

відповідну заяву через електронний кабінет платника податків. Відповідна заява за формою № 1-ПРРО має містити позначку «Скасування реєстрації» [5].

Тож необхідно дотримуватися податкової дисципліни, адже Закон про ПРО пом'якшений, але не скасований. У той же час адміністративні штрафи не були скасовані і можливе застосування санкцій щодо інших порушень, окрім роботи з реєстраторами розрахункових операції та програмними реєстраторами розрахункових операцій.

Список використаних джерел

1. Вирішення проблем з ПРО/ПРРО під час воєнного стану. *Актив-Софт*: веб-сайт. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/reshenie-problem-s-rro-prro-vo-vremya-voennogo-polozheniya>.

2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

3. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 06.07.1995 р. № 265/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80>.

4. Робота з ПРО/ПРРО під час війни. *Торгсофт*: веб-сайт. URL: <https://torgsoft.ua/articles/law/robota-z-rro-pid-chas-vijny/>.

5. Як працювати з ПРО у воєнний час. *Головбух*: веб-сайт. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/9342-yak-pratsyuvati-z-rro-u-vonnyy-chas>.

Яценко В. М., здобувач вищої освіти гр. ПТ-211
Науковий керівник – **Коваль К. П.**, доктор філософії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна)

МЕТОД СЦЕНАРІЇВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Різноманітність розвитку подій в економіці створює передумови для застосування методу сценаріїв з метою прогнозування можливостей розвитку та вибору оптимальної реакції на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів [1].

Метод сценаріїв підготовки й прийняття господарського рішення можна визначити як низку прогнозів з кожного розглянутого варіанта рішення щодо його реалізації, а також можливих позитивних чи негативних наслідків цих рішень [2].

Сценарне планування виникло на початку Холодної війни, у 1950-х роках. Герман Кан, відомий футуролог ХХ століття, отримав завдання дослідити ядерну зброю, що змусило його створити «сценарії», які давали описові деталі, на допомогу тим, хто відповідав за створення військової стратегії. Одночасно у Франції інші футурологи розробили та використали сценарії для опису бажаних результатів, що змусило задуматися про «немислиме» та наслідки ядерної війни. Базуючись на вдалому досвіді, компанія Royal Dutch Shell популяризувала сценарне планування, оскільки сценарії допомогли менеджерам передбачити глобальну енергетичну кризу 1973 та 1979 років і крах на ринку в 1986 році [3].

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур - діагностика проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінка варіантів і обрання варіанту [4].

Серед етапів розробки та ухвалення господарського рішення під час застосування методу сценаріїв виділяють наступні [2]:

1. Керівник підрозділу складає докладний опис завдання: мета, ситуація та проблема.

2. Одному з досвідчених працівників доручається розробити варіанти розв'язання проблеми.

3. Фахівець, який володіє літературними здібностями, отримує завдання скласти сценарій можливого проходження рішення й передбачуваних результатів, а також реакції на ці результати зацікавлених осіб.

4. Текст сценарію розсилається всім працівникам, що на різних стадіях повинні взяти участь у розробці та реалізації рішення.

5. Скликається нарада з обговорення сценарію, результатом якої може бути: схвалення сценарію і затвердження технології розробки й реалізації господарського рішення; внесення коректив у сценарій, затвердження технології розробки і реалізації господарського рішення; очевидна незгода й переробка сценарію.

6. Складається остаточний сценарій для орієнтування всіх учасників процесу прийняття господарського рішення.

"Метод сценаріїв" передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим [4].

З позиції прогнозування варіантів можливих дій найбільший інтерес серед існуючих типів ситуацій - в умовах визначеності, ризику (невизначеності) і конфлікту - викликає алгоритмізація дій саме в умовах невизначеності [5].

Для умов невизначеності застосовується імовірнісний підхід, що передбачає прогнозування можливих наслідків і присвоєння їм імовірностей, тобто розробка певних сценаріїв розвитку подій. При цьому використовуються [5]:

- а) відомі, типові ситуації (ймовірність появи герба при киданні монети дорівнює 0,5);
- б) попередній розподіл ймовірностей (з вибіркового обстеження чи статистики попередніх періодів відома імовірність появи бракованої деталі);
- в) суб'єктивні оцінки, зроблені аналітиком самостійно або із залученням групи експертів.

Таким чином, послідовність дій аналітика при проведенні аналізу ситуації в умовах невизначеності наступна [6]:

1) прогноуються можливі результати R_k , $k=1,2, \dots, n$; в якості R можуть виступати різні показники – дохід, прибуток, приведена вартість очікуваних надходжень тощо;

2) кожному результату присвоюється відповідна ймовірність P_k , причому:

$$\sum_{k=1}^n P_k = 1;$$

3) обирається критерій (наприклад, максимізація математичного очікування прибутку):

$$E(R) = \sum_{k=1}^n R_k \cdot P_k \rightarrow \max;$$

4) обирається варіант, що задовольняє обраним критеріям.

Найпростіша ілюстрація методу сценаріїв представлена у таблиці 1 :

Таблиця 1

Проект 1		Проект 2	
Прибуток, тис. грн	Ймовірність	Прибуток, тис. грн.	Ймовірність
40	0,10	30	0,10
45	0,20	40	0,15
50	0,40	50	0,30
55	0,20	60	0,35
60	0,10	90	0,10

Виходячи із даних, що наведені у таблиці 1, значення математичного очікування доходу для розглянутих проектів дорівнюватимуть відповідно:

$$E(R1) = 40 * 0,10 + 45 * 0,20 + 50 * 0,40 + 55 * 0,20 + 60 * 0,10 = 50 \text{ тис.грн.}$$

$$E(R2) = 30 * 0,10 + 40 * 0,15 + 50 * 0,30 + 60 * 0,35 + 90 * 0,10 = 54 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за критерієм доходу перевагу має бути надано проекту 2, проте цей проект є і більш ризиковим, оскільки має більшу варіацію доходу порівняно із проектом 1.

Метод сценаріїв певною мірою є методом експертної оцінки, проте одночасно виступає більш комплексним і охоплює більшу перспективу і наслідки господарського рішення, що має бути ухваленим.

Застосування сценарного методу дозволяє розрахувати та дослідити перспективи функціонування та розвитку підприємства щодо швидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з урахуванням як позитивного так і негативного їх впливу на діяльність підприємства.

Побудова сценаріїв розвитку подій може стати вагомим підґрунтям для прийняття управлінського рішення щодо вибору найбільш ефективної стратегії діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Коваль З. О. Національний університет «Львівська політехніка». Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку Vol. 2, No. 2, 2020.

2. Логвінова О. П., Семененко І. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. / О. П. Логвінова, І. М. Семененко. – Х.: Видавництво «Лідер», 2015. - 370 с.

3. Електронна версія створена за виданням: Вебб Е. Велика дев'ятка. Як ІТ-гіганти та їхні розумні машини можуть змінити людство / Емі Вебб ; пер. з англ. І. Возняка. – Х. : Віват, 2020. – 352 с. – (Серія «Актуальна тема», ISBN 978-617-690-089-4).

4. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. - К. : Либідь, 2004. - 448 с.

5. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.

6. Аналіз господарської діяльності [текст] : навчальний посібник / [за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 384с.
