
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-161-179](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-161-179)

УДК 005.334:005.53

JEL Classification: D21

Андрій Пріщенко

кандидат технічних наук, докторант кафедри підприємництва,
організації виробництва та теоретичної і прикладної економіки
Український державний хіміко-технологічний університет (Дніпро, Україна)
E-mail: andrey.prishchenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7243-5520>

**НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ТА РИЗИК: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК,
ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ І ДИСБАЛАНСИ ПРИ УХВАЛЕННІ РІШЕНЬ**

Анотація. Проведений у статті аналіз статистики вживання термінів «невизначеність», «ризик», «ухвалення рішень» у наукових джерелах засвідчує їхню міждисциплінарність. Доведено, що взаємозв'язок ризику й невизначеності визначається способом впливу на прийняття рішень. Розширено та систематизовано класифікацію та надано характеристику видам та проявам невизначеності. Акцентовано, що дослідження ризиків може проводитися в різних галузях і контекстах, де потрібно прогнозувати, оцінювати та управляти можливими негативними наслідками. Виокремлено наукові галузі вивчення та напрямки аналізу ризиків у них. Запропоновано підхід до ефективного управління ризиками як визначення балансу між загрозами та можливостями, що потребує діагностики дисбалансів, що виникають в умовах ризику внаслідок наявності невизначеності та надана їх класифікація.

Ключові слова: невизначеність; ризик; прийняття рішень; управління; дисбаланс.
Табл.: 2. Рис.: 1. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Динамічні зміни в економічних, соціальних, політичних та екологічних умовах є причинами невизначеності та виникнення ризикових ситуацій у процесах прийняття рішень, який є необхідним і важливим елементом для ефективного функціонування підприємств, організацій й установ, а також для вирішення проблем на рівні суспільства. Ризик і невизначеність є тісно пов'язаними концепціями, і їх взаємозв'язок визначається способом, яким вони впливають на ухвалення рішень. Наявність невизначеності може призвести до прийняття неправильних рішень, неочікуваних втрат, затримок у процесі прийняття, викликати стрес та невпевненість серед тих, хто їх ухвалює. Наслідком невизначеності є вірогідність репутаційних втрат та довіри до відповідальних осіб. Крім того, ймовірна втрата можливостей через неправильне реагування на ситуацію чи неухвалення рішення, недооцінка ризиків, що своєю чергою може викликати збільшення витрат, зниження прибутку та вплинути на взаємини зі

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, інвесторами тощо). Тому актуальним завданням є ідентифікація, систематизація і поглиблення розуміння взаємозв'язків невизначеності і ризику в контексті їхнього впливу на процес та якість прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що терміни «невизначеність» та пов'язані з ним дефініції «ризик» та «прийняття рішень» є міждисциплінарними, що ілюструється різноманітністю областей, де він використовується для опису різних аспектів у філософії, математиці, економіці, менеджменті та інших наукових дисциплінах. Маючи свої корені в різних галузях, він з'являється в літературі в різний час, його використання у формальному науковому контексті може бути пов'язане з розвитком ймовірної та математичної теорій.

Вагому роль у розумінні та концептуалізації категорій «ризик» та «невизначеність» у різних галузях науки, включаючи економіку, психологію, управління тощо зіграли закордонні та вітчизняні дослідники. Їхні ідеї формують теоретичну та практичну основу для вивчення цих концепцій у сучасному науковому середовищі. Так, серед закордонних фахівців, які вирізняються в цьому напрямі досліджень, можна виділити роботи Френка Найта [Frank H. Knight], який уперше ввів поняття «ризик» та «невизначеність» у своїй роботі «Ризик, невизначеність та прибуток» [1], визначивши ризик як вимірювану, квантифіковану небезпеку та невизначеність як нестандартну, непередбачувану ситуацію, де неможливо розрахувати ймовірності, Джона Мейнарда Кейнса [John Maynard Keynes] – автора теорії невизначеності, за якою визначення майбутнього є неможливим, що впливає на прийняття рішень [2]. Герберт Саймон [Herbert Simon], який досліджував теорію прийняття рішень і розробив концепцію обмеженої раціональності, яка стверджує, що в умовах обмеженої інформації та обмежених ресурсів людина обирає рішення, яке не є оптимальним, але задовольняє потреби [3; 4]. Праці Ральфа Кіні [Ralph Keeney] концентруються на прийнятті рішень в умовах невизначеності та ризикованості в корпоративному управлінні та публічній політиці [5]. Висновки Деніела Канемана [Daniel Kahneman] та Амоса Тверські [Amos Tversky] у сфері поведінкової економіки та прийняття рішень зіграли ключову роль у розвитку теорії перенесення досвіду й розробки теорії перспективи та стосувались систематичних помилок у прийнятті рішень та психології прийняття рішень в умовах

