

## СЦЕНАРНА ДІАГНОСТИКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ ЯК МЕХАНІЗМ ЗНИЖЕННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ПІДТРИМАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

СТОЛЯР Борис

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

<https://orcid.org/0009-0008-1103-3103>

[9007921@stud.nau.edu.ua](mailto:9007921@stud.nau.edu.ua)

*Інвестиційні рішення підприємства в умовах економічної нестабільності формуються у середовищі, де параметри доступності капіталу, його вартість, горизонти окупності та ризиковий профіль проєктів змінюються швидше, ніж завершується інвестиційний цикл. За такої динаміки традиційне планування втрачає здатність гарантувати керування інвестиційної діяльності, а сама інвестиційна політика ризикує перетворитися на послідовність ситуативних кроків, що підвищують імовірність помилок із незворотними наслідками для ліквідності та стійкості. У статті обґрунтовано, що дієвим способом зниження невизначеності є сценарна діагностика інвестиційних рішень, яка інтерпретується не як разова «перевірка» проєкту, а як процедурний механізм формування коридору допустимості інвестування та його підтримання упродовж усього циклу реалізації. Показано, що сценарна діагностика виконує подвійну функцію: по-перше, зменшує інформаційну невизначеність через порівняння альтернативних станів зовнішнього середовища та чутливості проєкту до критичних факторів; по-друге, інтегрує інвестиційні рішення з контуром економічної безпеки через формалізацію обмежень ліквідності, ризикових допусків і вимог ресурсної достатності. Методологічною основою дослідження є системний і процесний підходи, принцип керування переходів між управлінськими станами та логіка ризик-контурного супроводу, що дозволяє уніфікувати сценарні припущення з критеріями прийнятності ризику. Результатом є запропонований процедурний дизайн сценарної діагностики як «вхідного фільтра» інвестиційних рішень і як механізму поточного перерахунку допустимості в режимі моніторингу, корекції та переоцінювання. Практичне значення полягає у можливості використання підходу для регламентації інвестиційної діяльності, побудови сценарно-індикативного моніторингу та підвищення узгодженості інвестиційної політики з вимогами економічної безпеки підприємства.*

*Ключові слова: сценарна діагностика; підприємство, інвестиційні рішення; економічна нестабільність; невизначеність; коридор допустимості; ризик-менеджмент; моніторинг; контроль і корекція; економічна безпека; інвестиційна політика.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-49>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 19.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Столяр Борис

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Економічна нестабільність у сучасних умовах формує для підприємств середовище прискорених змін, у якому класичні підходи до інвестиційного планування дедалі частіше демонструють обмежену практичну придатність. Коливання вартості капіталу, звуження доступу до фінансування, валютно-цінові шоки, регуляторні зрушення та безпекові чинники змінюють параметри інвестиційних проєктів швидше, ніж завершується їхній цикл, унаслідок чого навіть економічно обґрунтовані рішення можуть втрачати результативність через зміну вихідних умов. За такої динаміки зростає «ціна помилки», оскільки помилково обрана конфігурація інвестування здатна спричинити незворотні наслідки для ліквідності, фінансової стійкості та відтворюваності інвестиційної діяльності.

У цих умовах особливої ваги набуває управлінська здатність підприємства переводити невизначеність у керувану площину, де рішення ґрунтуються не на одному прогнозі, а на процедурно закріпленому порівнянні альтернативних станів середовища. Саме сценарна діагностика, інтерпретована як систематичний механізм формування та підтримання коридору допустимості інвестування, дозволяє узгоджувати інвестиційні наміри з обмеженнями економічної безпеки, ризиковими допусками та вимогами ресурсної достатності. Відповідно, сценарність у цій статті розглядається не як допоміжна аналітика, а як методологічний інструмент керування переходів у циклі прийняття, реалізації та корекції інвестиційних рішень, що забезпечує збереження керуваності в умовах хвилеподібних змін параметрів середовища.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику формування інвестиційних рішень, спрямованих на підтримання економічної безпеки в умовах динамічних змін, знайшли відображення у працях таких учених: через капітальні інвестиції та інвестиційна діяльність у забезпеченні цілей сталого розвитку - Ареф'єва О. В. [1], на підставі розробки і прийняття стратегічних рішень підприємства через

формування інноваційних моделей розвитку при забезпеченні економічної безпеки - Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Сімкова Т.О., Шабалтун М.М. [2], при здійсненні стратегічного аналізу розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій - Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. [3], при формуванні системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки - Васюткіна Н.В., Самітов Р.О., Колісник М.О. [4], Денисенко О., Карась А. через удосконалення методів інвестиційного контролінгу на підприємствах [5], з урахуванням сучасних тенденцій інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі - Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. [6], ґрунтуючись на інноваційному потенціалі підприємства в системі антикризового управління - Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. [9].

