



Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

УДК 336.64:330.131.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20080873>

**Концептуальна модель сценарного аналізу фінансових рішень
підприємства**

Шолудько Ольга Вячеславівна

Кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького; м. Дубляни, вул. В. Великого, 1; 80381, Україна, e-mail o.sholudko71@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2264-5638>

Грицина Оксана Володимирівна

Кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького; м. Дубляни, вул. В. Великого, 1; 80381, Україна, e-mail ogrytsynaa3@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1304-0250>

Агрес Оксана Григорівна

Кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького; м. Дубляни, вул. В. Великого, 1; 80381, Україна, e-mail agresoksana948@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3398-0933>



Прийнято: 15.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація: Метою дослідження є розроблення концептуальної моделі сценарного аналізу фінансових рішень підприємства, яка інтегрує структурні блоки, послідовність етапів і вимоги до інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та ризику. Обґрунтовується необхідність переходу від домінування «єдиного базового прогнозу» до багатоваріантного сценарного підходу, здатного відобразити спектр можливих фінансових результатів і підвищити стійкість підприємства до шоків. Теоретичною передумовою дослідження є описані ознаки між зростаючою складністю фінансових рішень і спрощеними методами їх обґрунтування, які ігнорують вплив ключових чинників на невизначеність.

Методичну основу становлять системний і структурно-логічний підходи, які розглядають сценарний аналіз як цільовий процес у межах фінансового менеджменту підприємства. Використано методи теоретичного узагальнення, контент-аналіз наукових публікацій, а також елементи когнітивного моделювання для формалізації взаємозв'язків між факторами невизначеності, фінансовими показниками та управлінськими рішеннями. Запропоновано авторське трактування сценарного аналізу фінансових рішень як методичного підходу, для якого майбутній стан підприємства та зовнішнього середовища описується через обмежену кількість внутрішньо узгоджених сценаріїв, що відрізняються комбінацією ключових факторів і відповідними фінансовими результатами. Запропоновано модель, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків: постановка управлінської проблеми та фінансового рішення; формування сценаріїв; фінансове моделювання; інтерпретація результатів і вибір альтернативи; зворотний зв'язок та актуалізація сценаріїв. Для кожного блоку визначено зміст, вхідну та вихідну інформацію, основні інструменти аналізу й логіку переходу від якісних управлінських припущень до кількох оцінок грошових потоків, інвестиційної ефективності, ліквідності та фінансової



стійкості. Показано, що сценарний аналіз займає проміжне, але системоутворювальне місце між прогнозуванням, аналізом чутливості та стрес-тестуванням.

Структуризація процесу сценарного аналізу у складі концептуальної моделі створює методичне підґрунтя для його впровадження в систему фінансового менеджменту підприємства, забезпечуючи прозорий перехід від сценарних розрахунків до прийняття управлінських рішень та підвищення адаптивності фінансової системи до шоків у реальній довгостроковій перспективі.

Ключові слова: сценарно-орієнтований фінансовий менеджмент; багатоваріантні управлінські рішення; фактори невизначеності; фінансова стійкість підприємства; інформаційне забезпечення аналізу.

Conceptual Model of Scenario Analysis of Enterprise Financial Decisions

Olha Sholudko

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv; 1 V. Velykoho St., Dublyany, 80381, Ukraine; e-mail: o.sholudko71@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2264-5638>

Oksana Hrytsyna

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv; 1 V. Velykoho St., Dublyany, 80381, Ukraine; e-mail: ogrytsynaa3@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1304-0250>



Oksana Agres

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv; 1 V. Velykoho St., Dublyany, 80381, Ukraine; e-mail: agresoksana948@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3398-0933>