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

невизначеності [6; 7]. Іцхак Адізес [Ichak Adizes], який розробив модель життєвого циклу організацій, досліджував процеси прийняття стратегічних рішень організаціями в умовах змін [8]. Пітер Друкер [Peter Drucker] звертав увагу на важливість управління ризиками та невизначеністю в організаційному середовищі [9]. Організаційний психолог Карл Вейк [Karl Weick] досліджував, як організації ухвалюють рішення в умовах невизначеності та стресу [10].

Праці українських науковців І. Чуприни, Ю. Швець, О. Вараксіної, К. Оксенюк, О. Вишневської, О. Зелінської та ін. [11-17] охоплюють різні аспекти проблематики оцінки ризиків та невизначеності, від психологічних до економічних та соціальних, здійснюють важливий внесок у розвиток теорії та практики управління ними.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Ефективне управління ризиками передбачає створення балансу між мінімізацією можливих негативних наслідків та використанням можливостей для досягнення позитивного результату. Збалансоване управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки ризиків, а водночас ефективно використовувати можливості для досягнення позитивних результатів та розвитку, що потребує діагностики таких дисбалансів.

Постановка завдання. Метою статті є систематизована класифікація та характеристика видів невизначеності, галузей вивчення та напрямів аналізу ризиків і діагностика видів дисбалансів між загрозами та можливостями внаслідок невизначеності при ухваленні рішень.

Виклад основного матеріалу. Статистика вживання термінів «невизначеність» (uncertainty), «ризик» (risks), «прийняття рішень» (decision making) у друкованих виданнях, внесених в інформаційну базу даних «Google Books Ngram Viewer» [18] свідчить про актуальність і зростаючий інтерес науковців до цих явищ, а отже, про зростання невизначеності та ризиків у різноманітних процесах, станах та напрямках розвитку в соціально-економічних системах (рис. 1).

Невизначеність є невід'ємною частиною багатьох аспектів нашого життя та предметом досліджень. Водночас ризик є її результатом і виникає тоді, коли має місце невизначеність щодо можливих подій або результатів, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Тобто, невизначеність є основою, на якій базується концепція ризику. Оскільки неможливо передбачити всі можливі варіанти подій або їхні

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

наслідки, управління ризиками включає в себе розробку стратегій із захисту від невизначеності та мінімізації впливу непередбачуваних факторів. Оцінка ризику передбачає аналіз імовірності та впливу ризикованих подій. Умови невизначеності роблять цей процес складнішим, оскільки точні дані часто відсутні або неповні, тому потрібно враховувати можливі сценарії та їх ймовірність.