У працях таких учених сценарна діагностика аналізується як інструмент зменшення невизначеності при впровадженні інвестиційних рішень, спрямованих на підтримання економічної безпеки, а саме Конова І. В. застосовуючи сценарний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень у будівельній сфері [7], Мамедова О. Б., Агаєв М. М. на підставі управління ризиками в інвестиційних проєктах на основі логіко-ймовірнісних моделей [8], Aldawsari S. H. через взаємодію невизначеності економічної політики та корпоративних інвестицій: аналіз стримуючого впливу розвитку фінансового сектору в країнах БРІКС [10], Arefiev S., Nemashkalo K. на підставі перспектив формування стилю керівництва стосовно покоління Z. [11], Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S., Zabashtanskyi M., Chorna T., Yevtushenko Y., ґрунтуючись на організаційно-економічних принципах активізації залучення інвестиційних ресурсів у розвиток економічних систем [12], Farooq, Umar; Tabash, Mosab I.; Anagreh, Suhaib; Al-Faryan, Mamdouh Abdulaziz Saleh, спираючись на невизначеність економічної політики та корпоративні інвестиції [13], включаючи систему оцінки ефективності мотивації працівників як фактор сталого розвитку підприємства Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye., Fomichenko I [14], через механізм невизначеності економічної політики та ефективність корпоративних інвестицій Du, J., Lu, Y., Ma, Z., & Xing, S. [15].

Необхідність розвитку сценарної діагностики зумовлена тим, що у нестабільності підприємство потребує не «разової» оцінки інвестицій, а процедурного механізму регулярного перерахунку допустимості рішень за сигналами середовища та відхиленнями реалізації. Без такого механізму інвестиційна політика втрачає зв'язок із контуром економічної безпеки та підмінюється ситуативними діями, які накопичують ризик і знижують відтворюваність інвестиційної діяльності.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою статті** є обґрунтування сценарної діагностики інвестиційних рішень як процедурного механізму зниження невизначеності та підтримання економічної безпеки підприємства шляхом формування коридору допустимості інвестування, його сценарно-індикативної параметризації та інтеграції з моніторингом, контролем і корекцією управлінських рішень.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному українському дискурсі сценарність дедалі частіше позиціонується як інструмент, що дозволяє перевести невизначеність у керовану площину через процедури порівняння альтернатив і формалізацію рішень. Зокрема, у прикладних дослідженнях наголошується, що «доцільним є застосування сценарного підходу до оцінювання ефективності управлінських рішень» [7]. Розвиток сценарних процедур логічно доповнюється контролінговою логікою, де ключовим стає зв'язок «планування-моніторинг-коригування» як спосіб утримання керованості за коливань середовища. У межах цього підходу підкреслюється, що контролінг забезпечує «моніторинг та коригування управлінських рішень» у зв'язку з відхиленнями параметрів функціонування підприємства [5]. Окремий пласт українських публікацій деталізує ризик-орієнтований компонент інвестиційних рішень, що методологічно збігається зі сценарною діагностикою, оскільки обидві логіки будуються на чутливості результатів до факторів середовища. Для інвестиційних проєктів обґрунтовується, що управління ризиками потребує формалізованих моделей, які забезпечують «обґрунтування управлінських дій щодо зниження ризику» у процесі реалізації проєкту [8].

У міжнародному аспекті стабільно спостерігається пригнічувальний вплив невизначеності на інвестиційну поведінку підприємств, що підсилює актуальність сценарної діагностики як механізму протидії інвестиційному «стисканню». Узагальнено це відображається тезою про те, що «невизначеність економічної політики пов'язана зі зниженням корпоративних інвестицій» [13]. Додатково встановлюється, що невизначеність впливає не лише на обсяг, а й на якість інвестиційних

результатів: у дослідженнях зазначається, що «зростання невизначеності економічної політики погіршує ефективність інвестицій підприємств» [15]. Водночас міжнародні науковці вказують на наявність механізмів пом'якшення негативного ефекту невизначеності за рахунок інституційного середовища, що важливо для зв'язку сценарної діагностики з економічною безпекою. Зокрема, підкреслюється, що «розвинений фінансовий сектор здатний послаблювати негативний вплив невизначеності на інвестиції» [10].

