідженні під «фінансовими ресурсами» буде розумітися сукупність власних грошових доходів і надходжень із зовнішніх джерел (залучених і позикових), призначенням яких є виконання фінансових зобов'язань підприємства, фінансування витрат, пов'язаних із його поточною діяльністю, а також із розвитком діяльності.

Розмір (обсяг) фінансових ресурсів визначає можливість підприємства у здійсненні капітальних вкладень, збільшення оборотних активів, виконання фінансових зобов'язань, забезпечення потреб соціального характеру тощо. Фінансові ресурси формують фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності підприємства. На останній стадії свого кругообігу вони формують фонд ресурсів, призначених для розподілу та перерозподілу. Кошти цього фонду використовуються для фінансування процесу відтворення, після чого кругообіг фінансових ресурсів відновлюється. Технічно питання їхнього руху вирішуються за допомогою організації грошових потоків, які виступають інструментом реалізації таких характеристик фінансових ресурсів, як можливість мобілізації, трансформація форми існування, здатність до приросту.

Фінансові ресурси використовуються підприємствами в процесі виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності, знаходяться у постійному русі та перебувають у грошовій формі лише у вигляді залишків грошових коштів на розрахунковому рахунку в комерційному банку та касі підприємства. Вони поділяються на три групи: власні та прирівняні до власних, залучені та позикові (табл. 1). Однак, незважаючи на достатньо велику кількість елементів фінансових ресурсів, найбільш доступними видами фінансових ресурсів для підприємств залишаються власні та прирівняні до них. З одного боку, така ситуація може розглядатися як певне гальмо розвитку підприємства. У той же час, з іншого боку, це дозволяє йому зберегти певний рівень фінансової незалежності і платоспроможності, що є особливо важливим в умовах підвищення невизначеності ринкового середовища, яка є наслідком кризи.

Таблиця 1.
Джерела формування фінансових ресурсів підприємств

Елемент фінансових ресурсів	Джерело формування	Вид фінансових ресурсів
Статутний капітал	Внески засновників	Власні
Резервний капітал	Чистий прибуток	
Чистий прибуток	Виручка від реалізації та доходи від іншої діяльності	
Доходи майбутніх періодів	Асигнування з бюджету і позабюджетних фондів, від інших фізично і юридичних осіб на безповоротній і безоплатній основі	Прирівняні до власних
Цільове фінансування		
Заборгованість перед учасниками по виплаті доходів	Чистий прибуток за звітний період	Залучені
Додаткові внески в статутний капітал	Внески засновників	
Додаткова емісія акцій	Придбання акцій у якості внеску у статутний капітал	
Доданий капітал	Емісійний дохід	
Відстрочені податки	Виручка та інші доходи	
Кредиторська заборгованість, що постійно знаходиться в обороті	Ресурси відповідних кредиторів	Позикові
Кредити	Ресурси кредиторів	
Інвестиційні податкові кредити і відстрочки по сплаті податків	Кошти місцевих і державного бюджетів	

Невизначеність існує в усі часи і за будь-яких обставин. Однак в останні десятиліття швидкість і інтенсивність змін значно зросли. Друкер П. охарактеризував існуючу ситуацію як «епоху розриву безперервності». Найбільший вплив мінливості зовнішнього середовища відчувається у сфері фінансів, де інфляція, грошова нестабільність і зміни у світовій економіці мають вплив, порівняний зі «впливом світових війн» [8]. В таких умовах забезпечення фінансовими ресурсами господарської діяльності, обґрунтоване формування джерел розвитку підприємства та приросту активів стає однією з найголовніших задач його фінансового менеджменту. Ця задача ускладнюється тим, що в умовах підвищеного ризику зростають також вимоги до забезпечення фінансової рівноваги, стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства.

Одним із дієвих інструментів управління фінансовими ресурсами і фінансами підприємств в цілому є фінансове планування, використання якого дозволяє оцінювати можливі рівні платоспроможності і фінансової стійкості. Саме планові показники є елементом стабільності в хаосі кризи. Крім того, план вже є не тільки набором обмежених фінансових показників, а й комплексом вказівок залежно від реалій, що складаються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Тоді основним завданням фінансового планування є забезпечення збалансованості і пропорційності фінансових ресурсів підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. «Мета існування» підприємства має задавати напрями розвитку, тобто бути «розумно нечіткими» і визначати пріоритети розвитку підприємства, зберігаючи за ним можливість маневрування при непередбаченій зміні умов функціонування.