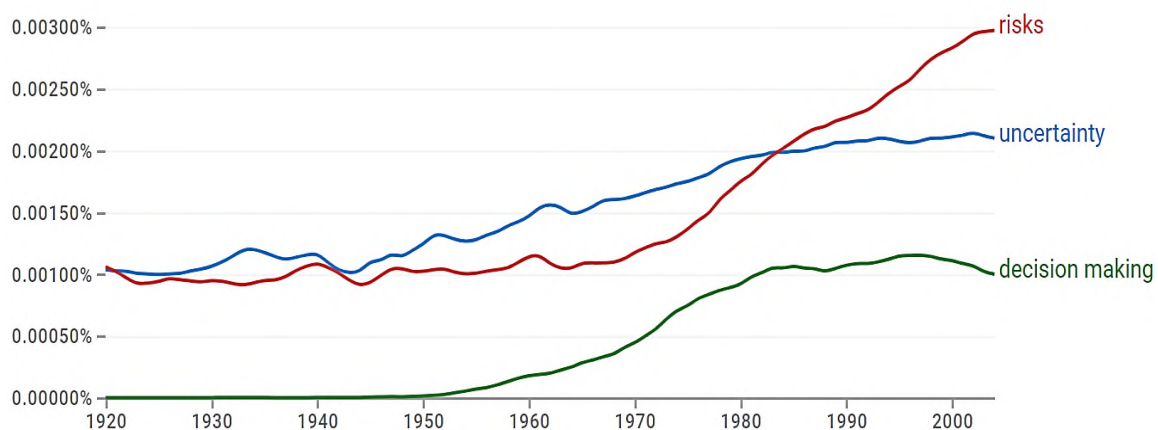


Рис. 1. Динаміка вживання термінів «uncertainty», «risks», «decision making» у друкованих виданнях світу

Джерело: побудовано автором на основі [18].

Розуміння і врахування різних видів невизначеності є важливим для точного аналізу та ухвалення рішень. Істотною є і роль сприйняття невизначеності як нормальної частини процесу прийняття рішень і управління проєктами, що дозволяє краще адаптуватися до змінних умов та ризиків.

У роботі [19] надана класифікація та надана характеристика видів невизначеності, однак, ми вважаємо за доцільне доповнити та розширити класифікаційну структуру (табл. 1).

Кожен із цих видів невизначеності має свої властивості та може вимагати специфічних підходів для управління ним. Важливо розуміти ці види невизначеності та їхні наслідки для ухвалення кращих рішень і зменшення ризиків. Управління невизначеністю включає в себе використання різних методів, таких як збільшення точності вимірювань, розробка прогностичних моделей для прогнозування ризиків, а також застосування стратегій ризик-менеджменту [20].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

Класифікація та характеристика невизначеності

Вид	Характеристика	Прояви
1	2	3
Технічна невизначеність	Виникає внаслідок обмеженої або неповної інформації про технічні аспекти проєкту, продукту або процесу	Недостатня точність вимірювань, невизначеність технічних характеристик матеріалів або технологій
Фінансова невизначеність	Виникає, коли немає достатніх даних або прогнозів щодо фінансових витрат, доходів або інвестиційних ризиків	Непередбачувані коливання цін на ринку, зміни в рівні інфляції, несподівані витрати чи доходи
Стратегічна невизначеність	Пов'язана з непевністю щодо майбутніх тенденцій, конкурентної дії або дії зовнішніх факторів	Політична нестабільність, зміни в законодавстві, несподівані зміни відносин з партнерами або конкурентами
Соціальна невизначеність	Виникає зі складності людських взаємодій та соціальних чинників	Неясність у реакції споживачів на новий продукт, невизначеність у громадській думці щодо певної ініціативи або програми
Екологічна невизначеність	Пов'язана з невизначеністю екологічних наслідків дій або проєктів	Неясність про можливі екологічні зміни внаслідок будівництва об'єкта, ефекти викидів шкідливих речовин в навколишнє середовище
Політична невизначеність	Виникає внаслідок непевності щодо політичних рішень або дій уряду	Неясність щодо податкової політики, можливих змін у законодавстві, геополітичної нестабільності
Технологічна невизначеність	Виникає через невизначеність щодо розвитку технологій та їхнього впливу на виробництво, ринок або суспільство загалом	Неясність щодо того, які нові технології будуть розроблені та як вони вплинуть на попит на продукти чи послуги
Інформаційна невизначеність	Виникає внаслідок недостатньої або неоднозначної інформації, що ускладнює процес ухвалення рішень	Суперечливі дані чи прогнози, недостатня достовірність інформації для аналізу
Природна невизначеність	Виникає через природні явища, які важко передбачити чи контролювати.	Погодні умови, природні катастрофи, геологічні процеси.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Продовження табл. 1