Сценарна діагностика інвестиційних рішень у нестабільному середовищі є не «додатковою» аналітичною процедурою, а способом організації інвестиційної керованості, оскільки вона забезпечує перехід від інтуїтивних рішень до процедурно закріпленого порівняння альтернативних станів середовища та їх наслідків для ресурсної здійсненності проєктів. Її ключова роль полягає у формуванні коридору допустимості інвестування, під яким доцільно розуміти сукупність кількісно й якісно визначених меж, за яких інвестиційне рішення залишається прийнятним щодо ліквідності, вартості капіталу, ризикових допусків і прогнозованості ефекту. Саме тому сценарна діагностика безпосередньо інтегрується з економічною безпекою: вона не лише описує «що буде, якщо», а визначає «за яких умов рішення ще можна вважати безпечним».

Функціонально сценарна діагностика має дві взаємопов'язані площини. Перша площина – діагностична, яка забезпечує систематизацію невизначеності через параметризацію факторів середовища і побудову альтернатив. Друга площина – управлінська, яка забезпечує трансформацію результатів порівняння сценаріїв у рішення щодо вибору конфігурації проєкту, темпів реалізації, структури фінансування та резервів гнучкості. У цьому контексті прикладні підходи на рівні управлінських рішень підкреслюють доцільність сценарності як інструменту оцінювання альтернатив [7], а міжнародна емпірика підтверджує, що невизначеність знижує як інвестиційну активність [15], так і ефективність інвестицій [13], отже діагностика повинна бути вбудована у цикл прийняття рішень, а не застосовуватися постфактум, а також при побудові інноваційних моделей розвитку [2].

Для того щоб сценарна діагностика працювала саме як механізм зниження невизначеності, а не як описова аналітика, необхідна їй структуризація через індикативні блоки, які пов'язують сценарні припущення з критеріями допустимості. У практичній площині це означає, що підприємство повинно одночасно відстежувати зовнішні змінні, які формують «режим» середовища, та внутрішні змінні, які визначають запас стійкості. З огляду на це таблиця 1 подає узагальнену матрицю сценарної діагностики інвестиційних рішень, де кожен діагностичний блок має сценарні припущення, критерій допустимості та управлінську дію, узгоджену з економічною безпекою.

Таблиця 1

### Матриця сценарної діагностики інвестиційних рішень у контурі економічної безпеки

| Діагностичний блок                            | Сценарний параметр середовища  | Критичний індикатор для підприємства                           | Критерій допустимості (коридор)  | Управлінська дія в контурі безпеки  |
|---|--|--|--|---|
| Вартість капіталу та доступність фінансування | зростання ставок; звуження кредитування; зміна вимог до забезпечення | покриття боргу, обслуговування відсотків, ресурсна достатність | збереження платоспроможності та мінімальних резервів ліквідності             | перегляд структури фінансування, зміщення графіка, посилення резервів гнучкості     |
| Валютно-цінові коливання                      | девальвація; інфляційний стрибок; зміна цін на ресурси               | маржинальність проєкту; потреба в оборотному капіталі          | збереження цільової маржі в базовому та напруженому сценаріях                | хеджування, локалізація закупівель, зміна специфікації або етапності реалізації     |
| Попит і ринкова реалізація                    | падіння попиту; зміна поведінки споживачів; перерозподіл ринку       | прогноз грошових потоків, точка безбитковості                  | прийнятність NPV/IRR за альтернативними сценаріями та збереження ліквідності | модульність проєкту, опції відкладення/скорочення, адаптація продукту/каналів збуту |
| Регуляторні зміни та політична невизначеність | зміна правил; затримки дозволів; непередбачувані обмеження           | строк реалізації, ризик незавершеності, транзакційні витрати   | допустимий рівень регуляторного ризику і запас часу/бюджету                  | правовий аудит, резерви строків і бюджету, переформатування контрактів              |
| Операційні та логістичні відхилення           | збої постачання; дефіцит ресурсів; подорожчання логістики            | виконання графіка, фактичні витрати                            | утримання витрат і строків у межах допусків                                  | альтернативні ланцюги постачання, перерозподіл етапів, зміна темпів фінансування    |
| Безпечкові обмеження підприємства             | зростання ризику ліквідності; концентрація ризику; вразливість       | інтегральна оцінка безпеки, ризикові допуски                   | неперевищення прийнятного профілю ризику                                     | зупинка/пауза, повернення до перепроектування, перегляд портфеля                    |