Abstract. The purpose of the study is to develop a conceptual model of scenario analysis of a company's financial decisions that integrates structural blocks, a sequence of stages, and requirements for information support of managerial decision-making under conditions of high uncertainty and risk. The paper substantiates the need to move from reliance on a single "baseline forecast" to a multi-scenario approach capable of capturing the range of possible financial outcomes and enhancing the firm's resilience to shocks. The theoretical premise of the research is the identified contradiction between the increasing complexity of financial decisions and the simplified methods used to justify them, which ignore the impact of key drivers of uncertainty. The methodological framework is based on systems and structural-logical approaches that treat scenario analysis as a holistic process within the enterprise financial management system. Methods of theoretical generalisation, content analysis of scientific publications, and elements of cognitive modelling are applied to formalise relationships between uncertainty factors, financial indicators, and managerial decisions. The paper offers an original interpretation of scenario analysis of financial decisions as a methodological approach whereby the future state of the firm and its environment is described through a limited number of internally consistent scenarios that differ in combinations of key factors and the corresponding financial results. A conceptual model is proposed that comprises five interrelated blocks: definition of the managerial problem and financial decision; scenario formation; financial modelling; interpretation of results and choice of alternative; feedback and scenario updating. For each block, the content, input and output information, main analytical tools, and



the logic of transition from qualitative managerial assumptions to quantitative estimates of cash flows, investment performance, liquidity, and financial stability are determined. It is shown that scenario analysis occupies an intermediate but system-forming position between forecasting, sensitivity analysis, and stress testing. Structuring the scenario analysis process within the conceptual model creates a methodological basis for its implementation in the enterprise financial management system, ensuring a transparent transition from scenario calculations to managerial decisions and strengthening the adaptability of the financial system to shocks in the long run.

Keywords: scenario-oriented financial management; multi-scenario managerial decisions; uncertainty factors; financial resilience of the enterprise; information support of analysis.

Постановка проблеми Сучасні підприємства функціонують у середовищі з високою динамічністю та непередбачуваністю зовнішніх і внутрішніх чинників: воєнні дії, руйнування інфраструктури, коливання цін і валютних курсів, зміни податкового та регуляторного середовища, збої в ланцюгах постачання безпосередньо впливають на грошові потоки, ліквідність, платоспроможність і вартість бізнесу. За таких умов домінування підходів, що спираються на один «базовий» прогноз, формує ключову невирішену проблему - неможливість адекватно оцінити спектр можливих фінансових результатів і стійкість управлінських рішень до потрясінь та криз. На практиці це виявляється у суперечності між зростаючою складністю фінансових рішень (вибір джерел фінансування, реструктуризація боргу, коригування інвестиційних програм, управління оборотним капіталом) та спрощеним інструментарієм їх обґрунтування, який здебільшого ігнорує вплив ключових чинників невизначеності. Унаслідок цього формально «обґрунтовані» фінансові рішення виявляються вразливими до змін зовнішнього середовища, що загрожує втратою ліквідності, погіршенням фінансової стійкості й



довгострокової платоспроможності підприємства. Отже, наукова проблема полягає у відсутності цілісного підходу до сценарного аналізу фінансових рішень підприємства як складової системи фінансового менеджменту, який би дозволяв поєднати багатоваріантність майбутніх станів із вимогами до простоти та зрозумілості управлінського інструментарію. Її розв'язання має важливе наукове значення, оскільки потребує теоретичного осмислення сценарного аналізу не як разового прийому розрахунків, а як елементу цільової системи, що інтегрує інформаційні потоки, моделювання й ухвалення рішень, і суттєве практичне значення, оскільки створює підґрунтя для підвищення якості обґрунтування фінансових рішень, зміцнення фінансової стійкості підприємств, розвитку системи стратегічного планування та формування резервних сценаріїв дій в умовах воєнних потрясінь і кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз свідчить, що сценарний підхід активно застосовується як інструмент роботи з невизначеністю у фінансовій сфері, проте має фрагментарний характер. Зокрема, у дослідженнях Т. Олешко та співавторів [3] сценарний аналіз використовується для оцінювання ризиків інвестиційних проєктів поряд з іншими методами, залишаючись складовою моделювання ризику. Інші автори [7] розглядають його як основу формування альтернатив розвитку (базового, оптимістичного, песимістичного), акцентуючи увагу на драйверах та фінансових показниках.

