

УДК 658

И.Н. КАДЫКОВА, В.А. ТРИУСОВА

*Национальный аэрокосмический университет  
им. Н.Е. Жуковского «ХАИ»*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ КОМПАНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*В статье представлены теоретические аспекты и практическая реализация сценарного анализа. Основной задачей является выбор оптимальной стратегии ведения бизнеса в условиях неопределенности, которая решается рассмотрением сценариев развития предприятия. Для наглядной демонстрации такого подхода в статье построены средствами программного продукта Project Expert и проанализированы пять различных сценариев развития для ООО «Трипласт». Актуальная в современных экономических условиях проблема принятия управленческих решений рассматривается через снижение риска и уровня неопределенности посредством сценарного анализа.*

**Ключевые слова:** сценарный анализ, планирование, показатели эффективности инвестиций, Project Expert, what-if анализ.

### Введение

Большинство руководителей рассматривают план как необходимый инструмент управления компанией в кризисные времена. Именно «плановые показатели являются элементом стабильности в хаосе кризиса» [1]. Причем планирование должно быть не только оперативным, но среднесрочным. Хотя понятие среднесрочности в современных экономических условиях несколько меняется. Если в период стабильного состояния экономики среднесрочным считался 1 – 3-летний план, то во время кризиса – только на 1 год. Долгосрочное же планирование носит характер общего ориентира действий компании, так как сегодня слишком велика степень неопределенности.

В ситуации кризиса изменяется роль годового плана в управлении компанией. Прежде всего, план становится не столько набором финансовых показателей, сколько указанием к действию в зависимости от реализации различных факторов риска. Цели при этом должны быть «разумно нечеткими», т.е. задавать направление развития и обозначить приоритеты компании, оставляя при этом свободу действий. Это позволит при планировании сохранить единое направление движения, оставив возможность выбора путей, по которым компания будет развиваться. Причем, именно в кризис возрастает значимость координирующей функции плана, обеспечивающего согласованность антикризисных действий всех подразделений компании.

План должен позволять принимать оперативные решения в ответ на текущие изменения внешней среды. Для менеджеров и акционеров план выполняет психоаналитическую функцию – переживание трудностей до их появления. Проработанный план придает уверенность, что любые сложности можно преодолеть.

Наиболее сложной особенностью планирования в условиях кризиса является высокая степень неопределенности будущего. Выделяют ряд правил относительно того, как сделать кризисный план более реалистичным:

1. Прежде всего специалисты рекомендуют делать расчеты, исходя из пессимистических прогнозов. Если компания будет готова к худшему варианту развития событий, то с лучшим она наверняка справится.
2. Использовать экспертные оценки сотрудников.
3. Опирайтесь на знания и опыт службы продаж.
4. Оперативно реагировать на изменения.
5. Организовать поддержку стабильности системы закупок и продаж [1].

Безусловно, ключевым инструментом стратегического планирования в условиях высокой неопределенности является сценарный анализ. Метод сценариев – это совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих [2].

## **Анализ существующих исследований и публикаций**

Концепцию сценарного анализа как нового метода прогнозирования представил Берже (Berger) в 1964 году. Последующие исследования Годэ (Godet) способствовали развитию метода в 1970-х годах [3, 4]. В начале 1980-х годов концепция сценарного планирования превратилась в сложную методику прогнозирования, отличную от других количественных подходов к долгосрочному планированию.

В конце 1970-х годов сценарии практиковали представители Стэнфордского исследовательского института Хаукен, Огилви и Шварц (Hawken, Ogilvy, Schwartz, SRI International). В качестве цели построения сценариев они рассматривали проектирование альтернативных вариантов развития ситуации в будущем, с учетом которых стало бы возможным принятие правильных и аргументированных управленческих решений. Ими был предложен термин «управляемые переменные» (переменные, изменение которых влияет на реализацию, исход сценария). В качестве управляемых переменных исследователи рассматривали экономические, энергетические и стоимостные показатели [4].

