***Шайхиева Айжан Рахимберди кизи***
магистрант
Ташкентский государственный экономический университет
г. Ташкент, Республика Узбекистан

# ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

***Аннотация:*** *в статье автором выдвинута гипотеза, что точность прогнозов растет при комбинировании методов, а качество решений при переходе от точечных прогнозов к вероятностным и сценарным. Предложена пятиэтапная схема с обратной связью, которая связывает прогнозирование с многокритериальным выбором стратегических альтернатив.*

***Ключевые слова:*** *прогнозирование, стратегические решения, сценарное планирование, комбинирование прогнозов, машинное обучение, многокритериальный анализ.*

Качество стратегических решений топ-менеджеров напрямую зависит от качества их представлений о будущем, то есть прогноза. А прогнозирование спроса, затрат, рисков и рыночных условий служит информационной основой для выбора стратегии, инвестиций и распределения ресурсов. Однако в условиях высокой неопределенности при реализации рисков пандемий, геополитических шоков, разрывов цепочек поставок и других, традиционные экстраполяционные методы теряют точность.

За последнее десятилетие методология прогнозирования существенно изменилась. При прогнозировании стали отходить от использования простейших методов и зачастую отдельных методов в сторону применения комбинаций методов и гибридных моделей в сочетании элементов статистики и машинного обучения [1]. В тоже время проводимые исследования учеными аспектов поведенческих стратегий показывают, что даже точный прогноз может привести к плохому решению из-за когнитивных искажений руководителей [2, 3].



Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

По наблюдению автора исследования вопросов техники прогнозирования и вопросов принятия стратегических решений между связаны слабо. Так работы о точности прогнозов редко рассматривают, как прогноз используется в решении, и наоборот научные работы о стратегических решениях часто рассматривают прогноз как заданный вход.

В настоящее время мало исследований посвящено организационным аспектам переходных экономик в условиях ограниченного наличия данных с высокой регуляторной неопределенностью.

Цель статьи – предложить интегрированную схему, связывающую прогнозирование с разработкой и выбором стратегических решений.

По мнению автора прогнозирование улучшает стратегические решения только тогда, когда оно встроено в замкнутый цикл с сценарным анализом, формализованным выбором альтернатив и мониторингом точности. Следовательно, схематично процесс прогноза можно представить в виде схемы (рис. 1), содержащей несколько этапов (данные, прогноз, сценарии, решение, мониторинг).

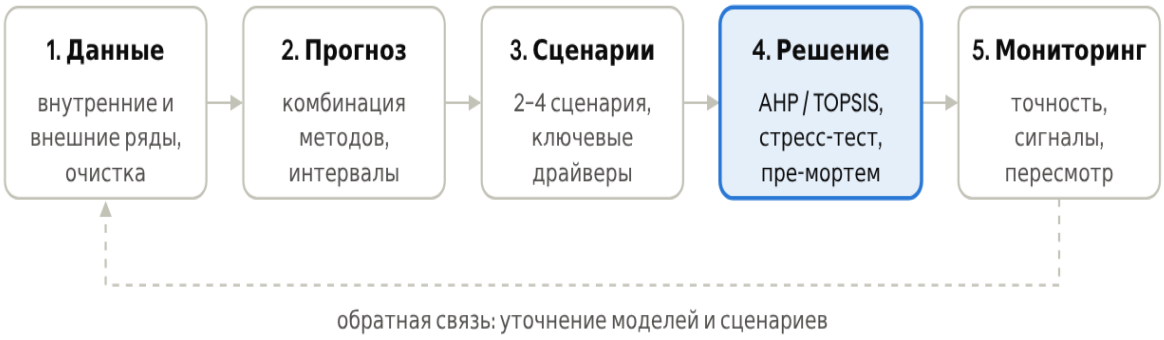



Рис. 1. Схема «Данные – Прогноз – Сценарии – Решение – Мониторинг»

В предложенном варианте процесс прогноза превращается в решение через сценарий и обратную связь.