У роботах К. Cordova-Pozo та співавторів [6] узагальнено підходи до сценарного планування - від екстраполяції трендів до складних комбінацій сценаріїв, однак без деталізації структури аналізу фінансових рішень. Натомість G. Shinkle [9] підкреслює автоматизацію формування сценаріїв за збереження вирішальної ролі менеджменту у їх інтерпретації.

У прикладних дослідженнях [1; 7] сценарії застосовуються для оцінювання валютних ризиків і стратегічного планування, проте формуються



під конкретні задачі без узагальнення у вигляді універсальної моделі. У межах концептуальних підходів [2; 4; 8; 10] сценарії виступають допоміжним інструментом урахування невизначеності без чітко визначеної внутрішньої структури.

Дослідження також підкреслюють важливість якісного інформаційного забезпечення, однак ці вимоги формулюються переважно в контексті окремих завдань, а не як цілісна система сценарного аналізу фінансових рішень підприємства.

Отже, попри широке використання сценарного аналізу, відсутня узагальнена концептуальна модель, що охоплює структуру процесу, його етапи та інформаційні потоки. Це зумовлює необхідність її розроблення як напряму наукової новизни дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проведений аналіз наукових публікацій засвідчив, що, попри активне використання сценарного підходу в інвестиційному, валютному, стратегічному та портфельному контекстах, більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах фінансового управління, а не на цілісному процесі прийняття фінансових рішень підприємства. Сценарний аналіз переважно трактується як допоміжний інструмент моделювання ризиків або стратегічного планування, тоді як його місце та внутрішня структура у системі фінансового менеджменту залишаються недостатньо формалізованими.

Відсутня узагальнена систематизація підходів до сценарного аналізу фінансових рішень, а також єдина структурна модель, що охоплювала б етапи реалізації, систему показників і ризиків та вимоги до інформаційного забезпечення. Крім того, недостатньо визначено зв'язок між результатами сценарного аналізу та процедурою прийняття управлінських рішень, що ускладнює вибір оптимальної альтернативи з урахуванням ризик-апетиту, ресурсних обмежень і стратегічних цілей.



Це зумовлює необхідність розроблення концептуальної моделі сценарного аналізу фінансових рішень підприємства, яка б інтегрувала його структурні елементи, етапи та інформаційні потоки і забезпечувала обґрунтований перехід від сценарних розрахунків до управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення концептуальної моделі сценарного аналізу фінансових рішень підприємства, яка інтегрує структурні блоки, послідовність етапів і інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети у статті розв'язано такі завдання:

- теоретично уточнити зміст сценарного аналізу фінансових рішень підприємства, визначити його місце й функції в системі фінансового менеджменту за умов ризику та невизначеності, а також систематизувати сучасні підходи до сценарного та сценарно-орієнтованого аналізу з погляду можливостей їх застосування на рівні окремого підприємства.
- обґрунтувати структуру концептуальної моделі сценарного аналізу фінансових рішень підприємства, розкрити зміст її ключових блоків, послідовність етапів реалізації - від постановки управлінської проблеми та формування сценаріїв до фінансового моделювання й інтерпретації результатів
- та сформулювати вимоги до інформаційного забезпечення моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів.

У сучасному фінансовому менеджменті підприємства ключове місце посідає категорія «фінансові рішення», під якою доцільно розуміти свідомий управлінський вибір щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, що зумовлює вимірювані зміни у ліквідності, платоспроможності, прибутковості та вартості бізнесу. Фінансові рішення охоплюють широкий спектр управлінських дій - від структурування джерел фінансування та



інвестування в реальні й фінансові активи до управління оборотним капіталом, дивідендної політики та залучення позикового капіталу [2; 3]. В умовах посилення нестабільності та багатоваріантності зовнішнього середовища їх наслідки не можуть оцінюватися лише на основі одного «усередненого» прогнозу, оскільки це звужує поле можливих результатів.

