

Yefymenko, T.I., Lovins'ka, L.H., Yaroshenko, F.O. (2004), *Revenue Tax: tax object identification concept [Podatok na prybutok; kontseptsiya vyznachennya ob'yekta opodatkuvannya]*, Kyiv, NDFI, 192 p.

**Крутова Анжеліка Сергіївна**, д-р екон. наук, проф., обліково-фінансовий факультет, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-07; e-mail: ankrutova@ukr.net.

**Крутова Анжелика Сергеевна**, д-р екон. наук, проф., учетно-финансовый факультет, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-07; e-mail: ankrutova@ukr.net.

**Krutova Angelica**, Doctor of Economics, Prof., Accounting and Finance Department, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-07; e-mail: ankrutova@ukr.net.

**Янчев Андрій Володимирович**, канд. екон. наук, доц., обліково-фінансовий факультет, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 349-45-07; e-mail: yanchev.andrei@rambler.ru.

**Янчев Андрей Владимирович**, канд. екон. наук, доц., учетно-финансовый факультет, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 349-45-07; e-mail: yanchev.andrei@rambler.ru.

**Yanchev Andrey**, Accounting and Finance Department, PhD Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: 349-45-07; e-mail: yanchev.andrei@rambler.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук М.В. Чорною.  
Отримано 1.08.2014. ХДУХТ, Харків.*

УДК 336.6

## **СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**А.С. Крутова, Т.О. Ставерська**

*Розглянуто сутність і види сценаріїв, надано дефініцію сценарного фінансового планування, формалізовано етапи процесу сценарного аналізу, систематизовано методи розробки сценаріїв, запропоновано схему планування на основі вибору альтернативних варіантів розвитку ситуації з когнітивною складовою.*

**Ключові слова:** сценарій, методи сценаріїв, фінансове планування, прогнозування

---

© Крутова А.С., Ставерська Т.О., 2014

## СЦЕНАРНИЙ ПОДХОД К ПРОГНОЗИРОВАНИЮ И ПЛАНИРОВАНИЮ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.С. Крутова, Т.А. Ставерская

*Рассмотрены сущность и виды сценариев, предложена дефиниция сценарного финансового планирования, формализованы этапы процесса сценарного анализа, систематизированы методы разработки сценариев, предложена схема планирования на основе выбора альтернативных вариантов развития ситуации с когнитивной составляющей.*

*Ключевые слова:* сценарий, методы сценариев, финансовое планирование, прогнозирование.

## SCREENWRITING APPROACH TO PROGNOSTICATION AND PLANNING OF INCOME OF THE ENTERPRISES

A. Krutova, T. Staverskaya

*Scenario analysis is one of the perspective approaches to planning and forecasting in the conditions of ambiguity, that allows receive a detailed description of the events sequence, which can possibly result in the desired and planned financial condition of the enterprise under various variants of its development.*

*Critical assessment of the approaches to the specification of the scenario in a scientific literature allowed to define the scenario of financial forecasting and planning. The types of scenarios are considered and compared. The stages of the scenario analysis are formalized.*

*Cognitive component is important for financial planning based on scenarios, because the efficiency of the scenario analysis depends on the professionalism and experts training. An exact variant of the plan is chosen by the subject making decisions. The methods of the scenarios development are systematized, the planning scheme on the grounds of the alternative choice variants is chosen by the subject making decisions. The methods of the scenarios development are systematized; the planning scheme on the grounds of the alternative variants of the situation development with a cognitive component is suggested.*

*Taking into account the influence of net profit of the financial expenses, their response to the change of credit interest rate is analyzed. The scenario approach to the specification of gross margin depending on the change of the commodity turnover and sales prime cost by means of the Excel scenario dispatcher is used.*

*Keywords:* scenario, methods of scenarios, financial planning, prognostication

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах кризи, що характеризується високим ступенем невизначеності, одним із перспективних підходів до прогнозування є сценарний аналіз. Принциповою відмінністю цього методу прогнозування від інших є те,