1	2	3
Економічна невизначеність	Виникає через нестабільність економічних умов та невизначеність ринкових тенденцій	Зміни відносин попиту та пропозиції, економічні кризи, фінансові коливання, майбутніх ставок відсотка, коливання цін на сировину
Організаційна невизначеність	Виникає через невизначеність внутрішніх процесів та стратегій організації	Зміни в управлінському складі, несподівані зміни в організаційній культурі, невизначеність у реалізації стратегії
Епістемічна невизначеність	Виникає через обмежену або неповну інформацію про об'єкт або ситуацію	Відсутність даних, недостатню точність або неоднозначність інформації
Статистична невизначеність	Пов'язана зі стохастичними або випадковими процесами	У випадку вимірювання фізичної величини, такої як довжина чи маса, завжди існує певна статистична похибка, оскільки неможливо отримати абсолютно точне вимірювання
Емпірична невизначеність	Виникає внаслідок обмежень експериментального обладнання або методів дослідження	У мікроскопі може бути обмежена роздільна здатність, що призводить до обмежень у визначенні точного положення об'єктів
Лінгвістична невизначеність	Виникає внаслідок того, що мовні засоби можуть бути неоднозначними або відкритими для різних тлумачень	Деякі терміни або поняття можуть мати різне значення залежно від контексту
Філософська невизначеність	виникає внаслідок філософських або концептуальних питань, таких як питання про природу існування або реальності	Наприклад, поняття вільної волі може бути предметом філософської невизначеності
Психологічна невизначеність	Виникає внаслідок складнощів у розумінні мотивацій, цілей та психологічних факторів, які впливають на поведінку людей	Неясність у реакціях людей на зміни, непередбачувані емоційні реакції
Законодавча невизначеність	Виникає через неоднозначність або недоліки в законодавстві та непевність у тлумаченні правових норм.	Розбіжності у правозастосуванні, неясність у вимогах до ведення бізнесу.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Закінчення табл. 1

1	2	3
Культурна невизначеність	Виникає через різноманітність культурних цінностей, норм і відмінностей у сприйнятті соціальних явищ	Різниця в культурних звичаях та традиціях, розбіжності між культурами
Геополітична невизначеність	Виникає через нестабільність у міжнародних відносинах та геополітичній ситуації	Конфлікти між країнами, територіальні спори, глобальні загрози безпеці
Інноваційна невизначеність	Виникає при впровадженні нових інноваційних продуктів, технологій чи процесів, коли немає достатньої інформації про їхній результат або реакцію ринку	Неясність щодо прийняття нововведень споживачами, ризик неуспіху інноваційного проєкту
Інституціональна невизначеність	Виникає внаслідок нестабільності у внутрішніх політичних, соціальних або економічних інституціях країни	Неясність щодо змін у політичних режимах, нестабільність правових інститутів
Тимчасова невизначеність	Виникає тоді, коли інформація або умови можуть змінитися в майбутньому, але на цей момент немає достатньої чіткості	Плани на майбутнє, що залежать від рішень або подій, які ще не відбулися
Квантова невизначеність	Це поняття використовується у квантовій механіці та вказує на неможливість одночасно точно визначити позицію та імпульс частинки	Принцип невизначеності Гейзенберга в квантовій механіці
Фізична невизначеність	Виникає з обмежень чи несприятливих умов, які змушують ухвалювати рішення на основі неповної або неясної інформації	Невизначеність метеорологічних умов для авіаційних рейсів, нестабільність екологічних умов
Метафізична невизначеність	Виникає у філософських та метафізичних дискусіях щодо природи реальності та знань	Філософські спекуляції щодо природи часу, простору та існування
Алгоритмічна невизначеність	Виникає у зв'язку з обмеженістю обчислювальних ресурсів або складністю алгоритмів	Неможливість вирішення певних обчислювальних проблем через їхню складність