Джерело: авторська розробка з урахуванням підходів до сценарного оцінювання та контролінгу [7], ризик-моделювання [8] і результатів емпіричних досліджень впливу невизначеності [13-15].

Після формалізації матриці діагностики принципово важливо зафіксувати, що сценарна логіка повинна бути пов'язана з моніторингом та корекцією, оскільки саме динаміка нестабільності руйнує цінність одноразових оцінок. У цьому сенсі контролінгова перспектива акцентує «моніторинг та коригування управлінських рішень» [8], а емпіричні результати вказують, що невизначеність системно погіршує інвестиційні параметри [13-15], отже коридор допустимості має регулярно перераховуватися за сигналами середовища, а не бути «зафіксованим» на старті.

Для забезпечення логічної цілісності етапної моделі інвестиційного забезпечення в умовах економічної нестабільності доцільно візуалізувати саме той фрагмент управлінської архітектури, який відповідає за зниження невизначеності ще до входу у фазу фактичного фінансування. У такій постановці ключовим стає сценарний підхід до діагностики інвестиційних рішень, оскільки він дозволяє перетворити мінливість зовнішнього середовища з некерованого чинника на набір формалізованих припущень, що можуть бути перевірені через розрахунки чутливості та співвіднесені з внутрішніми обмеженнями підприємства.

На рис. 1 подано сценарний контур діагностики інвестиційних рішень як процедурний механізм формування коридору допустимості інвестування та його узгодження з контуром економічної безпеки. Схема відображає причинно-наслідкову логіку переходу від зовнішніх сигналів нестабільності до управлінського рішення щодо конфігурації інвестування, а також фіксує місце ризик-контурного супроводу як елемента, що забезпечує керованість переходів у режимі постійного моніторингу та корекції. Дана схема демонструє процесну побудову сценарної діагностики як зв'язувальної ланки між зовнішньою нестабільністю та внутрішніми критеріями прийнятності інвестиційних рішень.