У цьому контексті сценарний аналіз доцільно трактувати як методичний підхід до оцінювання фінансових рішень, за якого майбутній стан підприємства та середовища описується через обмежену кількість внутрішньо узгоджених сценаріїв, що відрізняються комбінацією ключових факторів і відповідними фінансовими показниками [1; 4]. Кожен сценарій уособлює певну траєкторію розвитку подій (базову, оптимістичну, песимістичну) й дозволяє не лише оцінити очікувані результати, а й проаналізувати стійкість підприємства до неприйнятних відхилень [3; 4]. Особливістю сценарного аналізу є поєднання кількісних розрахунків із якісними припущеннями щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що відрізняє його від суто статистичних або детермінованих методів моделювання ризику.

Сценарно-орієнтований фінансовий менеджмент слід розглядати як таку організацію процесу прийняття фінансових рішень, у якій сценарний аналіз виконує системоутворювальну функцію - задає логіку планування, бюджетування, управління ризиками та формування резервів [2]. На відміну від підходів, де сценарні розрахунки застосовують лише для ілюстрації «кращого» чи «гіршого» варіанта, сценарно-орієнтований фінансовий менеджмент передбачає вбудовування всього сценарного аналізу в послідовність управлінських дій: від постановки цілей і прийнятного рівня ризику до регламентів ухвалення рішень і моніторингу результатів [6].

Важливо розмежувати сценарний аналіз і споріднені інструменти - прогнозування, аналіз чутливості та стрес-тестування, які мають спільну мету (підвищення обґрунтованості фінансових рішень), але відрізняються логікою побудови, вимогами до даних і характером результатів. Прогнозування



зосереджується на побудові одного або кількох базових прогнозів динаміки показників; аналіз чутливості досліджує реакцію цільових показників на зміну окремих параметрів моделі; стрес-тестування фокусується на впливі екстремальних, але можливих шоків на фінансовий стан підприємства [1; 3; 4; 6; 7]. Сценарний аналіз поєднує елементи цих підходів, але має власну логіку: виходить із попереднього виявлення ключових факторів невизначеності, формує кілька несуперечливих поєднань їх значень (сценаріїв), переводить ці поєднання у параметри фінансової моделі та оцінює результати з погляду досягнення цілей і допустимого ризику. Таким чином, на відміну від точкового прогнозу, сценарний аналіз не прагне до одного «правильного» значення, а окреслює поле можливих результатів та їхніх наслідків для фінансової стійкості підприємства.

Для поглиблення розуміння відмінностей між зазначеними підходами ми узагальнили їх ключові характеристики за основними критеріями, що дало можливість виокремити місце сценарного аналізу в системі методів фінансового менеджменту підприємства та обґрунтувати доцільність його використання як базового інструменту в умовах високої невизначеності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до аналізу майбутніх фінансових результатів підприємства

Підхід	Основна ціль	Тип вихідних даних	Типовий часовий горизонт	Характер результату
Прогнозування	оцінити найбільш вірогідну траєкторію зміни фінансових показників	переважні історичні ряди, тренди, статистика	середній та довгостроковий (від кількох місяців до кількох років)	один або кілька базових прогнозів показників
Сценарний аналіз	оцінити елементи можливих результатів для різних комбінацій ключових факторів	поєднання історичних даних, експертних припущень, сценарних гіпотез	середній та довгостроковий; (задається для кожного сценарію)	набір сценаріїв із пов'язаними фінансовими результатами
Аналіз чутливості	визначте реакцію цільових показників на зміну окремих параметрів моделі	базові розрахункові дані та варіації окремих параметрів	коротко- та середньостроковий, (залежить від моделі)	криві/інтервали чутливості показників до зміни параметрів



Стрес-тестування	перевірити стійкість фінансового стану до екстремальних шоків	базовий сценарій плюс екстремальні (але можливості) значення ключових факторів	залежить від природи шоку (часто коротко- та середньостроковий)	оцінки втрат та граничних значень показників у разі шоків
------------------	---	--	---	---

* систематизовано авторами на основі [1; 3; 4; 6-8]

Порівняльний аналіз підходів до оцінювання майбутніх фінансових результатів підприємства, узагальнений у Таблиці 1, показує, що жоден із інструментів окремо не забезпечує повноти відображення невизначеності. Прогнозування дає уявлення про «базову» траєкторію, аналіз чутливості - про вплив зміни окремих параметрів, стрес-тестування - про наслідки екстремальних шоків, тоді як сценарний аналіз поєднує їх сильні сторони, дозволяючи досліджувати узгоджені комбінації факторів та пов'язаний з ними спектр можливих фінансових результатів. Саме це обґрунтовує його використання як методичної основи сценарно-орієнтованого фінансового менеджменту підприємства.