Джерело: складено автором на основі [19].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Крім узагальнюючого терміна «ризик» у наукових джерелах зустрічаються *поняття* «економічний ризик» [11; 12], «підприємницький ризик» [13; 14; 15], «комерційний ризик» [16], «операційний ризик» [17] і «господарський ризик» [19]. Незважаючи на те, що наведені поняття можуть мати спільні ознаки, відрізняючись своїм контекстом і значенням, але центральною причиною виникнення ризикових ситуацій з огляду на створення передумов для ймовірних негативних наслідків та результатів у діяльності ринкових суб'єктів є невизначеність.

Зважаючи на мультидисциплінарність досліджуваних категорій, відзначимо, що аналіз ризиків може здійснюватися в різних галузях і контекстах, де потрібно прогнозувати, оцінювати та управляти можливими негативними наслідками (табл. 2).

Таблиця 2

Галузі вивчення та напрями аналізу ризиків

№ з/п	Наукова галузь вивчення ризиків	Напрями аналізу ризику
1	2	3
1.	Економіка та фінанси	<i>Фінансовий ризик</i> : оцінка ризиків інвестицій, фінансового управління та фінансової стабільності. <i>Ризик інвестування</i> : аналіз ризиків на фінансових ринках та прийняття інвестиційних рішень. <i>Кредитний ризик</i> : оцінка можливості неплатоспроможності позичальників та розробка кредитних стратегій.
2.	Менеджмент	<i>Стратегічний ризик</i> : визначення ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства. <i>Оперативний ризик</i> : аналіз ризиків, пов'язаних із щоденною діяльністю підприємства та виробничими процесами. <i>Репутаційний ризик</i> : вивчення можливих загроз репутації організації та розробка стратегій їх запобігання.
3.	Страховання та актуаріат	<i>Ризиковий профіль</i> : аналіз ризиків, що впливають на страхові компанії та їх клієнтів. <i>Актуарна наука</i> : розробка моделей для оцінки ризиків і визначення премій страхових полісів.
4.	Психологія та поведінкові науки	<i>Прийняття рішень</i> : дослідження впливу психологічних факторів на процеси прийняття рішень та оцінку ризиків. <i>Поведінкова економіка</i> : аналіз індивідуальних та колективних реакцій на ризики та їх вплив на економічні рішення.
6.	Медицина та громадське здоров'я	<i>Епідеміологічний аналіз</i> : оцінка ризиків захворювань та розповсюдження хвороб серед населення. <i>Медична статистика</i> : аналіз факторів, що впливають на поширення захворювань та ефективність лікування.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Продовження табл. 2

1	2	3
7.	Інформаційна безпека та кібербезпека	<i>Кібербезпека</i> : аналіз ризиків кібератак та розробка заходів для захисту інформації та комп'ютерних систем. <i>Цифрова приватність</i> : вивчення ризиків порушення конфіденційності даних та розробка методів їх захисту.
8.	Екологія та збереження природних ресурсів	<i>Оцінка екологічного ризику</i> : вивчення впливу людської діяльності на навколишнє середовище та розробка стратегій збереження природних ресурсів. <i>Управління природними катастрофами</i> : аналіз можливих екологічних криз та розробка планів невідкладних заходів.
9.	Технології та інженерія	<i>Технічний ризик</i> : оцінка можливих негативних наслідків впровадження нових технологій та розробка заходів для їх запобігання. <i>Безпека та надійність систем</i> : аналіз ризиків аварійного функціонування та розробка методів запобігання та реагування на них.
10.	Соціологія та політичні науки	<i>Соціальний ризик</i> : вивчення можливих загроз соціальній стабільності та розробка стратегій їх управління. <i>Політичний ризик</i> : аналіз ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю та конфліктами, та розробка мір для їх запобігання.
11.	Сільське господарство та продовольство	<i>Ризик урожаю</i> : оцінка можливих загроз для врожаю та розробка стратегій ризикового управління. <i>Біоекономічні ризики</i> : аналіз впливу біологічних факторів та економічних чинників на сільськогосподарські підприємства.
12.	Енергетика та електроенергетика	<i>Енергетичні ризики</i> : вивчення можливих загроз енергетичній системі та розробка стратегій їх запобігання. <i>Впровадження альтернативних джерел енергії</i> : аналіз ризиків та можливостей переходу на відновлювані джерела енергії.
13.	Транспорт і логістика	<i>Логістичні ризики</i> : оцінка негативних наслідків затримок та порушень у логістичних ланцюгах та розробка заходів для їх запобігання. <i>Безпека транспорту</i> : аналіз ризиків аварій та інцидентів у транспортній галузі та розробка методів зменшення їхнього впливу
14.	Математика та статистика	<i>Ризиковий аналіз</i> : розробка математичних моделей для оцінки ймовірності та величини можливих втрат. <i>Базисська статистика</i> : використання статистичних методів для оцінки ймовірностей та управління ризиками