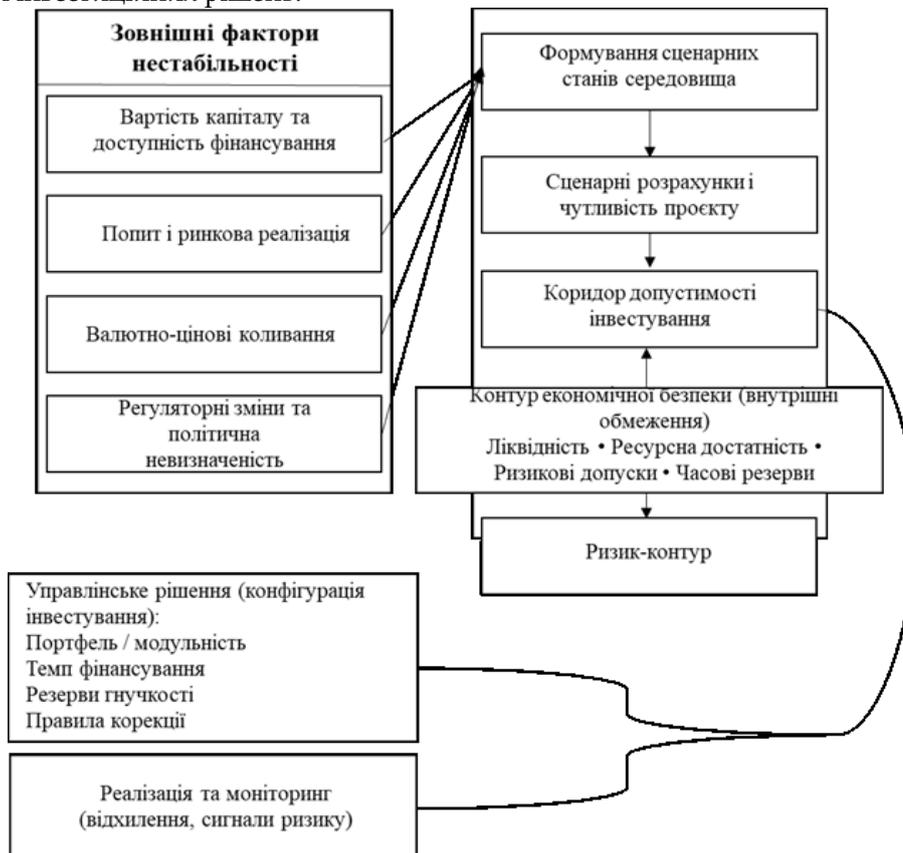


Рис. 1. Сценарний контур діагностики інвестиційних рішень у системі економічної безпеки підприємства  
Джерело: авторська розробка

Ліва частина схеми відтворює поле зовнішніх факторів, які виступають вхідними сигналами для аналітичного блоку і задають параметри варіативності середовища. У методологічному сенсі це означає, що нестабільність не трактують як абстрактний «фон», а перетворюють на структурований потік впливів, здатний змінювати ресурсну здійсненність інвестування, ризиковий профіль і вимоги до ліквідності.

Центральна частина рисунка показує сценарну діагностику як просту послідовність процедурних кроків. Спочатку підприємство формує кілька можливих сценаріїв розвитку

зовнішнього середовища (умовно базовий, напружений, кризовий), щоб одразу працювати не з одним прогнозом, а з альтернативами. Далі виконуються сценарні розрахунки й перевіряється чутливість проекту або портфеля до ключових факторів (як зміняться потоки, строки, витрати за різних умов). Результатом цього етапу стає коридор допустимості інвестування, який слід розуміти не як одноразовий висновок «можна/не можна», а як чітко визначені межі прийнятності рішення, що можуть уточнюватися і перераховуватися, коли змінюються припущення або ризикові параметри.

Окремо підкреслено зв'язок коридору допустимості з контуром економічної безпеки. Контур безпеки у схемі виконує роль внутрішніх обмежень, які не дозволяють інвестуванню «вийти за межі стійкості» підприємства: мова про ліквідність, ресурсну достатність, ризикові допуски, часові резерви. Водночас коридор допустимості, сформований через сценарну діагностику, уточнює ці обмеження в практичному вимірі, тобто показує, за яких саме умов інвестиційна активність залишається прийнятною. Завдяки такому двосторонньому узгодженню інвестиційне рішення перестає бути лише фінансовим вибором і перетворюється на управлінське рішення, яке одночасно підтримує розвиток і не руйнує стійкість.

На рисунку 1 також виділено ризик-контур як процедурну «опору», що супроводжує всю діагностику. Його сенс у тому, що ризик-менеджмент не можна відкладати «після рішення» або винести в окрему функцію: саме сценарні припущення, результати чутливості та межі допустимості створюють основу для того, щоб далі правильно реагувати і якісно моніторити. Тому ризик-контур забезпечує не формальний контроль, а регулярне уточнення припущень і критеріїв прийнятності на базі даних, що надходять під час реалізації.