Одним из первых удачно применил сценарное планирование в практике П. Вак (Wack) из Royal Dutch Shell в 1971 году [5]. Тогда компания Royal Dutch Shell стала пионером, обратившись к сценарному планированию в 1970 году. Аналитики компании занимались рассмотрением различных сценариев развития глобального внешнего окружения, учитывая возможность повышения цен на нефть странами ОПЕК. Исследования позволили Shell предсказать первый нефтяной кризис и подготовиться к нему. В итоге компания, которая не входила в десятку крупнейших нефтяных компаний мира, после выхода рынка из кризиса оказалась в пятерке сильнейших.

Исследования представителей Стэнфордского исследовательского института и успех компании Shell создали основу для развития сценарного планирования в 1980-х годах. В 1983 году исследования Диффенбаха (Diffenbach) показали, что метод построения сценариев вошел в тройку наиболее популярных методов долгосрочного планирования и используется 68% крупных компаний.

Белл (Bell, 1982), Меркхофер и Киней (Merkhofer, Keeney, 1987) рассматривали возможность использования сценариев в качестве основы при разработке стратегических решений. Канеман и Тверски (Kahneman, Tversky, 1982) исследовали психологические аспекты сценариев. Портер (Porter, 1985) изучал использование сценариев с позиции создания экономической перспективы развития организации, Раубитчек (Raubitschek, 1988) – с позиции бизнес-планирования; Хасс (Huss, 1988) – с точки зрения прогнозирования [6].

В конце XX столетия он нашел развитие в работах Г. Кана, О. Хелмера, Х. Озбекхана, И. Лаури, Р. Акоффа, Б. де Жувенеля, К. Фримена, С. Коула и др. В России исследованиями этой проблемы занимались А. Баваров, И. Бестужев-Лада, Б. Кузык, Ю. Сидельников, К. Феофанов, В. Цыгичко, Ю. Яковец и др. Каждая из этих теорий отражает свои аспекты метода сценарного планирования, которые лежат в основе его сегодняшнего понимания.

### **Постановка задачи**

В отечественной литературе данный вопрос не получил достаточного освещения, что позволяет говорить о том, что применение метода сценариев в управлении отечественными предприятиями не носило массового характера. Исследованию особенностей использования сценарного анализа при управлении отечественными компаниями в современных экономических условиях и посвящена данная статья.

### **Результаты**

На сегодняшний день в экономике как на практическом, так и на теоретическом уровне осознана объективная необходимость использования системного подхода при исследовании экономических объектов, одним из важнейших этапов которого является моделирование. Ускорение темпов прохождения экономических процессов в мировом хозяйстве, их сложность и глобализация значительно усложняет хозяйствующим субъектам прогнозирование дальнейшего развития, что в свою очередь усиливает неопределенность будущих результатов деятельности.

Разрабатываемые специалистами сценарии развития анализируемой ситуации позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий. С одной стороны, профессионально разработанные сценарии позволяют более полно и отчетливо определить перспективы развития ситуации как при наличии различных управляющих воздействий, так и при их отсутствии. С другой стороны, сценарии ожидаемого развития ситуации позволяют своевременно осознать опасности, которыми чреватые неудачные управленческие воздействия или неблагоприятное развитие событий. Сопоставление и оценка возможных сценариев развития ситуации под влиянием как различных управляющих воздействий, так и фоновых факторов, не зависящих от действий ЛПР, способствуют принятию подчас единственно верных решений [7].

Очень важно подходить индивидуально к вопросу выделения влияющих факторов для каждой конкретной компании. Не стоит увлекаться чрезмерным анализом и прогнозированием внешних макроэкономических факторов, которые, с одной стороны, могут быть не столь уж значимыми для компании, а с другой стороны, часто не могут быть точно спрогнозированы даже специализированными экспертными структурами. Организационная сторона реализации метода сценария представлена на рис. 1.