Базою здійснення фінансового планування є прогнозування, під яким слід розуміти передбачення фінансового стану підприємства у певний період часу. Відповідно головною метою прогнозування як складової фінансового планування є визначення потреби у фінансових ресурсах підприємства, обсягу власних ресурсів, а також оцінка необхідного обсягу позикових коштів.

В умовах невизначеності майбутнього передбачити реальні потреби і можливості залучення коштів достатньо важко, а інколи – і неможливо. Так, Бернстайн П. зазначав, що «хороший прогноз – зовсім не той, що дає крапку або середню. Він повинен давати значимий для прийняття рішень і управління діапазон...» [11, с. 26]. Показники, що входять у сформований діапазон значень, можуть характеризуватися різним рівнем невизначеності. Це обумовлює необхідність розрахунку декількох варіантів реалізації виробничо-економічних і фінансових процесів на підприємстві, тобто виникає необхідність побудови декількох сценаріїв розвитку.

Метод сценаріїв передбачає розробку можливих варіантів розвитку явищ у майбутньому та визначення на їхні основі стратегічних альтернатив розвитку. Він довів свою ефективність саме в умовах високої невизначеності, що є результатом розвитку кризових явищ в економіці, та виступає альтернативою традиційному лінійному плануванню. Привабливість і, певною мірою, доцільність застосування методу сценаріїв залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища: чим вищим є рівень невизначеності, тим менше можливостей використання традиційних методів і моделей планування і тим більше привабливість сценарного підходу. Так, Мартеллі А. (Martelli, A.) зазначав, що «популярність сценаріїв порівнянн з хвилями, які корелюють зі станом невизначеності в діловому середовищі...» [12, р. 57].

Сценарій може розглядатися як певна уявна картина, що з певною імовірністю може стати реальною у майбутньому при реалізації множини факторів, а також можливостей і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Таким чином, сценарний аналіз виступає своєрідним інструментом упорядкування існуючих уявлень про можливі умови функціонування підприємства.

Специфікою сценаріїв є те, що при їхній побудові використовуються два види первісних даних, а саме (1) інформація про як поточні й минулі стани підприємства, так і сформовані тенденції у зовнішньому середовищі, тобто фіксування вже існуючих даних; (2) інформація, отримана в результаті проведення досліджень як закономірностей розвитку об'єкта планування, так і можливостей їхнього продовження в майбутнє, тобто здійснення аналітичного аналізу даних [13]. Таким чином, відбувається одночасне врахування вже зафіксованих даних про діяльність підприємства, а також результатів проведення аналітичних досліджень тенденцій в його зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Основою сценарного підходу є виділення та аналіз основних «рушійних сил» розвитку підприємства (driving forces), тобто множини факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на виробничо-економічну діяльність підприємства та обсяг необхідних фінансових ресурсів.

«Рушійні сили» розвитку підприємства включають дві групи факторів:

1) передбачувані елементи (predetermined elements), тобто процеси та події, які формують якби відносно стабільний базис функціонування підприємства, тому результати їхнього впливу слід розглядати як неминучі і аналізувати в усіх сценаріях розвитку;

2) ключові невизначеності (key uncertainties), тобто процеси та події, які можуть мати потенційний вплив на функціонування підприємства і, як наслідок, на його фінансові ресурси.

При плануванні за сценарним підходом передбачувані елементи будуть формуватися, перш за все, у внутрішньому середовищі підприємства (частина власного капіталу, за рахунок якого формуються виробничі потужності, стадія життєвого циклу підприємства).

Ключовими невизначеностями будуть фактори, які визначатимуть потребу у фінансових ресурсах різних груп, а також співвідношення між ними. Як ключові невизначеності можуть бути використані попит на продукцію підприємства, обсяг реалізованої продукції, потреба в капітальних вкладеннях. Вивчення цих факторів є надзвичайно важливим, оскільки вони можуть визначати зміни у структурі капіталу, які впливатимуть не тільки на обсяг генерування грошових потоків підприємства, рівень його фінансових ризиків, а й на рішення менеджерів, пов'язані з формуванням капітального бюджету.