Ми вважаємо, що розробка концептуальної моделі сценарного аналізу є доцільною саме з позицій поетапного розчленування процесу прийняття фінансових рішень на логічно взаємопов'язаних блоках, кожен з яких виконує конкретну функцію у переході від вихідної управлінської проблеми до узгодженого фінансового рішення. Такий підхід дає змогу не лише формалізувати внутрішню логіку сценарного аналізу, а й чітко окреслити інформаційні потреби та інструментарій на кожному етапі, що, на нашу думку, особливо важливо за умов підвищеної невизначеності та ризику. З огляду на проведені теоретичні узагальнення й аналіз практики фінансового управління можемо зробити висновок, що саме структуризація процесу сценарного аналізу створює підтвердження для його реального впровадження в систему управління підприємством.

Запропонована нами концептуальна модель (рис.1) складається з п'яти ключових блоків: блоку встановлення управлінської проблеми та фінансового



рішення, блоку формування сценаріїв, блоку фінансового моделювання, блоку інтерпретації результатів і вибору альтернатив, а також блоку зворотного зв'язку та актуалізації сценаріїв. У сукупності цих блоків окремо закритий контур управління, в межах якого сценарний аналіз виступає не разовою дією, а безперервним процесом, інтегрованим у фінансовий менеджмент підприємства. Ми пропонуємо розглядати цей контур як циклічну систему, де результати реалізованих рішень та нова інформація повертаються в модель, уточнюючи вихідні припущення, параметри сценаріїв і критерії відбору альтернатив. Саме така логіка, на наш погляд, забезпечує здатність моделі до адаптації й навчання, що є необхідною передумовою підвищення якості фінансових рішень у динамічному середовищі.