При сценарном планировании очень важно сформулировать качественно разные варианты развития событий. Часто компании ограничиваются составлением пессимистичных, реалистичных и оптимистичных сценариев, что неправильно, т.к. по сути является математическими вариациями одного и того же сценария. Кроме этого составить адекватные количественные прогнозы часто слишком сложно, тогда как определить основные возможные тенденции и направления развития более реалистично.

При составлении альтернативных сценариев прорабатывается максимально глубокий ряд альтернативных событий, вероятность наступления которых соизмерима с уже наступившими. Однако проработка большого количества альтернативных вариантов развития событий – достаточно трудоемкий и ресурсоемкий процесс и применяется в случае получения

крайне негативных прогнозов по выделенным факторам, в преддверии обнародования важных данных, при идентификации начала кризисной ситуации.



Рис. 1. Основные этапы сценарного планирования

Важной проблемой остается вопрос вероятностной оценки того или иного варианта развития событий. Не всегда по выделенным факторам имеется необходимая статистика, позволяющая рассчитать вероятность реализации различных прогнозов, особенно если это касается производных сценариев от наступления сразу нескольких альтернативных событий.

Антикризисная стратегия зависит от ситуации, в которой находится компания, причем различные виды продуктов в портфеле предприятия могут иметь разные характеристики относительно кризисоустойчивости. В портфеле предприятия часто бывает много продуктов, поэтому при разработке стратегических и оперативных мероприятий необходимо учиты-

вать эту характеристику. Это трудоемкий процесс и требует немалых временных затрат. В современных условиях управления широкое распространение получили системы автоматизации, которые позволяют проектировать экономические процессы с меньшими затратами времени и средств, в результате чего увеличивается точность спроектированных процессов.

Разумеется, разработчики программного обеспечения создают специализированные программы для финансового и инвестиционного анализа и бизнес-планирования. В том числе программные продукты по имитационному моделированию [8]. На рынке представлено множество продуктов подобного направления: «Мастерская бизнес-планирования», «Альт-Инвест», Project Expert, Comfar и другие. Рассмотрим их несколько подробнее.

Продукт «Мастерская бизнес-планирования» – это фактически набор шаблонов Word и Excel. За счет использования инструментов офисных программ разработчики постарались максимально упростить работу как с самим шаблоном документа, так и с расчетными таблицами. «Мастерская бизнес-планирования» является хорошим инструментом для составления бизнес-плана с нуля. С ней может начать работу даже неподготовленный пользователь, обладающий элементарными навыками обращения с компьютером. Для этого в шаблонах существует система подсказок и рекомендаций. Большое количество примеров из разных областей деятельности подтверждает универсальный характер методик этой системы.

С помощью программы «Альт-Инвест» подготавливают, анализируют и оптимизируют различные инвестиционные проекты и решают следующие задачи:

- подготовка финансовых разделов ТЭО и бизнес-планов;
- моделирование и оптимизация схемы осуществления проекта;
- проведение экспертизы инвестиционных проектов;
- ранжирование инвестиционных проектов.

Программу применяют для работы с инвестиционными проектами в различных отраслях. Кроме того, проекты могут иметь и различную направленность: модернизация, строительство новых объектов, появление нового вида услуг и т.д. Оценку проекта проводят по трем критериям: эф-

фективность, финансовая состоятельность, риски осуществления проекта.

«Альт-Инвест Сумм» – это расширенная интегрированная версия программы «Альт-Инвест». Она предназначена для работы с группами проектов и для сравнения различных вариантов реализации. Кроме того, с ее помощью можно оценивать проекты, реализующиеся на уже действующем предприятии. «Альт-Инвест Сумм» позволяет одновременно описать и провести оценку от одного до двадцати инвестиционных проектов. Каждый проект ведется на отдельном листе, аналогичном листу программы «Альт-Инвест».