Тоді в контексті фінансових ресурсів такою ключовою невизначеністю може виступати потреба (обсяг) у позикових коштах. Такий вибір можна пояснити тим, що для підприємств завжди є актуальною проблема співвідношення власних, позикових і залучених фінансових ресурсів. Від ступеня оптимальності їхньої структури залежить можливість реалізації фінансової стратегії підприємства.

В цій проблемі можна виділити два аспекти, пов'язані із переважною орієнтацією на власний або позиковий капітал. З одного боку, часто вважають, що власний капітал є безкоштовним. Однак, у випадку акціонерних товариств дивіденди слід розглядати як плату за використання капіталу. У той же час «бажання»

керівництва розвивати підприємство виключно за рахунок власних ресурсів не тільки знижує фінансові ризики, а й зменшує власні можливості розвитку. З іншого боку, залучення додаткових коштів із зовнішніх джерел при коректному управлінні ними навпаки збільшує можливості розвитку і, як наслідок, доходів. Це пов'язано з тим, що при грамотному управлінні фінансовими ресурсами відбувається зростання як обсягів реалізації продукції, так і доходів. У той же час висока частка позикових коштів призводить до зростання фінансових ризиків, пов'язаних, перш за все, з можливих зниження платоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що кількість розроблених сценаріїв прямо залежить від кількості виділених ключових невизначеностей. Так, за зауваженням Рінгланда Дж. на базі однієї ключової невизначеності можна побудувати лише 2 верифікованих сценарію розвитку, двох ключових невизначеностей – 3-4 сценарію [14]. Тоді на основі визначених «рушійних сил» розвитку підприємства можна сформулювати 2 сценарію розвитку підприємства:

1) «стабільний». Він будується на передбаченні про збереження стабільно високих виробничо-економічних і фінансових результатів діяльності підприємства. При реалізації цього сценарію потреба в довгострокових позиках може просто не виникати. Тому підприємство має орієнтуватися на мінімальне залучення позикового капіталу;

2) «кризовий». Він будується на передбаченні про виникнення або поглиблення кризових явищ у діяльності підприємства, що супроводжуватиметься погіршенням рівня рентабельності та зниженням фінансової стійкості. Це передбачатиме необхідність впровадження антикризових заходів. Дефіцит власних фінансових ресурсів спонукатиме підприємство до збільшення обсягу позикових коштів і погіршення співвідношення між власним капіталом і позиковим. У цьому сценарію основну увагу слід приділяти не самій структурі капіталу, а тенденціям зміни фінансового портфеля і фінансових коефіцієнтів.

Дані сценарії мають бути «адаптовані» до особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища конкретного підприємства. Це дозволить підвищити «якість» побудованих сценаріїв розвитку, розроблених фінансових планів і, як наслідок, зменшити втрати підприємства в результаті невизначеності зовнішнього середовища.

В таких умовах управління фінансами має здійснюватися на таких принципах:

1) моніторинг тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і, як наслідок, раннє діагностування кризових явищ у фінансовій діяльності. Своєчасне виявлення симптомів кризи, завчасне вироблення стратегії їхньої нейтралізації не тільки дозволить мінімізувати можливі втрати підприємства, а й дасть можливість покращити його фінансові результати;

2) терміновість реагування на прояви кризових явищ у зовнішньому і внутрішньому середовищі: чим раніше підприємство почне реалізацію заходів по нейтралізації кризових явищ у внутрішньому середовищі, тим більше імовірність уникнення серйозних проблем у майбутньому;

3) адекватність реакції менеджменту підприємства на рівень загрози її фінансовій рівновазі, тобто механізми нівелювання існуючих загроз мають бути зваженими, обґрунтованими і ефективними;

4) послідовність реалізації комплексу заходів по нівелюванню кризових явищ із застосуванням внутрішніх можливостей підприємства. При цьому необхідно базуватися виключно на власні ресурси та не допускати можливість додаткового залучення коштів із зовнішніх джерел.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що актуальною залишається проблема уточнення сутності поняття «фінансові ресурси» підприємства.