що він не використовує ретроспективної екстраполяції при розробці сценаріїв розвитку ситуації, тобто не вважається, що тенденції, які спостерігалися у минулому, будуть збережені у майбутньому. Водночас вивчається можливий розвиток ситуації й виникнення критичних моментів, пояснення яких може бути лише в минулому. Сценарний аналіз як метод прогнозування дозволяє отримати детальний опис послідовності подій, які із заданою ймовірністю можуть привести до бажаного або запланованого фінансового стану підприємства при різних варіантах його розвитку. Використання сценарного аналізу як методу прогнозування дозволить, з одного боку, визначати, оцінювати і знижувати рівень невизначеності ключових факторів, що впливають як на поточну діяльність, так і на розвиток підприємства. З іншого боку, за допомогою сценарного аналізу можна формувати й оцінювати стратегію підприємства, що є особливо цінним в умовах нестабільного економічного середовища.

Потреби стійкого антикризового розвитку підприємств обумовлюють необхідність багатоваріантного обґрунтування управлінських дій. Метод побудови сценаріїв найбільш повно відповідає сучасним умовам, коли прийняття рішень здійснюється в умовах постійних змін, а отже, високого рівня невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сценарії (песимістичний, оптимістичний і найбільш вірогідний) використовуються для планування обсягу виробництва і реалізації продукції харчових підприємств [1], для управління конкурентним потенціалом торговельної марки за результатами її позиціонування [2]. Вибір сценарію лежить в основі методу прийняття рішень щодо підвищення ефективності, який забезпечує перехід досліджуваного об'єкта з фактичної області ризику фінансово-господарської діяльності підприємства до області ризику, що характеризується більшим ступенем стійкості, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, обсягу реалізації продукції [3]. Любіч О.О. запропоновано оригінальну методологію генерування сценаріїв для підтримки прийняття фінансових рішень, що дало змогу використати сценарний підхід для реалізації системи управління бюджетним процесом [4].

Таким чином, незважаючи на значну кількість публікацій, увагу науковців викликають лише окремі аспекти використання сценарного підходу для вирішення прикладних завдань. Проте не розробленими залишаються методичні аспекти використання методу сценаріїв у фінансовому плануванні.

**Мета статті** – дослідження методичних аспектів використання методу сценаріїв у фінансовому плануванні, зокрема прибутку підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Моделювання розвитку підприємства передбачає формування і використання відповідної характеристики, дає змогу визначити, від чого залежить

розвиток, яким він буде. Основним питанням сценарного аналізу є таке: «Що буде, якщо...» [5, с. 59]. Сценарне планування не є «рожевою мрією», а швидше, невідворотним процесом оцінювання і підготовки до майбутнього [6, с. 71]. Нормативно-правова база України визначає сценарій як набір стресових ситуацій, що розвиваються в часі та характеризуються декількома взаємопов'язаними факторами ризику. Сценарій стрес-тестування – це модель можливого розвитку подій під впливом різних факторів ризику [7].

Критична оцінка підходів до визначення сценарію в науковій літературі дозволила надати власну дефініцію сценарію фінансового прогнозування і планування: це варіант розвитку процесів, які мають високу ймовірність і можуть істотно впливати на стан об'єкта прогнозування і планування, що описується певною моделлю і надає інформацію про стан об'єкта в майбутньому, визначає генеральну лінію розвитку об'єкта прогнозування і планування з урахуванням впливу факторів (зовнішніх і внутрішніх).