Project Expert – программная система, предназначенная для разработки и анализа финансовой модели предприятия, как нового, так и уже действующего. Программа предлагает следующий порядок работы:

- 1) построение модели;
- 2) определение потребностей и разработка стратегии финансирования;
- 3) анализ эффективности проекта;
- 4) формирование отчетов.

В дальнейшем можно использовать модель оценки состояния проекта уже в процессе его реализации. Финансовые отчеты могут быть проиллюстрированы графиками и диаграммами нескольких видов.

Программная система, помимо основного приложения Project Expert, включает в себя также несколько отдельных модулей, предназначенных для анализа и планирования при различных условиях ведения бизнеса. Все приложения имеют идентичный интерфейс и совместимые форматы данных. Всего предлагаются три модуля:

1. Project Integrator – приложение предназначено для объединения проектов, связанных по какому-либо критерию, которые ведут совместно одна или разные компании.

2. «What-if and Plan-Fact». Поскольку при создании проекта задачей аналитика является поиск наилучшего варианта развития, в «Project Expert» предусмотрена возможность быстрого создания нескольких вариантов развития предприятия для их сравнения и выбора наилучшего [9]. Модуль «What-if and Plan-Fact» применяют в двух случаях: когда рассматривают варианты одного проекта, отличающиеся параметрами или /и когда нужно сравнить несколько проектов, имеющих одинаковую длитель-



ность и валюту. В обоих случаях программа выполняет расчет показателей эффективности и отображает результаты сравнительного анализа в отчетах и на графиках.

3. PIC Holding. Приложение служит для описания финансирования проектов и формирования общего бюджета холдинга.

Бизнес-планы, созданные с применением программы Project Expert, соответствуют стандартам United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).

Программа Comfar – одна из первых появившихся на рынке систем такого рода. Из всех зарубежных программ Comfar наиболее популярна у нас. Comfar – это Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting, то есть «компьютерная модель для анализа выполнимости и отчетов». Comfar – серьезная моделирующая система, имитирующая денежные потоки с возможностью оценки эффективности и большим количеством разнообразных графиков. У нее, правда, старомодный интерфейс и непривычно высокая для наших условий цена. Однако при всем этом никто не может отрицать ее неоспоримых достоинств, главным из которых является реализация общепризнанной методики UNIDO. Эта методика гарантирует специалисту понимание его бизнес-плана западными финансистами. Универсальность методики – это ее сильная сторона. Ее недостатком является то, что не учитываются специфические особенности отдельных видов предпринимательской деятельности. Таким образом, многие возможности проекта оказываются ограничены. Программа плохо адаптируется к украинскому налоговому окружению.

Для практической демонстрации изложенных теоретических положений рассмотрим использование сценарного анализа на отечественном предприятии ООО «Трипласт». Компания осуществляет полный спектр услуг, связанных с проектированием альтернативной энергетики, топливно-энергетического и агропромышленного комплекса. Рассматриваемые возможные сценарии развития предприятия представим с помощью графического изображения (рис. 2).

При построении графического изображения сценариев развития для ООО «Трипласт» использованы следующие обозначения и допущения:

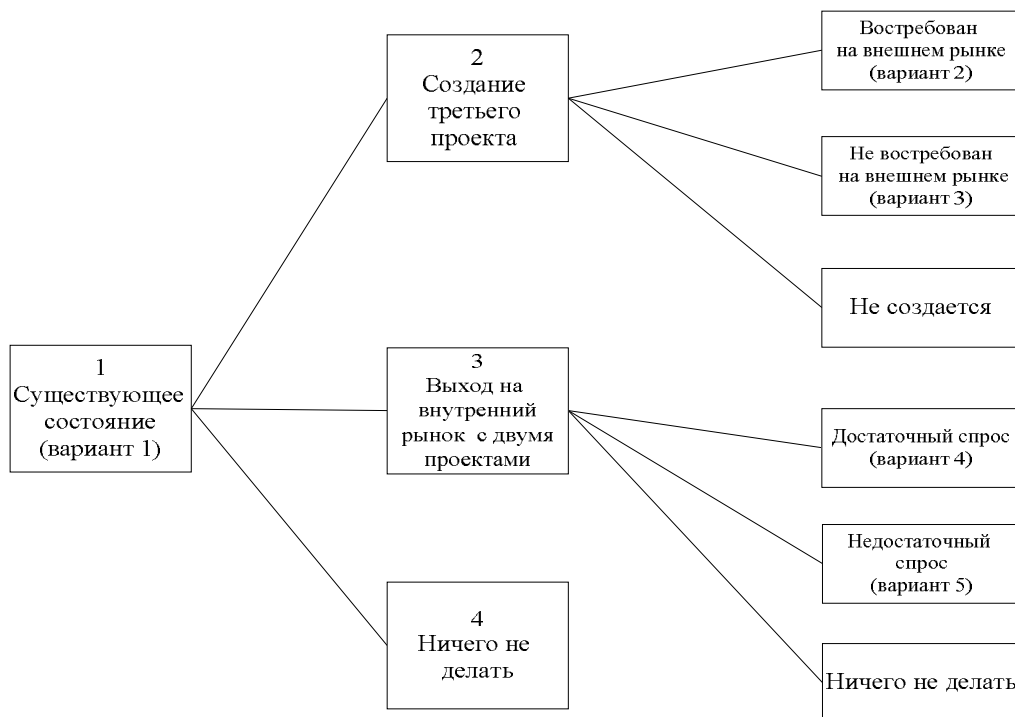


Рис. 2. Графическая взаимоувязка сценариев развития для ООО «Трипласт»

Квадрат 1 – существующее состояние предприятия (рис. 3). В существующем состоянии предприятие выпускает два условно-типовых проекта, продукция продается на внешний рынок. Длительность проектных разработок от трех месяцев и более.

При осуществлении расчетов результатах показателей деятельности предприятия в результате реализации каждого из рассматриваемых сценариев наиболее трудоемким является построение модели текущего состояния. В рамках представленной работы эти и последующие расчеты реализованы в программном продукте Project Expert 7.19. Такой выбор программного продукта обусловлен тем, что Project Expert в отличие от своих аналогов позволяет графически отображать информацию, соответствует стандартам UNIDO, а так же обладает приложением «What-if and Plan-Fact», который позволяет выбрать оптимальный сценарий развития.

Квадрат 2 – создание третьего проекта. На данном этапе мы можем создавать новый проект или отказаться от создания нового проекта.

Показатель	Гривна	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	36,00	25,00
Период окупаемости - PB, мес.	13	13
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	13	13
Средняя норма рентабельности - ARR, %	41,09	40,71
Чистый приведенный доход - NPV	577,227	83,491
Индекс прибыльности - PI	1,81	1,86
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	363,30	353,30
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	52,34	40,96

Рис. 3. Эффективность инвестиции при реализации варианта №1

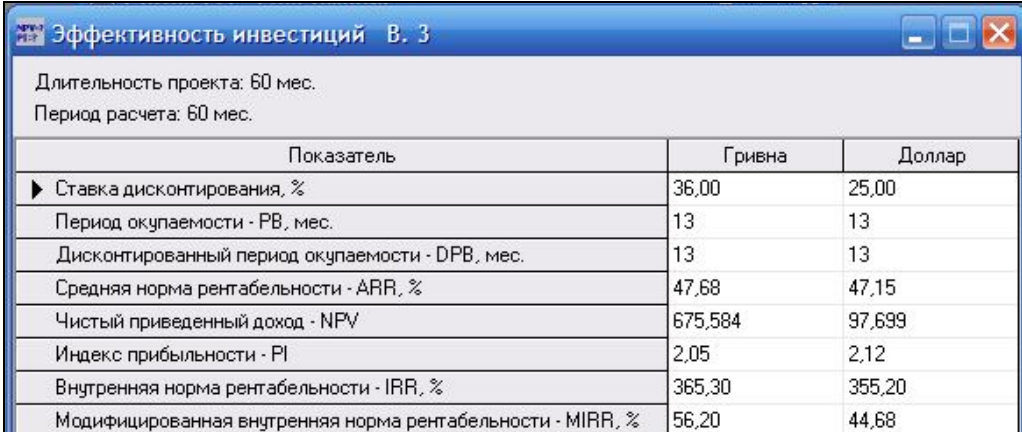
При создании нового проекта есть два вида развития событий:

– оптимистический вариант, при котором новый проект будет востребован на внешнем рынке (рис. 4), что позволит внедрить его в операционную деятельность предприятия;

Показатель	Гривна	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	36,00	25,00
Период окупаемости - PB, мес.	13	13
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	13	13
Средняя норма рентабельности - ARR, %	72,57	70,99
Чистый приведенный доход - NPV	931,477	135,037
Индекс прибыльности - PI	2,79	2,93
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	433,60	421,90
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	66,12	54,45

Рис. 4. Эффективность инвестиции при реализации варианта № 2

– пессимистический вариант, при котором новый проект не будет достаточно востребован или же заказчик откажется от его реализации (рис. 5). Единственно правильное решение в данной ситуации отказаться от внедрения данного проекта в операционную деятельность. Данный вариант развития событий повлечет за собой убытки на разработку нового проекта.



Показатель	Гривна	Доллар
Длительность проекта: 60 мес. Период расчета: 60 мес.		
▶ Ставка дисконтирования, %	36,00	25,00
Период окупаемости - PB, мес.	13	13
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	13	13
Средняя норма рентабельности - ARR, %	47,68	47,15
Чистый приведенный доход - NPV	675,584	97,699
Индекс прибыльности - PI	2,05	2,12
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	365,30	355,20
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	56,20	44,68

Рис. 5. Эффективность инвестиции при реализации варианта № 3

В случае отказа от создания третьего проекта предприятие развивается по стратегии существующего состояния.

Квадрат 3 – выход на внутренний рынок с двумя проектами. В существующем состоянии компания производит два проекта на внешний рынок. Один из вариантов развития выход с двумя существующими условно-типовыми проектами на внутренний рынок, что позволит увеличить прибыль предприятия, при сравнительно низких расходах на реализацию данной стратегии. Для этого необходимо открыть новую должность зам. директора по развитию и осуществить набор команды фрилансеров.

При реализации данной стратегии на внутреннем рынке может наблюдаться достаточный спрос (рис. 6), при котором прибыль компании растет. При недостаточном спросе (рис. 7), компания несет убытки (затраты на выход на внутренний рынок).

В случае отказа от выхода на внутренний рынок предприятие развивается по стратегии существующего состояния.

Квадрат 4 – ничего не делать. Т.е. развитие предприятия в соответствии с стратегией существующего состояния предприятия.

Для сравнения сценариев развития предприятия из указанных показателей эффективности инвестиций будем пользоваться NPV (рис. 8).

Показатель	Гривна	Доллар
Длительность проекта: 60 мес.		
Период расчета: 60 мес.		
▶ Ставка дисконтирования, %	36,00	25,00
Период окупаемости - РВ, мес.	13	13
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	13	13
Средняя норма рентабельности - ARR, %	60,32	59,28
Чистый приведенный доход - NPV	1,624,258	232,789
Индекс прибыльности - PI	2,48	2,57
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	784,30	765,80
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	62,24	50,42