В умовах підвищення невизначеності управління фінансовими ресурсами підприємств має базуватися на відповідних методах дослідження майбутнього, зокрема методу сценаріїв. Побудовані сценарії будуть відображати специфіку внутрішнього середовища підприємства, «адаптовані» до його зовнішнього середовища, що дозволить більш коректно планувати виробничо-економічну та фінансову діяльність і, як наслідок, управляти фінансовими ресурсами.

Література.

1. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. М.: «Омега-Л», 2011. 768 с.
2. Мішина С. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Харків: ХНЕУ, 2006. 110 с.
3. Мних С.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз. К.: КНТЕУ, 2014. 536 с.
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: Проспект, 2006. 1016 с.
5. Опарін В. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення. Вісник Національного банку України. 2000. № 5. С. 10–11.
6. Brealey R.A., Myers S.C. Principles of corporate finance. New York: McGraw-Hill, 2011. 976 p.
7. Brigham E.F., Houston J.F. Fundamentals of financial management. Mason: Cengage Learning, 2009. 752 p.
8. Друкер П. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. М.: Вильямс, 2007. 336 с.
9. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. М.: Финансы и статистика, 1994. 382 с.
10. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств. К.: КНЕУ, 2004. 546 с.
11. Бернстайн П. Фундаментальные идеи финансового мира. Эволюция. М.: Альпина, Бизнес Букс, 2009. 247 с.
12. Martelli A. Scenario building and scenario planning : state of the art and prospects of evolution. Futures Research Quarterly. 2001. Summer. Pp. 57–70.

13. Кравченко О.О. Сценарне фінансове планування і прогнозування на залізничному транспорті : теорія і практика. К: ДЕТУТ, 2013. 300 с.
14. Ringland G. Scenarios in business. Chichester: John&Sons Ltd, 2002. 288 p.

References.

1. Blank, I.A. (2011), *Upravleniye finansovymi resursami* [Management of financial resources], Omega-L, Moscow, Russia.
2. Mishina, S. (2006), *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya finansovymy resursamy na pidpryyemstvi* [Organizational-economic mechanism of management of financial resources at the enterprise], KhNEU Publ., Kharkiv, Ukraine.
3. Mnykh, YE.V., Barabash, N.S. (2014), *Finansovyy analiz* [Financial analysis], KNTEU Publ., Kyiv, Ukraine.
4. Kovalev, V.V. (2006), *Finansovyy menedzhment* [Financial management: theory and practice], Prospect, Moscow, Russia.
5. Oparin, B. (2000), "Financial resources: problems of detection and deployment", *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, vol. 5, pp. 10-11.
6. Brealey, R.A. and Myers, S.C. (2011), *Principles of corporate finance*, McGraw-Hill, New York, USA.
7. Brigham, E.F. and Houston, J.F. *Fundamentals of financial management*, Cengage Learning, Mason, USA.
8. Drucker, P. (2007), *Epokha razryva. Oriyentiry dlya nashogo menyayushchegosya obshchestva* [The era of the gap. Landmarks for our changing society], Williams Publ., Moscow, Russia.
9. Balabanov, I.T. (1994), *Osnovy finansovogo menedzhmenta. Kak upravlyat' kapitalom* [Fundamentals of financial management. How to manage capital], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
10. Poddyer'ohin, A.M., Bilyk, M.D. and Buryak, L.D. (2004), *Finansy pidpryyemstv* [Finance of the enterprises], KNEU Publ., Kyiv, Ukraine.
11. Bernstayn, P. (2009), *Fundamental'nyye idei finansovogo mira. Evolyutsiya* [Fundamental ideas of the financial world. Evolution], Al'pina, Biznes Buks, Moscow, Russia.
12. Martelli, A. (2001), "Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution", *Futures Research Quarterly*, Summer, pp. 57-70.
13. Kravchenko, O.O. (2013), *Stsenarne finansove planuvannya i prohnozuvannya na zaliznychnomu transporti : teoriya i praktyka* [Scenario financial planning and forecasting in rail transport: theory and practice], DETUT Publ., Kyiv, Ukraine.
14. Ringland, G. (2002), *Scenarios in business*, John&Sons Ltd, Chichester, UK.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2018 р.