

Yuliia Dzhereliuk
*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Professor at the Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University*

Джерелюк Ю.О.
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонського національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-703-1-11>

SCENARIO FORECASTING BASED ON EXPERT ASSESSMENTS AS A CRISIS MANAGEMENT TOOL

СЦЕНАРНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ НА ОСНОВІ ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна глобальна нестабільність, спричинена воєнними конфліктами, економічними потрясіннями та технологічними викликами, вимагає від бізнесу нових підходів до управління. Традиційні стратегії функціонування за таких обставин втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність швидкої адаптації підприємств до змін. У цьому контексті актуальними стають питання стосовно запровадження належного рівня антикризового управління.

У працях сучасних науковців дедалі частіше антикризове управління трактується як цілісна система оперативного виявлення та подолання загроз для відновлення життєздатності підприємства, запобігання банкрутству та зміцнення стійкості в майбутньому. У дослідженні [1] зазначено, що антикризове управління має включати в себе діагностику зовнішніх і внутрішніх причин виникнення кризи та створення набору інструментів (аналіз статистичних даних, прогнозування, моделювання, експертиза, маркетингові дослідження та інші), які запобігають виникненню цих причин, що знижує негативні наслідки до мінімуму в разі їх виникнення. Важливе значення для підвищення результативності антикризового менеджменту в умовах дестабілізації динамічного середовища функціонування має імплементація інструментарію сценарного прогнозування у процесі прийняття превентивних управлінських рішень. Застосування сценарного підходу забезпечує управлінський апарат підприємства чіткими алгоритмами дій, адаптованими до песимістичних, оптимістичних або найбільш імовірних векторів функціонування. У поєднанні з експертним оцінюванням це дозволяє мінімізувати вплив неозначеності ринкового середовища та сформувати дієвий механізм раннього попередження банкрутства підприємства, що забезпечує

своєчасну реалізацію антикризових управлінських заходів. Зазначимо, що формалізовані екстраполяційні методи прогнозування, що базуються на ретроспективних даних, дедалі частіше демонструють неспроможність адекватно оцінити майбутні загрози підприємства через відсутність історичних аналогів сучасних кризових процесів. У зв'язку з цим постає об'єктивна необхідність залучення експертних оцінок та розроблення сценарних прогнозних моделей, здатних врахувати непередбачувані загрози та динамічні зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємства.

Ефективність сценарного прогнозування на основі експертних оцінок зумовлена придатністю для прогнозування в умовах високої невизначеності, коли відсутні або важкодоступні числові дані. При цьому сценарний підхід дає змогу охопити широкий спектр можливих змін і варіантів розвитку, що суттєво підвищує гнучкість та адаптивність прогнозів, забезпечуючи надійне планування в ситуаціях, де неможливо точно передбачити всі фактори впливу [2]. З огляду на зазначене, сценарне прогнозування на основі експертних оцінок слід трактувати не просто як аналітичний метод, а як ефективний інструмент антикризового управління, що дає змогу готувати превентивні сценарії захисту від зовнішніх загроз та знижувати невизначеності і ризики. Це суттєво підвищує гнучкість та якість управлінських рішень на основі виявлення «вузьких місць» та обґрунтування комплексу превентивних заходів, спрямованих на зміцнення антикризового потенціалу підприємства та забезпечення його стійкого функціонування. Зазначимо, що ефективність експертного оцінювання безпосередньо залежить від якості формування експертної групи. Ретельний відбір експертів за рівнем їхньої компетентності, а також наукове обґрунтування чисельності групи є необхідними умовами для нівелювання суб'єктивних чинників, що впливають на підсумкові висновки щодо ідентифікації непередбачуваних загроз та оцінки їхнього впливу на діяльність підприємства. Саме такий підхід утворює базис антикризового управління в умовах ринкової турбулентності.

Серед різноманіття методів оцінювання компетентності найбільш розповсюдженими є [3, с. 72–76]: самооцінка потенціального експерта; колективна оцінка потенціального експерта як фахівця у зазначеній сфері; оцінка на основі статистичного аналізу минулих експертиз; аналітичне визначення компетентності потенціального експерта. Визначення раціональної чисельності експертної групи є складним завданням. Поширеним підходом є встановлення меж її кількості на основі двох критеріїв: забезпечення високої середньої компетентності фахівців та стабілізації середньої оцінки показника.

Вибір статистичного інструментарію для перевірки узгодженості експертних думок безпосередньо залежить від сукупності чинників, зокрема: кількості сформованих груп фахівців, обсягу і структури анкети (кількості запитань), а також типу метричних шкал, за якими

здійснюється оцінювання. Врахування цих параметрів є передумовою обґрунтованого застосування статистичних індикаторів – від коефіцієнта варіації (для кількісних даних) до коефіцієнта конкордації (для порядкових шкал). Використання статистичних методів визначення узгодженості думок експертів в антикризовому управлінні виступає дієвим механізмом обґрунтованого наукового підходу до мінімізації ризиків під час прийняття управлінських рішень.

Запропоновано реалізовувати алгоритм застосування сценарного прогнозування на основі експертних оцінок в антикризовому управлінні підприємством реалізується через логічну послідовність таких етапів:

1. Формування мети та завдань прогнозування (визначення ключових загроз та об'єктів антикризового моніторингу).

2. Підготовка інструментарію дослідження (вибір експертних методів, розробка анкет та сценаріїв реагування на загрози).

3. Формування групи експертів (оцінка компетентності фахівців, встановлення меж чисельності групи).

4. Проведення експертного опитування (збір думок експертів щодо ймовірності настання кризових подій та їхнього впливу на підприємство).

5. Статистична обробка та аналіз результатів (розрахунок середніх оцінок, визначення узгодженості думок експертів: розрахунок коефіцієнтів варіації та конкордації).

6. Моделювання оптимістичного (стабілізація), реалістичного (адаптація) та песимістичного (кризовий стан) варіантів розвитку залежно від інтенсивності прояву кризових чинників на основі узгоджених експертних оцінок.

7. Обґрунтування антикризової стратегії, формування адаптаційних резервів та розробка плану превентивних дій відповідно до обраного сценарію.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що сценарне прогнозування на основі статистично узгоджених експертних оцінок дозволяє мінімізувати деструктивний вплив турбулентності ринкового середовища та сформувати дієвий механізм превентивного попередження банкрутства підприємства для вчасного впровадження антикризових управлінських заходів.

Література:

1. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>

2. Угоднікова О. І., Вяткін К. І., Погасій С. О. Методичний підхід до прогнозування результатів маркетингового забезпечення розвитку регіональних соціально-економічних систем. *Наукові перспективи*. 2024 № 11(53). С. 788–798. DOI : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-788-799](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-788-799)

3. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрями використання: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с. URL: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/download/324/612/651-1?inline=1>