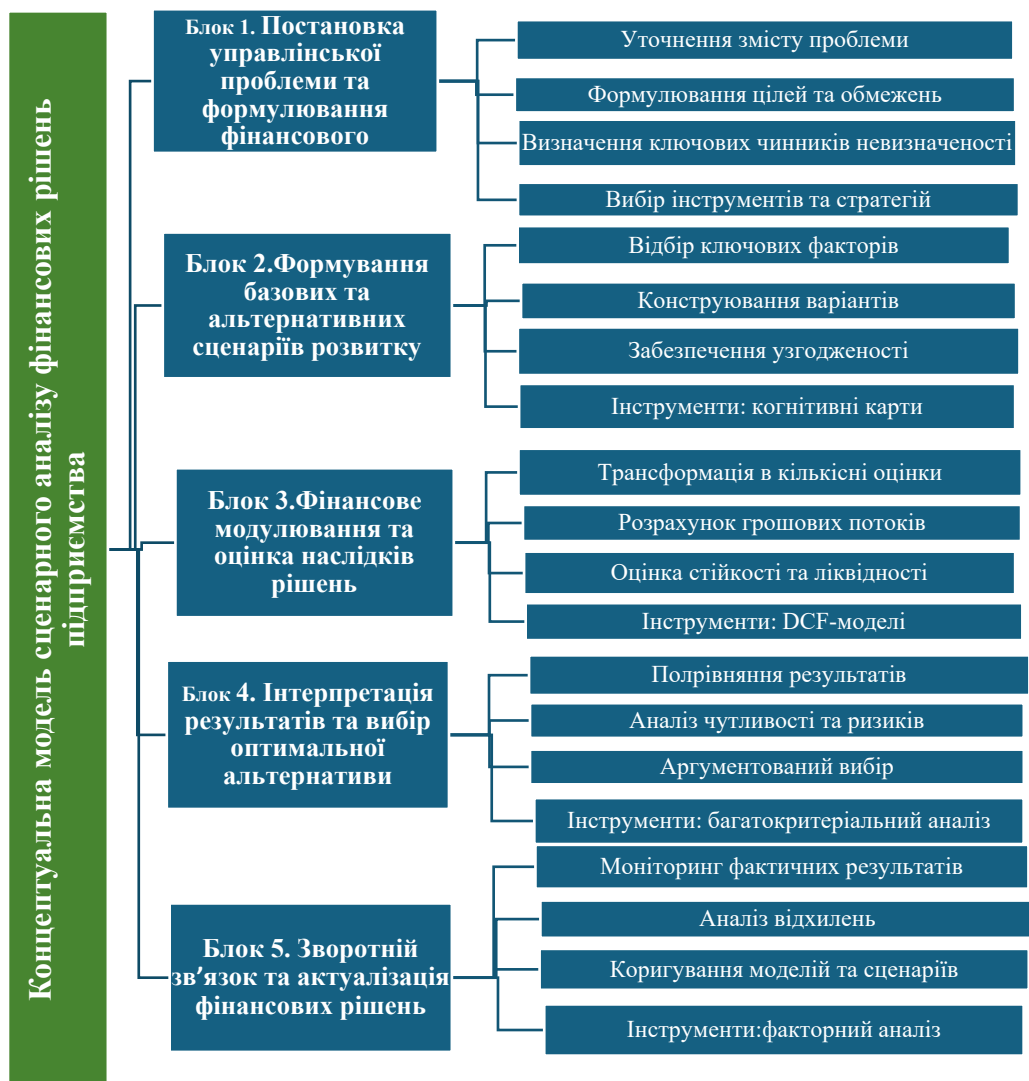


Рисунок 1. Концептуальна модель сценарного аналізу фінансових рішень



Дана схема служить основою для розробки внутрішніх регламентів сценарного аналізу, адже на її основі можна деталізувати функції відповідних підрозділів, інформаційних потоків та швидкість оновлення сценаріїв.

З метою підвищення прикладної релевантності запропонованої моделі здійснено формалізацію характеристик кожного її структурного блоку у вигляді табличного представлення (табл. 2). У зазначеній таблиці систематизовано зміст відповідних етапів, визначено вхідні та вихідні інформаційні параметри, а також ідентифіковано інструментарій, що використовується на кожному з них.

Таблиця 2

Характеристика основних елементів концептуальної моделі сценарного аналізу фінансових рішень підприємства

Напрямок моделі	Зміст	Вхідна інформація	Вихідна інформація	Основні інструменти
Постановка управлінської проблеми та фінансового рішення	визначення проблеми, цілей, обмежень, ключових факторів невизначеності	стратегічні цілі, фінансова звітність, внутрішні регламенти, зовнішні умови	сформульована проблема, цілі, критерії, перелік ключових факторів	стратегічний аналіз, фінансовий аналіз, експертні оцінки
Формування сценаріїв	побудова узгоджених варіантів розвитку подій для ключових факторів	перелік факторів, історичні дані, прогнози, експертні припущення	набір сценаріїв (базовий, оптимістичний, песимістичний тощо) з описом параметрів	когнітивні карти, експертні методи, аналіз трендів, сценарне планування
Фінансове моделювання	кількісна оцінка фінансових наслідків сценаріїв	параметри сценаріїв, структура витрат і доходів, умови фінансування	розрахунки грошових потоків, прр, дохідності, показників ліквідності та стійкості	фінансові моделі (dcf, бюджети, моделі стійкості), табличні та спеціалізовані програми
Інтерпретація результатів і вибір альтернативи	порівняння альтернатив і сценаріїв, формування управлінського рішення	результати фінансового моделювання за сценаріями, цілими та обмеженнями	обґрунтований вибір альтернативи, перелік ризиків, умови реалізації рішення	порівняльний аналіз, аналіз ризику, багатокритеріальний аналіз, експертні наради
Зворотний зв'язок та актуалізація сценаріїв	оцінка реалізації рішень, коригування моделей і сценаріїв	фактичні фінансові показники, звіти про виконання рішень, зміни середовища	оновлені сценарії, скориговані моделі та управлінські рішення	моніторинг, факторний аналіз, аналіз відхилень, перегляд припущень

* авторська розробка на основі [2 - 5, 7- 10]



Запропонована структура моделі дозволяє об'єднати концептуальний і практичний виміри сценарного аналізу: з одного боку, забезпечити логічну завершеність процесу - від постановки проблеми до зворотного зв'язку; з іншого - чітко окреслені інформаційні потреби та інструменти кожного блоку, що створює підґрунтя для реального впровадження сценарно-орієнтованого підходу в системі фінансового менеджменту підприємства.