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Закінчення табл. 2

1	2	3
15.	Біологія та генетика	<i>Генетичні ризики</i> : вивчення можливих наслідків генетичних мутацій та генетичних втручань для здоров'я та екосистем. <i>Екологічні ризики ГМО</i> : аналіз впливу генетично модифікованих організмів на біорізноманіття та екологічну різноманітність.
16.	Архітектура та будівництво	<i>Будівельні ризики</i> : вивчення можливих загроз безпеці будівельних об'єктів та розробка заходів їх запобігання. <i>Сейсмічні ризики</i> : аналіз можливих наслідків землетрусів та розробка будівельних стандартів для зменшення ризиків
17.	Юриспруденція та правознавство	<i>Правовий ризик</i> : вивчення юридичних аспектів ризиків та розробка правових механізмів їх управління. <i>Ризик правопорушень</i> : аналіз можливих порушень законодавства та їхніх наслідків для організацій та суспільства
18.	Медіа та комунікації	<i>Інформаційні ризики</i> : вивчення можливих загроз безпеці та приватності даних у цифровому середовищі. <i>Медійний ризик</i> : аналіз можливих наслідків неправильної інтерпретації інформації та розробка стратегій для їх запобігання
19.	Географія та геологія	<i>Геологічні ризики</i> : вивчення можливих наслідків природних катастроф, таких як виверження вулканів, зсуви ґрунту та інші. <i>Гідрометеорологічні ризики</i> : аналіз можливих наслідків повеней, засух та інших кліматичних подій для суспільства та екосистем
20.	Туризм та готельний бізнес	<i>Туристичні ризики</i> : вивчення загроз безпеці туристів та розробка стратегій їх запобігання. <i>Економічні ризики в туризмі</i> : аналіз можливих втрат та ризиків для туристичної індустрії та регіонального розвитку
21.	Мистецтво та культура	<i>Культурні ризики</i> : вивчення загроз збереженню культурної спадщини та розробка стратегій їх запобігання. <i>Фінансові ризики для мистецьких організацій</i> : аналіз можливих фінансових труднощів та ризиків для організацій, що працюють у сфері мистецтва та культури.

Джерело: складено автором на основі [11-17; 19; 20].

Кожен із цих напрямків, перелік яких, безумовно, не є вичерпним, має свої специфічні методи та підходи для оцінки, управління та запобігання ризикам. У кожному з них є конкретні методи та підходи для оцінки та управління ризиками.

Крім загальновідомих підходів до ризику та невизначеності в контексті прийняття рішень як загроз та можливостей для розвитку, нами пропонується розглядати процес ефективного управління ризиками як знаходження балансу між загрозами та можливостями, що потребує діагностики дисбалансів, що виникають.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Аналізуючи ризик як загрозу, його визначають як потенційно негативну подію або ситуацію, яка може призвести до втрат, шкоди або небажаних наслідків. У такому контексті організації та індивіди часто прагнуть уникати, зменшувати чи керувати ризиками, щоб запобігти можливим негативним наслідкам. Цей підхід передбачає оцінку потенційних загроз і прийняття заходів для їх мінімізації або уникнення. У бізнесі компанії зазвичай розглядають різні загрози, такі як фінансові втрати, втрати репутації, конкуренція тощо, і розробляють стратегії для зменшення чи уникнення цих ризиків.