В предложенной схеме этап «Решение» акцентировано выделен так как именно в нем прогнозная информация превращается в выбор, а пунктирная стрелка показывает обратную связь от мониторинга к данным.

Каждый из этапов важен и в себе содержит следующую информацию:


Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

На этапе – «данные» формируется единая база внутренних показателей (продажи, затраты, запасы) и внешних индикаторов (цены, курсы, макропоказатели). Здесь данные очищаются от статистических выбросов и структурных разрывов.

На этапе – «прогноз» вместо одного «лучшего» метода строится комбинация статистических, эконометрических и экспертных прогнозов, где результат представляется в виде интервала или распределения, а не одного числа.

На этапе – «сценарии» для долгосрочного горизонта выделяются ключевые неопределенности и строятся несколько сценариев (2–4), а количественные прогнозы пересчитываются для каждого из них.

На этапе – «решение», оцениваются альтернативы многокритериальными методами (AHP, TOPSIS) и проверяются на устойчивость во всех сценариях.

На этапе – «мониторинг» должна проводится процедура на регулярной основе по измерению точности прогнозов (MAPE, MASE), а также отслеживаются «сигнальные» индикаторы сценариев. При отклонениях прогнозных значений цикл запускается заново.

Предложенная автором схема связывает два направления исследования точности прогнозов и исследования стратегических решений, которые развиваются раздельно. Из первого она заимствует принцип комбинирования и вероятностного представления прогнозов, из второго – сценарный анализ, многокритериальный выбор и процедуры снижения когнитивных искажений. Тем самым прогноз рассматривается не как готовый ответ, а как вход в управляемый процесс решения.

*Практические рекомендации можно сформулировать в следующем виде:*

– отказ от единственного «точного» числа, когда планы и бюджеты строятся на интервалах и сценариях, что снижает риск решений, оптимизированных под один вариант будущего;

– комбинирование вместо поиска «лучшей» модели;



Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– регламентация экспертных корректировок, когда каждая корректировка статистического прогноза документируется с детализацией причин и проверкой на точность;

- учет прогнозной точности относительно ключевых показателей эффективности.

Для малых и средней предприятий характерны короткие ряды данных, частые изменения регулирования и высокая роль внешних факторов (цены на сырье, курс, денежные переводы). В таких условиях оправдано сочетание простых статистических методов с экспертными оценками по методу Дельфи и обязательным сценарным анализом. С повсеместной оцифровкой отчетностей органы государственной статистики расширяют базу для применения методов машинного обучения.

*Ввиду того что данное исследование носит концептуально-методический характер, эффективность предложенной автором схемы требует эмпирической проверки, а именно проведение сравнительных расчетов точности на конкретных предприятиях с параллельным исследованием качества решений до и после внедрения схемы. Перспективно также может быть изучение роли генеративного искусственного интеллекта в построении прогнозных сценариев.*

Выводы. Прогнозирование повышает качество стратегических решений не само по себе, а как часть замкнутого управленческого цикла. Предложенная схема объединяет условия (комбинирование методов, переход от точечных прогнозов к вероятностным и сценарным, процедурная защита решений от когнитивных искажений) и может служить основой для построения системы прогнозирования в организациях.

***Список литературы***

1. Курдюмов, А. В. Мониторинг и прогнозирование показателей теневой экономики в странах БРИКС / А. В. Курдюмов, В. А. Тимофеева // Финансовый менеджмент. – 2023. – № 5–2. – С. 92–99. – DOI 10.25806/fm5-2202392-99. – EDN SLGAUN.


Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

2. Чай, Х. Формирование поведенческой стратегии внутрикорпоративного менеджмента в современных условиях экономической неопределенности / Х. Чай // Горизонты экономики. – 2024. – № 5 (85). – С. 210–214. – EDN HRUKBH.

3. Forecasting: Theory and practice / F. Petropoulos, D. Apiletti, V. Assimakopoulos [et al .] // International Journal of Forecasting. – 2022. – Vol. 38, No. 3. – P. 705–871. – DOI 10.1016/j.ijforecast.2021.11.001.



Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)