З метою чіткішого відображення логіки запропонованої моделі в таблиці 3 узагальнили алгоритм етапів сценарного аналізу фінансових рішень підприємства, починаючи від постановки управлінської проблеми й закінчуючи зворотним зв'язком та актуалізацією сценаріїв.

Таблиця 3

Алгоритм етапів сценарного аналізу фінансових рішень підприємства

Етапи сценарного аналізу фінансових рішень підприємства	Зміст етапу	Очікуваний результат	Основні інструменти
1. Ідентифікація фінансового рішення та горизонту	формулювання проблеми, цілей, обмежень, вибір часової перспективи	чітко визначене завдання сценарного аналізу	фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, експертні оцінки
2. Виділення ключових факторів невизначеності	відбір факторів, які істотно впливають на результати рішення	перелік ключових факторів із визначенням характеру впливу	когнітивні карти, аналіз даних, експертне опитування
3. Побудова сценаріїв	формування узгоджених варіантів розвитку подій для факторів	набір описуваних сценаріїв (базовий, оптимістичний, песимістичний тощо)	сценарне планування, аналіз трендів, експертні методи
4. Переклад сценаріїв у параметри фінансової моделі	трансформація припущення в розрахункові дані для фінансових моделей	набори вхідних параметрів для кожного сценарію	фінансове моделювання, бюджетування, електронні таблиці
5. Розрахунок фінансових показників за сценаріями	обчислення цільових фінансових показників для кожного сценарію	набір показників (грошові потоки, NPV, рентабельність, стійкість тощо)	моделі DCF, аналіз звітності, спеціалізовані програмні засоби
6. Аналіз стійкості результатів	оцінка чутливості, виявлення «вузьких місць», порогових значень	інформація про критичні фактори та порогові значення показників	аналіз чутливості, факторний аналіз, стрес-тестування
7. Формування рекомендацій щодо вибору альтернативи	узагальнення результатів, зіставлення альтернативи, вибір рішення	обґрунтування фінансових рішень з урахуванням ризику	порівняльний та багатокритеріальний аналіз, експертні наради

*авторська розробка на основі [1, 3-5; 6 - 10]



Запропонований алгоритм відображає сценарний аналіз як послідовний, але водночас адаптивний процес, що передбачає можливість повернення до попередніх етапів для уточнення факторів, сценаріїв або параметрів моделей у разі зміни зовнішніх умов чи появи нових даних. Це забезпечує його інтеграцію у систему фінансового планування та регулярного контролю, а не лише використання в межах разових розрахунків.

Важливим елементом концептуальної моделі є інформаційне забезпечення, від якості якого залежить глибина та надійність результатів. Побудова обґрунтованих сценаріїв і фінансових моделей потребує поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел даних, доповнених експертними оцінками.

До внутрішніх джерел належать фінансова та управлінська звітність, дані оперативного обліку, а також інформація про договори, умови фінансування та інвестиційні проєкти, що відображають внутрішні можливості й обмеження підприємства. Зовнішні джерела охоплюють ринкову інформацію, макроекономічні показники, галузеву статистику та аналітичні огляди. Додаткову цінність становлять експертні оцінки, які дозволяють врахувати очікування та фактори, ще не зафіксовані у статистичних даних.

З урахуванням цього серед пріоритетних вимог до інформації для сценарного аналізу доцільно віднести її релевантність, достовірність, регулярність оновлення, достатній рівень деталізації та доступність у цифрових системах.