Рис. 6. Эффективность инвестиции при реализации варианта № 4

Показатель	Гривна	Доллар
Длительность проекта: 60 мес.		
Период расчета: 60 мес.		
▶ Ставка дисконтирования, %	36,00	25,00
Период окупаемости - РВ, мес.	13	13
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	13	13
Средняя норма рентабельности - ARR, %	40,50	40,11
Чистый приведенный доход - NPV	852,488	122,359
Индекс прибыльности - PI	1,79	1,83
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	464,60	453,20
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	52,01	40,61

Рис. 7. Эффективность инвестиции вариант при реализации варианта № 5

Исходя из приведенных данных, можно сделать выводы, что самой эффективной стратегией является стратегия «выход на внутренний рынок с 2мя проектами». Даже при условии пессимистического развития событий, когда спрос недостаточен, эта стратегия является эффективнее, чем стратегия создания третьего проекта или существующего состояния. Аналогичный вывод делаем и в результате анализа других показателей эффективности.

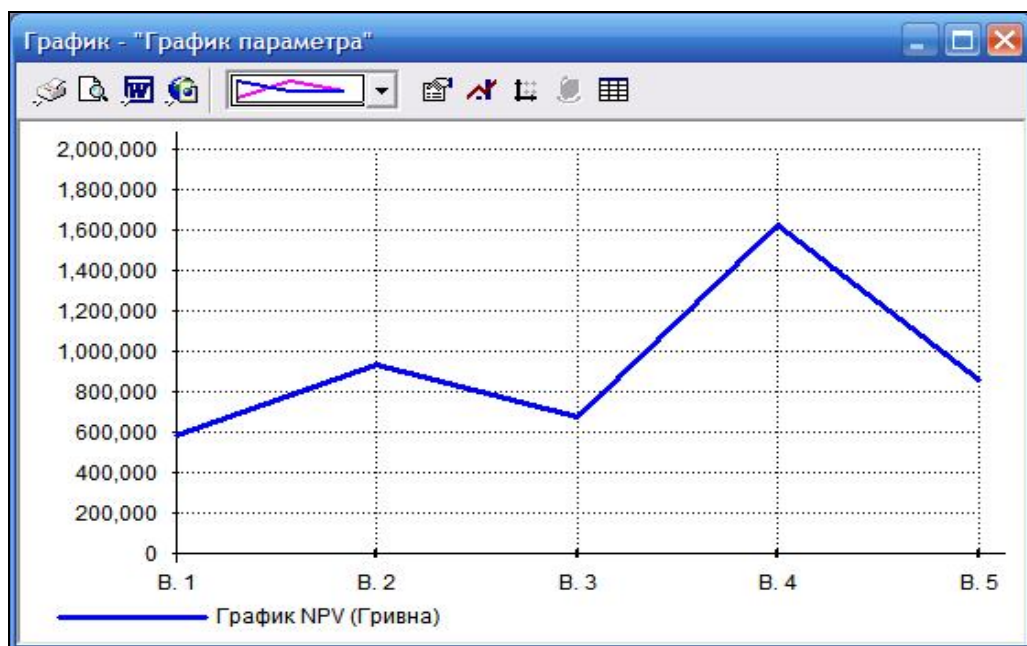


Рис. 8. Значения параметра NPV для пяти вариантов

## Выводы

Сценарный подход играет особую роль при разработке стратегии компании. Он позволяет по-новому взглянуть на происходящее вокруг, увидеть только зарождающиеся проблемы, подготовить компанию к будущим изменениям. В данной статье выполнен исторический обзор этапов развития метода сценариев. Рассмотрены теоретические аспекты сценарного анализа. Аргументирована целесообразность для современных отечественных предприятий применения метода сценариев при долгосрочном планировании. Показано практическое применение рассматриваемого метода на примере отечественного предприятия ООО «Трипласт», что позволило выбрать наиболее оптимальную стратегию дальнейшего развития бизнеса. В результате удалось заметно снизить уровень неопределенности, появилась большая уверенность в правильности выбранной стратегии, возникло понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому или иному (оптимистическому или пессимистическому) сценарию.