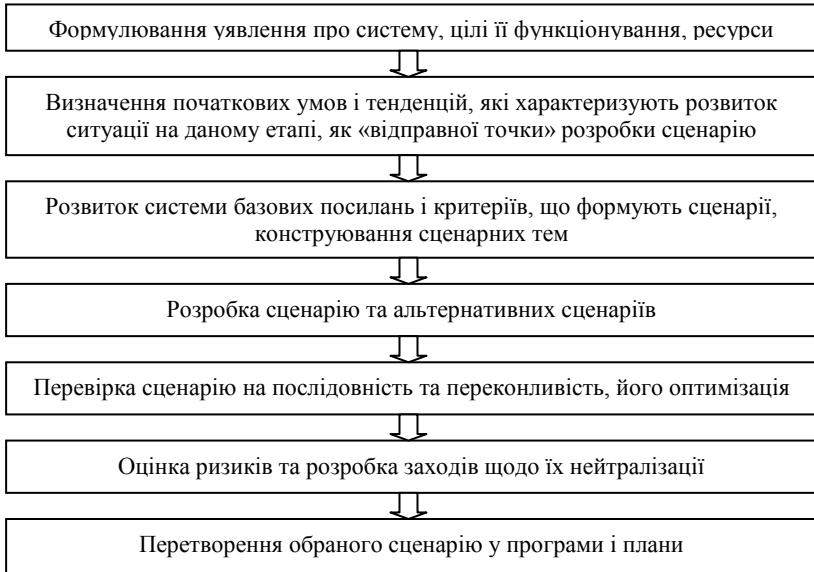
Сценарне фінансове планування передбачає розробку фінансового плану з урахуванням впливу на фінансовий стан підприємства ситуацій, що розвиваються за певним сценарієм. Залежно від реальності виділяють такі види сценаріїв: історичний – набір стресових ситуацій, що відображають певні епізоди, які мали місце в дійсності; гіпотетичний – набір стресових ситуацій, що можуть мати місце, але на практиці ще ніколи не траплялись [8, с. 309]. Порівняльну характеристику цих видів сценаріїв наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика сценаріїв

| Сценарій                       | Історичний  | Гіпотетичний  |
|--------------------------------|---|---|
| Переваги                       | ураховують реальний досвід криз   | можливості гнучкішого формулювання можливих криз  |
| Недоліки                       | - не враховують усіх змін економічного середовища, які відбуваються з часом;<br>- не обов'язково є варіантами найгіршого розвитку подій | не ґрунтуються на історичних даних  |
| Застереження щодо використання | за наявності певних історичних даних можна розрахувати вірогідний діапазон можливих змін за допомогою методу математичної статистики    | можуть застосовуватися для виявлення подій, відносно яких підприємство є найбільш уразливим |

Сценарії планування мають охоплювати всі передумови, виникнення яких може завдати серйозних ударів по фінансовій стабільності підприємства. Під час планування з використанням як історичних, так і гіпотетичних сценаріїв доцільне застосування різних ступенів впливу факторів ризиків: помірною, середнього, значного. Процес сценарного аналізу складається з етапів, формалізованих на рис. 1.



Сценарій певною мірою є відносно цілісною оцінкою можливого розвитку прогнозованого об'єкта, оскільки завжди будується в рамках припущень про майбутні умови розвитку, які, як правило, не завжди передбачувані.

На рис. 2 наведено схему сценарного планування. На основі оцінок ситуації проводиться сценарний аналіз із метою обґрунтування відповідних планів, а за встановленими параметрами суб'єкт прийняття рішення обирає певний варіант плану як керівний. Сценарне моделювання, будучи одним із найбільш ефективних методів стратегічного планування, пов'язане з когнітивною складовою і націлене на розробку декількох варіантів сценарного розвитку об'єкта на основі виявлених тенденцій і закономірностей. Когнітивна складова базується на пізнавальній діяльності (від англ. *cognition* – пізнання) і на рис. 2 представлена суб'єктом, що приймає рішення, володіє певними навичками і компетенціями.