Висновки. У статті розроблено концептуальну модель сценарного аналізу фінансових рішень підприємства, що поєднує структурні блоки, послідовність етапів та інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень в умовах невизначеності. Показано, що сценарний підхід здатен подолати обмеження традиційних методів, які спираються на один базовий прогноз, і забезпечити оцінювання спектра можливих фінансових результатів з урахуванням ключових чинників ризику. Розроблена модель інтерпретує



сценарний аналіз не як епізодичний розрахунок, а як безперервний управлінський цикл із зворотним зв'язком, у межах якого фінансові рішення послідовно проходять етапи постановки проблеми, формування сценаріїв, фінансового моделювання, інтерпретації результатів та актуалізації припущень. Це створює методичне підґрунтя для підвищення якості обґрунтування фінансових рішень, зміцнення фінансової стійкості й розвитку сценарно-орієнтованого фінансового менеджменту на підприємствах різних галузей. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну верифікацію моделі в розрізі окремих типів рішень (інвестиційних, фінансових, операційних), інтеграцію сценарного аналізу з цифровими інформаційними системами підприємства, а також на розроблення критеріїв ефективності впровадження сценарного підходу в практику управління.

Список використаних джерел

1. Каплін С. М., Шевченко Я. С., Коваль Л. А. Побудова фінансової моделі стійкості підприємства в умовах нестабільного валютного ринку. *Економіка*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17035780>.
2. Кліманський А. Г. Ефективність управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах турбулентності економіки. *Стратегії та механізми економічного розвитку*. 2025. № 12(22). С. 902-917. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-902-917](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-902-917).
3. Олешко Т. І., Попик Н. В., Турченко Д. М. Процес моделювання ризиків фінансових інвестицій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.-С. 271-275. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3053/2991/>
4. Румик І. І., Пилипенко О. О. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>.



5. Рябоконь А. Р., Музиченко А. О. Інтегроване аналітичне моделювання при прийнятті стратегічних фінансових рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 6 (288). С. 192-202. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/06/6.25._topic_Alina-Riabokon-Andrii-Muzychenko-192-202.pdf
6. Cordova-Pozo K. et al. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 2023. Vol. 148. Art. 103117. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328723000575>
7. Filani O. M., Nnabueze S. B., Sakyi J. K., Okojie J. S. Scenario-Based Financial Modelling for Enhancing Strategic Decision-Making and Organizational Long-Term Planning. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*. 2023. Vol. 4, Iss. 2.-P. 251-265. URL: https://www.multidisciplinaryfrontiers.com/uploads/archives/20250917182723_FMR-2025-2-109.1.pdf
8. Liesiö J. et al. Portfolio decision analysis: Recent developments and future prospects. *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 293, Iss. 3. P. 811-825. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221720310432>
9. Shinkle G. A. et al. Scenario analysis in the AI era: Redefining human involvement. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. (in press). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261625000749> (дата звернення: 12.03.2026).
10. Valenta G. Financial Decision Making: A Comprehensive Overview. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2024. Vol. 27. Special Issue 6. P. 1-3. URL: <https://www.abacademies.org/articles/financial-decision-making-a-comprehensive-overview.pdf>
11. Van der Ploeg F., de Zeeuw A. Climate tipping points and financial risks: An integrated scenario analysis. *Journal of Banking & Finance*. 2022. Vol. 137.-Art. 106451. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426621003152>



12. Battiston S., Monasterolo I., Riahi K. Climate risk, financial stability and scenario analysis: A forward-looking approach. *Energy Research & Social Science*. 2021. Vol. 80. Art. 102239. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214629621001647>
13. Gasparro A., Ruggiero F., Silvestri A. Scenario analysis and stress testing in corporate finance: A practical framework. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 32. Iss. 5. P. 2365-2380. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.3189>
14. Bolton P., Després M., Pereira da Silva L. A., Samama F., Svartzman R. The green swan: Central banking and financial stability in the age of climate change. *Bank for International Settlements*. 2020. URL: <https://www.bis.org/publ/othp31.pdf>
15. Semieniuk G., Campiglio E., Mercure J.-F., Volz U., Edwards N. R. Low-carbon transition risks for finance. *WIREs Climate Change*. 2021. Vol. 12, Iss. 1.-e678. URL: <https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/wcc.678> (дата звернення: 12.03.2026).