Права частина схеми показує, як аналітичні висновки переходять у практику. Коридор допустимості «перекладається» в управлінське рішення – у конкретну конфігурацію інвестування (що саме фінансуємо, яким темпом, які резерви гнучкості закладаємо, які правила корекції діють). Далі рішення переходить у реалізацію, яка одразу поєднана з моніторингом відхилень і сигналів ризику, тому що саме тут з'являються підстави для корекції та перерахунку допустимості. У підсумку схема демонструє замкнений процес: сценарна діагностика задає коридор допустимості, економічна безпека визначає межі прийнятності, ризик-контур підтримує керованість, а моніторинг реалізації забезпечує своєчасні корекції без втрати загальної логіки інвестування.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сценарна діагностика інвестиційних рішень у нестабільному середовищі обґрунтована як процедурний механізм, що забезпечує зниження невизначеності не шляхом її «усунення», а шляхом переведення у керований формат через коридор допустимості інвестування. Такий коридор визначається межами ліквідності, ресурсної достатності, ризикових допусків і прогнозованості ефекту, що дозволяє узгодити інвестиційну активність із вимогами економічної безпеки підприємства. Запропонована матриця сценарної діагностики показує, що практична придатність підходу формується через зв'язок сценарних припущень із критичними індикаторами і управлінськими діями, які запускають корекцію конфігурації інвестування. За таких умов сценарна діагностика виконує роль не тільки «аналітики до рішення», а й механізму поточного перерахунку допустимості під час реалізації, що є принципово важливим з огляду на емпірично підтверджуваний негативний вплив невизначеності на корпоративні інвестиції та їх ефективність. Практична цінність підходу полягає у можливості його використання як основи для регламентації інвестиційних процедур, побудови сценарно-індикативного моніторингу та підвищення узгодженості інвестиційної політики з контуром економічної безпеки.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ареф'єва О. В. Капітальні інвестиції та інвестиційна діяльність у забезпеченні цілей сталого розвитку: сучасні виклики, фінансові інструменти, стимулювання. *Економічний вісник*. 2025 №3 (91). С. 132-140. <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.132>
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Сімкова Т. О., Шабалтун М. М. Розробка і прийняття стратегічних рішень підприємства через формування інноваційних моделей розвитку при забезпеченні економічної безпеки. *Економічний аналіз*. 2024. № 4. С. 1-11. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.001>

3. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Дудік А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
4. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С.31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
5. Денисенко О., Карась А. Удосконалення методів інвестиційного контролінгу на підприємствах. *Стала економіка*. 2025. № 1. С. 39-44. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-6>
6. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4 (76). С. 183-189. <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.183>
7. Конова І. В. Сценарний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень у будівельній сфері. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408-414. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>
8. Мамедова О. Б., Агаєв М. М. Управління ризиками в інвестиційних проєктах на основі логіко-ймовірнісних моделей. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Випуск 45. С. 139-149. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.139>
9. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*. 2020. № 1(87). С. 178-184. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-178-184](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-178-184)
10. Aldawsari S. H. The interplay of economic policy uncertainty and corporate investment: analyzing the moderating influence of financial sector development in BRICS. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). P. 2430459. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2430459>.
11. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8. № 3. P. 131-136. <https://doi.org/https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>.
12. Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S., Zabashtanskyi M., Chorna T., Yevtushenko Y. Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. № 46(2). P. 131-138. <https://doi.org/https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>.
13. Farooq U., Tabash M.I., Anagreh S., Al-Faryan M.A.S. Economic policy uncertainty and corporate investment: Does quality of governance matter?, *Cogent Economics & Finance*. 2022. Vol. 10 Issue 1. P. 1-20. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2157118>.
14. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye., Fomichenko I. The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 4. P. 545-554. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>.
15. Du J., Lu Y., Ma Z., Xing S. Economic policy uncertainty and corporate investment efficiency: Evidence from China - Based on panel data. *BCP Business & Management*. 2022. № 27. P. 102-117. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v27i.1956>.

## REFERENCES:

1. Arefieva, O. V. (2025). *Kapitalni investytsii ta investytsiina diialnist u zabezpechenni tsilei staloho rozvytku: suchasni vykytky, finansovi instrumenty, stymuliuvannia* [Capital investments and investment activity in ensuring sustainable development goals: modern challenges, financial instruments, stimulation]. *Економічний вісник*, 3(91), 132-140. <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.132>
2. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Simkova, T. O., & Shabaltun, M. M. (2024). *Rozrobka i pryiniattia stratehichnykh rishen pidpriemstva cherez formuvannia innovatsiinykh modelei rozvytku pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky* [Development and adoption of strategic decisions of the enterprise through the formation of innovative development models while ensuring economic security]. *Економічний аналіз*, (4), 1-11. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.001>
3. Arefieva, O. V., Safonik, N. P., & Dudik, A. O. (2023). *Stratehichnyi analiz rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinykh tendentsii* [Strategic analysis of transport enterprises development in conditions of innovative trends]. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
4. Vasiutkina, N. V., Samitov, R. O., & Kolisnyk, M. O. (2023). *Formuvannia systemy rozvytku personalu pidpriemstv na innovatsiinykh zasadaakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Formation of the personnel development system of enterprises on innovative bases in conditions of economic digitalization]. *Сталий розвиток економіки*, 1(46), 31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
5. Denysenko, O., & Karas, A. (2025). *Udoskonalennia metodiv investytsiinoho kontrolinhu na pidpriemstvakh* [Improvement of investment controlling methods at enterprises]. *Стала економіка*, (1), 39-44. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-6>