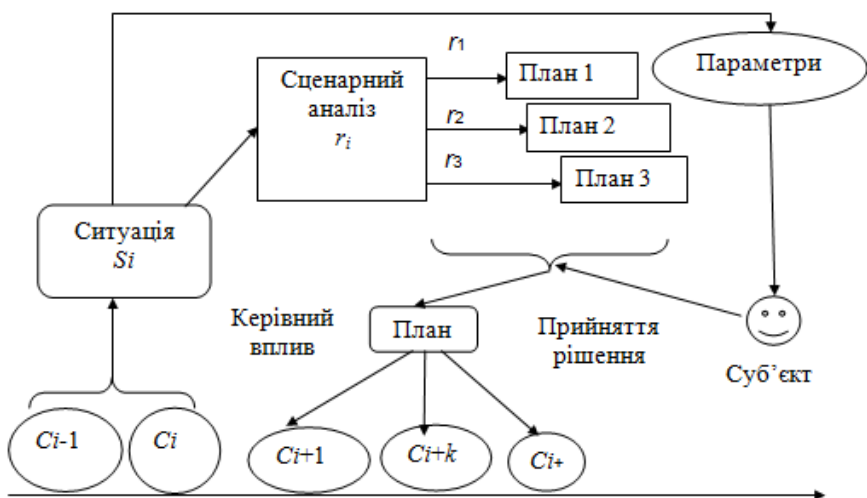


Рис. 2. Схема сценарного планування

Побудова сценаріїв – творчий процес, який не може бути визначений у межах чіткої формалізованої процедури. Форма, методика та розрахунки вибираються у кожному конкретному варіанті залежно від об'єкта дослідження, наявності інформаційних технологій, кваліфікації експертів, що здійснюють цю роботу, та інших чинників. Основними методами розробки сценаріїв є: метод послань, метод системи діаграм, метод критичних полів, метод «заголовків газет», матриця перехресного впливу подій, метод Байеса, метод «логіки можливого розвитку» [8]. Основні методи моделювання сценарію:

- пасивний сценарій – прогнозування розвитку ситуації на основі екстраполяції існуючих тенденцій у майбутнє або передбачення можливих змін;
- активний прямий сценарій – прогнозування розвитку ситуації з обраним комплексом керівних заходів, орієнтованих на реалізацію інтересів зацікавлених суб'єктів;
- активний зворотний сценарій – комплекс заходів для досягнення необхідної зміни ситуації.

Сценарії планування є ефективними, якщо:

- передбачають тільки суттєві зміни факторів;

- під час розрахунку результативних показників ураховують більшість базових факторів ризику;
- дозволяють отримати правдоподібні, прогнозовані події із заданою ймовірністю їх виникнення.

Цінність сценаріїв полягає в тому, що вони створюють основу для таких заходів:

- складання альтернативних економічних прогнозів за допомогою моделювання;
- аналіз діяльності досліджуваного об'єкта за альтернативними прогнозами;
- перевірка альтернативної стратегії досліджуваного об'єкта;
- імовірна оцінка факторів зовнішнього середовища, зокрема діяльності конкурентів.

Сценарії використовуються не тільки як інформаційна база для складання прогнозів, але і як інструмент контролю в ході планування стратегії досліджуваного об'єкта.

Автоматизувати процес виконання сценарного аналізу дозволяє засіб «Диспетчер сценаріїв» Excel (аналіз «что, если»). Сценарій – це набір значень, які зберігаються в додатку і можуть автоматично підставлятися в колонки листа. Можна створити і зберегти різні групи значень на листі і потім переходити на будь-який із цих нових сценаріїв для перегляду різних результатів. Після створення або збирання всіх необхідних сценаріїв можна створити підсумковий звіт за сценарієм, який може бути представлений структурованим списком або зведеною таблицею. Сценарний підхід дозволяє приймати управлінські рішення шляхом перегляду різних результатів і вибору найбільш ефективного. Ураховуючи значний вплив на формування чистого прибутку досліджуваного підприємства фінансових витрат, проаналізуємо їх чутливість до зміни процентної ставки за кредитом (табл. 2, рис. 3).

Таблиця 2

## Результати сценарного аналізу фінансових витрат

| Показник                      | Фінансові витрати, тис. грн. | Базова ставка, % | Формули для розрахунку в опції сценарного аналізу «что, если»  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
|-------------------------------|------------------------------|------------------|--|----|---|---|---|---|--|-------|----|---|--|------------|--|---|----|---------------|--|---|----|---------------|--|---|----|---------------|--|---|----|---------------|--|---|----|---------------|--|---|----|---------------|--|---|----|---------------|--|----|----|---------------|--|----|----|---------------|--|
| Платні зобов'язання, тис. грн | 14000                        | 16               | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td>14000</td><td>16</td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td>=B1*C1/100</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>14</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>15</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>16</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>17</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td>18</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td>19</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td>20</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td>21</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> <tr><td>11</td><td>22</td><td>=ТАБЛИЦА(;C1)</td><td></td></tr> </tbody> </table> |    | A | B | C | 1 |  | 14000 | 16 | 2 |  | =B1*C1/100 |  | 3 | 14 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  | 4 | 15 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  | 5 | 16 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  | 6 | 17 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  | 7 | 18 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  | 8 | 19 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  | 9 | 20 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  | 10 | 21 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  | 11 | 22 | =ТАБЛИЦА(;C1) |  |
|                               | A                            | B                |  | C  |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 1                             |                              | 14000            |  | 16 |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 2                             |                              | =B1*C1/100       |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 3                             | 14                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 4                             | 15                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 5                             | 16                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 6                             | 17                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 7                             | 18                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 8                             | 19                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 9                             | 20                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 10                            | 21                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 11                            | 22                           | =ТАБЛИЦА(;C1)    |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| Процентні ставки, %           | 2240                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 14                            | 1960                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 15                            | 2100                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 16                            | 2240                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 17                            | 2380                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 18                            | 2520                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 19                            | 2660                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 20                            | 2800                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 21                            | 2940                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |
| 22                            | 3080                         |                  |  |    |   |   |   |   |  |       |    |   |  |            |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |   |    |               |  |    |    |               |  |    |    |               |  |