Эффективность применения сценарного анализа обусловлена тем, что он может быть легко реализован обычным пользователем ПК с помощью программного продукта (в нашем случае – это Project Expert 7.19), а универсальность алгоритмов и показателей, используемых в расчетах, позволяет применять их для широкого спектра ситуаций неопределённости, а также модифицировать и дополнять другими инструментами.

## Литература

1. Сироткин, Д. Планирование в условиях кризиса ИКФ «АЛЪТ» [Электронный ресурс] / Д. Сироткин, И. Зинина, А. Печерский. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/practice/crisis\\_planning.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/crisis_planning.shtml). – 8.6.2009 г.
2. Смирнов, Э.А. Управленческие решения [Текст] / Э.А. Смирнов – М.: ИНФРА-М, С50 2001 – 264 с.
3. Mercer, D. Scenarios made easy [Text] / D. Mercer // Long Range Planning. – 1995. – Vol. 28, № 4. – P. 81 – 86.
4. . Bourgeois, L.J. Strategic management: from concept to implementation [Text] / L.J. Bourgeois. – Fort Worth: Dryden Press, 1996. – 415 p.
5. Wack, P. Scenarios: shooting the rapids [Text] / P. Wack. – Harvard business review. – 1985. – Vol. 63, № 5. – P. 72 – 29.
6. . Schnaars, S.P. How to Develop Business Strategies from Multiple Scenarios [Text] / S.P. Schnaars // In: Guth W.D. Handbook of Business Strategy, Boston, MA: Warren, Gosham and Lamont Inc., 1986.
7. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст]: учебник / Б.Г. Литвак. – 3-е изд. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
8. Клоков, И.В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто [Текст] / И.В. Клоков. – СПб.: Питер, 2007. – 176 с.
9. Бузова, И.А. Коммерческая оценка инвестиций [Текст] / И.А. Бузова, Г.А. Маховикова, В.В. Терехова; под ред. В.Е. Есилова. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.

Надійшла до редакції 2.09.2011

**Рецензент:** д-р екон. наук, професор **Е.М. Воробьев**, Харьковський національний університет ім. В.Н. Каразіна, Харків

**ВИКОРИСТАННЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ ПРИ УПРАВЛІННІ  
ВІТЧИЗНЯНИМИ КОМПАНІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ***I.M. Kadykova, V.O. Triusova*

У статті представлені теоретичні аспекти і практична реалізація сценарного аналізу. Основним завданням є вибір оптимальної стратегії ведення бізнесу в умовах невизначеності, що розв'язується розглядом сценаріїв розвитку підприємства. Для наочної демонстрації такого підходу у статті побудовані засобами програмного продукту Project Expert і проаналізовані п'ять різних сценаріїв розвитку для ТОВ «Трипласт». Актуальна в сучасних економічних умовах проблема прийняття управлінських рішень розглядається через зниження ризику та рівня невизначеності за допомогою сценарного аналізу.

**Ключові слова:** сценарний аналіз, планування, показники ефективності інвестицій, Project Expert, what-if аналіз.

**USING SCENARIO ANALYSIS AT THE DOMESTIC COMPANIES  
MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS***I.N. Kadykova, V.A. Triusova*

The article presents the theoretical aspects and practical implementation of scenario analysis. The main task is to choose the best business strategy in the uncertainty terms. It is solved by considering scenarios for the company. To demonstrate this approach in the paper, we construct by means of software Project Expert and analyzed five different scenarios Ltd «Triplast». Relevant in the current economic climate challenge management decisions is considered by reducing the level of risk and uncertainty by scenario analysis.

**Keywords:** scenario analysis, planning, investment performance, Project Expert, What-Ifing.

**Кадыкова Ирина Николаевна** – канд. екон. наук, доцент, доцент каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: irina.kadykova@gmail.com.

**Триусова Валентина Александровна** – магистрант каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: fatamorgano4ka@gmail.com.