Розглядаючи ризик як можливість розвитку висловлюється ідея, що ризик не завжди є негативним чинником, але може також мати потенціал для стимулювання розвитку або досягнення успіху. Цей підхід акцентує на тому, що ризик включає у себе можливості для інновацій, вдосконалення та розвитку нових стратегій. Замість того, щоб уникати ризику за будь-яку ціну, цей підхід заохочує аналізувати ризики, розуміти їхні можливі наслідки і використовувати їх для досягнення позитивних результатів. У бізнесі підхід «ризик як можливість розвитку» може означати, що компанія готова приймати певний ризик у зусиллях досягнення інновацій або відкриття нових ринків, оскільки це може привести до більшого успіху в майбутньому.

Нами пропонується підхід до управління ризиком як намагання збалансувати загрози та можливості, що враховує можливість отримання позитивних результатів або вигід внаслідок певних ризиків. Згідно з цією концепцією, керування ризиками передбачає збалансування потенційних загроз і можливостей. Замість того, щоб просто уникати ризиків, люди й організації можуть активно оцінювати ризики, визначати, які можливості вони можуть принести, і ухвалювати рішення, які максимізують вигоди при прийнятті ризику. У бізнесі це може включати відкриття нових ринків або інвестування в інноваційні проекти, які несуть певний ризик, але також можуть призвести до значних можливостей для зростання та успіху. Важливою частиною цього підходу є здатність ефективно оцінювати ризики і приймати рішення на основі комплексної оцінки можливих наслідків, як позитивних, так і негативних.

Дисбаланси, які виникають між загрозами та можливостями, визначають різницю у вагомості, впливі або важливості між факторами, що можуть мати негативний або позитивний вплив на організацію, проєкт, діяльність або будь-яку іншу сферу діяльності. Вони виникають, коли переваги або небезпеки, пов'язані з певною ситуацією, розподілені нерівномірно або не враховуються належним чином.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ці дисбаланси можуть бути результатом різних факторів, таких як непередбачені зміни в економічних умовах, технологічні інновації, зміни в законодавстві, соціокультурні тенденції тощо. Вони можуть мати важливий вплив на стратегічне планування, прийняття управлінських рішень та загальний успіх організації чи проєкту.

Ефективне управління дисбалансами між загрозами та можливостями вимагає ретельного аналізу ризиків, прогнозування майбутніх тенденцій, виявлення можливостей для інновацій та розвитку, а також розроблення стратегій зменшення ризиків та максимізації можливостей.

У роботах С. В. Коверги [21; 22] ґрунтовно досліджено питання виникнення і динаміка дисбалансів у функціонуванні економічних систем, включаючи промислові підприємства. Погоджуючись з автором, ми вважаємо доцільним сконцентрувати увагу на дисбалансах між загрозами та можливостями, які можуть приймати різні форми, залежно від конкретної ситуації та умов.

Нами виділено наступні види дисбалансів в умовах ризику внаслідок наявності невизначеності:

1. Незбіг важливості. Цей тип дисбалансу виникає, коли певні загрози або можливості здавалися менш важливими або ймовірними, ніж вони насправді є (*наприклад, компанія може недооцінювати загрозу нового конкурента на ринку або недооцінювати потенційний попит на новий продукт*).

2. Незбіг відповідності реакції. Цей тип дисбалансу виникає, коли реакція на певну загрозу або можливість не відповідає її справжній суті або масштабу (*наприклад, організація може докласти занадто зусиль із реагування на невелику загрозу без адекватного оцінювання ризиків*).