Залежно від рівня процентної ставки величина фінансових витрат коливається від 2240 до 3080 тис. грн.

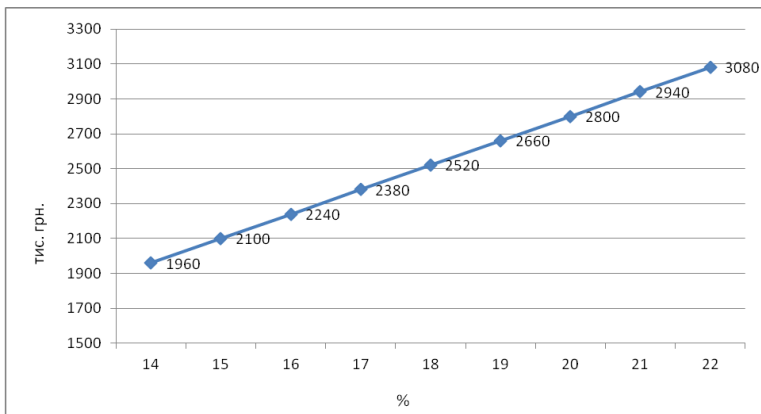


Рис. 3. Чутливість фінансових витрат до зміни процентної ставки



Застосуємо сценарний підхід до визначення величини валового прибутку залежно від зміни обсягу товарообороту і собівартості продажів (табл. 3).

Таблиця 3

**Прогнозні значення обсягу товарообороту і собівартості для розробки сценаріїв**

| Показник                          | Базові значення | Скорочення на 10% | Зростання на 10% |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Обсяг товарообороту               | 290474<br>(T1)  | 261426,6<br>(T2)  | 319521,4<br>(T3) |
| Собівартість реалізованих товарів | 230187<br>(C1)  | 207168,3<br>(C2)  | 253205,7<br>(C3) |

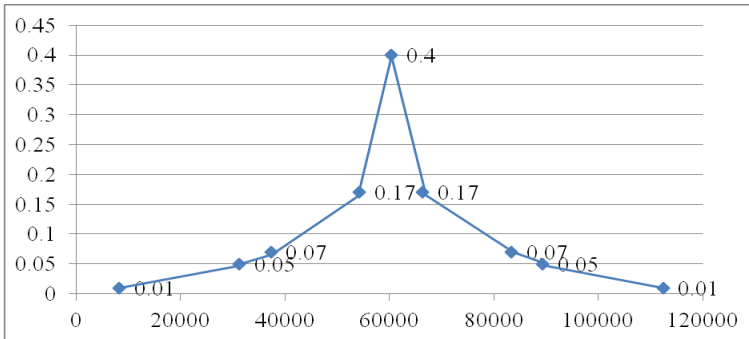
Моделювання сценаріїв розвитку подій і результати розрахунків наведено в табл. 4.