6. Zalizniuk, V. P., Safonik, N. P., & Kaia, A. S. (2021). *Suchasni tendentsii innovatsiinoi dialnosti pidpriemstvo Ukrainy u mizhnarodnomu ekonomichnomu prostori* [Modern trends of innovative activity of Ukrainian enterprises in the international economic space]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (4(76)), 183–189. <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.183>
7. Konova, I. V. (2025). *Stsenarnyi pidkhiid do otsiniuvannia efektyvnosti upravliniskykh rishen u budivelnii sferi* [A scenario approach to evaluating the effectiveness of managerial decisions in the construction sector]. *Biznes Inform*, (6), 408–414. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>
8. Mamedova, O. B., & Ahaiev, M. M. (2025). *Upravlinnia ryzykamy v investytsiynikh proiektakh na osnovi lohiko-imovirnisnykh modelei* [Risk management in investment projects based on logical-probabilistic models]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (45), 139–149. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.139>
9. Piletska, S. T., & Tkachenko, Ye. V. (2020). *Innovatsiyni potentsial pidpriemstva v systemi antykryzoho upravlinnia* [Innovative potential of the enterprise in the crisis management system]. *Oblik i finansy*, 1(87), 178–184. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-178-184](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-178-184)
10. Aldawsari, S. H. (2024). The interplay of economic policy uncertainty and corporate investment: Analyzing the moderating influence of financial sector development in BRICS. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2430459. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2430459>
11. Arefiev, S., & Nemashkalo, K. (2023). Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 131–136. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>
12. Arefiev, S., Filippov, V., Shepelenko, S., Zabashtanskyi, M., Chorna, T., & Yevtushenko, Y. (2024). Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(2), 131–138. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>
13. Farooq, U., Tabash, M. I., Anagreh, S., & Al-Faryan, M. A. S. (2022). Economic policy uncertainty and corporate investment: Does quality of governance matter? *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2157118>
14. Korytko, T., Piletska, S., Arefieva, O., Pidhora, Ye., & Fomichenko, I. (2021). The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(4), 545–554. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>
15. Du, J., Lu, Y., Ma, Z., & Xing, S. (2022). Economic policy uncertainty and corporate investment efficiency: Evidence from China - Based on panel data. *BCP Business & Management*, (27), 102–117. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v27i.1956>

## SCENARIO DIAGNOSTICS OF INVESTMENT DECISIONS AS A MECHANISM FOR REDUCING UNCERTAINTY AND MAINTAINING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

STOLIAR Borys  
State University "Kyiv Aviation Institute"

*Enterprise investment decisions under economic instability are made in an environment where capital availability, its cost, payback horizons, and project risk profiles change faster than the investment cycle can be completed. Under such dynamics, traditional planning loses its ability to ensure the manageability of investment activity, while investment policy risks becoming a series of situational steps, increasing the likelihood of mistakes with irreversible consequences for liquidity and resilience. The article argues that an effective way to reduce uncertainty is scenario-based diagnostics of investment decisions, interpreted not as a one-off “check” of a project, but as a procedural mechanism for establishing an investment admissibility corridor and maintaining it throughout the implementation cycle. It is shown that scenario diagnostics performs a dual function: first, it reduces informational uncertainty through comparing alternative states of the external environment and assessing project sensitivity to critical factors; second, it integrates investment decisions with the enterprise economic security contour by formalizing liquidity constraints, risk tolerances, and resource sufficiency requirements. The methodological foundation of the study includes system and process approaches, the principle of managed transitions between managerial states, and the logic of risk-contour support, which enables alignment of scenario assumptions with risk-acceptability criteria. The result is a proposed procedural design of scenario diagnostics as an “entry filter” for investment decisions and as a mechanism for ongoing recalculation of admissibility in the monitoring–adjustment–reassessment mode. The practical significance lies in the possibility of using the approach to formalize investment procedures, develop scenario-based monitoring, and improve alignment between investment policy and enterprise economic security requirements.*

*Keywords: scenario diagnostics; investment decisions; economic instability; uncertainty; admissibility corridor; risk management; monitoring; control and adjustment; economic security; investment policy.*