Таблиця 4

**Моделювання сценаріїв розвитку подій**

| Назва сценарію      | Композиція прогнозів | Валовий прибуток, тис. грн | Імовірність, частка од. | Зважений валовий прибуток |
|---------------------|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Оптимістичний       | T3-C2                | 112353,1                   | 0,01                    | 1123,531                  |
| Позитивний1         | T3-C1                | 89334,4                    | 0,05                    | 4466,72                   |
| Позитивний2         | T1-C2                | 83305,7                    | 0,07                    | 5831,399                  |
| Позитивний3         | T3-C3                | 66315,7                    | 0,17                    | 11273,669                 |
| Найбільш вірогідний | T1-C1                | 60287                      | 0,4                     | 24114,8                   |
| Негативний1         | T2-C2                | 54258,3                    | 0,17                    | 9223,911                  |
| Негативний2         | T1-C3                | 37268,3                    | 0,07                    | 2608,781                  |
| Негативний3         | T2-C1                | 31239,6                    | 0,05                    | 1561,98                   |
| Песимістичний       | T2-C3                | 8220,9                     | 0,01                    | 82,209                    |
| Усього              |                      |                            |                         | 60287                     |

Аналіз проведено за допомогою «Диспетчера сценаріїв» Excel. Залежно від сценарію розвитку подій розмір валового прибутку коливається від 8220,9 до 112353,1 тис. грн. Імовірність отримання того чи іншого обсягу валового прибутку наведено на рис. 4.



**Рис. 4. Ймовірність отримання обсягів валового прибутку**

Найбільш вірогідному сценарію отримання прибутку в сумі 60287 тис. грн відповідає ймовірність 0,4. Оптимістичний і песимістичний сценарії є малоймовірними 0,01.

#### **Висновки.**

1. Сценарій фінансового прогнозування і планування – це варіант розвитку процесів, які мають високу ймовірність і можуть істотно впливати на стан об'єкта прогнозування і планування, що описується певною моделлю і надає інформацію про стан об'єкта в майбутньому, визначає генеральну лінію розвитку об'єкта прогнозування і планування з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

2. Побудова сценарію є одним із методів прогнозування і планування, що ґрунтується на описі передбачуваного або можливого перебігу події в тій або іншій сфері, що стосується діяльності об'єкта. Залежно від реальності виділяють історичні й гіпотетичні сценарії. Сценарне фінансове планування визначене як розробка фінансового плану з урахуванням впливу на фінансовий стан підприємства ситуацій, що розвиваються за певним сценарієм.

3. Процес сценарного аналізу передбачає послідовну реалізацію таких етапів: установлення мети системи, для якої складається сценарій; визначення «відправної точки» і базових послань до сценарію; конструювання сценарних тем; розробка сценаріїв; їх перевірка й оптимізація в разі потреби; оцінка ризиків; перетворення вибраного сценарію в програми і плани. Пасивний підхід засновано на прогнозуванні розвитку ситуації без будь-якого впливу на процеси в системі, активний підхід передбачає прогнозування розвитку ситуації з обраним комплексом заходів (пряма задача) і

синтез комплексу заходів для досягнення необхідної зміни ситуації (зворотна задача). Важливою складовою фінансового планування на основі сценаріїв є когнітивна складова, оскільки ефективність сценарного аналізу залежить від професіоналізму та підготовки експертів, а конкретний варіант плану обирає суб'єкт, що приймає рішення.

4. Враховуючи значний вплив на формування чистого прибутку досліджуваного підприємства фінансових витрат, проаналізовано їх чутливість до зміни процентної ставки за кредитом. Застосовано сценарний підхід до визначення величини валового прибутку залежно від зміни обсягу товарообороту і собівартості продажів за допомогою «Диспетчера сценаріїв» Excel. Найбільш вірогідному сценарію отримання прибутку в сумі 60287 тис. грн відповідає ймовірність 0,4. Оптимістичний і песимістичний сценарії є малоймовірними.

#### Список джерел інформації / References

1. Гайдар О. В. Інформаційні ресурси і моделі системи планування діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Гайдар. – Донецьк, 2009. – 20 с.

Gajdar, O.V. (2009), *Information resources and models of planning system of the enterprise: Author's thesis [Informacijni resursy` i modeli sy`stemy` planuvannya diyal`nosti pidpry`emstva: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk]*, Donetsk, 20 p.

2. Загорна Т. О. Управління конкурентним потенціалом торговельної марки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.О. Загорна. – Донецьк, 2005. – 19 с.

Zagorna, T.O. (2005), *Management of competitive potential of the trade mark: Author's thesis [Upravlinnya konkurentny`m potencialom torgovel`noyi marky` : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk]*, Donetsk, 19 p.

3. Колісник Ю. О. Моделювання багатомірних фінансово-господарських потоків підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.03.02 / Ю. О. Колісник. – Донецьк, 2005. – 20 с.

Kolisnyk, Y.O. (2005), *Multidimensional modeling of financial and economic flows of the company: Author's thesis [Modelyuvannya bagatomirny`x finansovo-gospodars`ky`x potokiv pidpry`emstv: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk]*, Donetsk, 20 p.

4. Любич О. О. Моделювання процесів прийняття фінансових рішень на макrorівні : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.03.02 / О.О. Любич. – К., 2004. – 35 с.

Lyubich, O.O. (2004), *Modeling of financial decision-making at the macro level: Author's thesis [Modelyuvannya procesiv pry`jnyattya finansovy`x rishen` na makrorivni: avtoref. dis. ... doctor ekon. nauk]*, Kyiv, 35 p.

5. Кривов'язюк І. В. Імітаційне моделювання економічного зростання підприємства / І. В. Кривов'язюк // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 162. – С. 57–61.

Kryvov`yazyuk, I.V. (2009), "Simulation modeling of economic growth of the enterprise", *Culture of peoples of the Black Sea region* ["Imitacijne

modelyuvannya ekonomichnogo zrostannya pidpry'emstva", *Kul'tura narodov Pry'chernomor'ya*, Simferopol, No. 162, pp. 57-61.

6. Верес О. М. Оцінювання проекту системи підтримки прийняття рішень / О. М. Верес // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі. – 2010. – Вип. 673. – С. 69–77.

Veres, O.M (2010), "Evaluation of projects of decision support system", *Proceedings of the National University "Lviv Polytechnic", Information Systems and Networks* ["Otsinyuvannya proektu systemy pidtrymky pryunyattya rishen", *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lviv'ska politekhnika", Informatsiyni systemy ta merezhi*], Lviv, Vol. 673, pp. 69-77.

7. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.

Official site of the National Bank of Ukraine, available at: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>

8. Ставерська Т. О. Методичний підхід до фінансового планування на основі сценаріїв / Т. О. Ставерська // Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України. Сер. Економіка. – Донецьк, 2010. – Вип. 176. – Т.11. – С. 306–315.

Stavers'ka, T.O. (2010), "Methodical approach to financial planning scenarios based", *Financial and banking mechanisms of state control of the economy of Ukraine, Series: Economics* ["Metodychnyy pidkhid do finansovoho planuvannya na osnovi stsenariyiv", *Finansovo-bankivs'ki mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya ekonomikoju Ukrainy, Ser.: Ekonomika*], Donetsk, Vol. 176, Part 11, pp. 306-315

**Крутова Анжеліка Сергіївна**, доктор екон. наук, проф., кафедра фінансів, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел. (057)349-45-07; e-mail: [ankrutova@ukr.net](mailto:ankrutova@ukr.net).

**Крутова Анжелика Сергеевна**, доктор экон. наук, проф., кафедра финансов, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел. (057)349-45-07; e-mail: [ankrutova@ukr.net](mailto:ankrutova@ukr.net).

**Krutova Angelica**, Doctor of Economics, Prof., Accounting and Finance Department, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel. (057)349-45-07; e-mail: [ankrutova@ukr.net](mailto:ankrutova@ukr.net).

**Ставерська Тетяна Олександрівна**, канд. екон. наук, доц., кафедра фінансів, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел. (057)349-45-07; e-mail: [staverskaya@gmail.com](mailto:staverskaya@gmail.com).

**Ставерская Татьяна Александровна**, канд. экон. наук, доц., кафедра финансов, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел. (057)349-45-07; e-mail: [staverskaya@gmail.com](mailto:staverskaya@gmail.com).

**Staverskaya Tatyana**, Candidate of Sciences, Associate professor, Department of Finance, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovsky str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel. (057)349-45-07; e-mail: [staverskaya@gmail.com](mailto:staverskaya@gmail.com).