3. Непередбачені взаємозв'язки. Цей тип дисбалансу виникає, коли взаємозв'язки між різними загрозами та можливостями не були передбачені або не враховані в процесі прийняття рішень (*наприклад, реалізація однієї можливості може спричинити появу нових загроз або навпаки*).

4. Незбіг таймінгу. Цей тип дисбалансу виникає, коли загрози або можливості розвиваються або з'являються раніше або пізніше, ніж очікувалося (*наприклад, введення нового законодавства може спричинити появу ризиків або можливостей раніше, ніж було передбачено*).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Неврегульовані ризики. Цей тип дисбалансу виникає, коли існують ризики або можливості, які не були враховані або не були адекватно управлінні в процесі прийняття рішень (*наприклад, компанія може не бути готовою до змін у ринковому середовищі або технологічних інновацій*).

6. Незбіг обсягу ресурсів. Цей тип дисбалансу виникає, коли доступні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) не відповідають масштабу або складності загроз або можливостей (*наприклад, організація може мати недостатньо фінансових ресурсів для відповіді на стрімке зростання популярності її продукту або послуги*).

7. Незбіг ефективності заходів. Цей тип дисбалансу виникає, коли заходи, призначені для зменшення загроз або максимізації можливостей, не ефективні або не ефективно виконуються (*наприклад, впровадження заходів безпеки може бути неефективним через недостатню підготовку персоналу або недостатню оцінку ризиків*).

8. Незбіг культури організації. Цей тип дисбалансу виникає, коли культура організації не сприяє відкритому виявленню та вирішенню загроз або використанню можливостей (*наприклад, в організації може існувати страх або неприйняття змін, що може гальмувати ініціативи щодо ідентифікації та вирішення ризиків або використання можливостей*).

9. Незбіг стратегій. Цей тип дисбалансу виникає, коли стратегії управління ризиками або використання можливостей не відповідають стратегіям загального управління організації (*наприклад, компанія може мати стратегію розвитку нових ринків, але не мати відповідної стратегії управління ризиками, пов'язаними з цим розвитком*).

10. Незбіг пріоритетів. Цей тип дисбалансу виникає, коли пріоритети віддані одній змозі (загрозам або можливостям) на шкоду іншій (*наприклад, компанія може зосередитися на мінімізації ризиків ігноруючи при цьому нові можливості розвитку*).

11. Незбіг географічного розподілу. Цей тип дисбалансу виникає, коли загрози або можливості неоднаково розподілені в різних регіонах або географічних зонах (*наприклад, економічні труднощі в одному регіоні можуть привести до зростання можливостей у розвитку іншого регіону*).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

12. Незбіг інтересів стейкхолдерів. Цей тип дисбалансу виникає, коли інтереси різних стейкхолдерів (клієнтів, акціонерів, співробітників тощо) відрізняються щодо важливості або переваг загроз та можливостей (*наприклад, акціонери можуть бажати максимізувати прибуток, вкладники – забезпечити стабільність, а співробітники – зберегти робочі місця*).

13. Незбіг інформаційної бази. Цей тип дисбалансу виникає, коли рішення ухвалюються на основі неповної або недостовірної інформації щодо загроз або можливостей (*наприклад, організація може ігнорувати загрозу кібератак через недооцінення важливості цього ризику або недостатню інформованість про потенційні наслідки*).

14. Незбіг технологічних знань. Цей тип дисбалансу виникає, коли організація не має необхідних технологічних знань або навичок для ефективного виявлення та використання можливостей або для ефективного управління загрозами (*наприклад, компанія може опинитися в невігідному становищі на ринку через відставання у використанні новітніх технологій*).

15. Незбіг між культурними та соціальними чинниками. Цей тип дисбалансу виникає, коли культурні чи соціальні особливості різних груп або регіонів впливають на сприйняття загроз та можливостей по-різному (*наприклад, в різних культурах можуть існувати різні ставлення до ризику або різні уявлення про можливості розвитку*).

Ці типи дисбалансів можуть виникати в різних сферах, таких як бізнес, фінанси, політика, технології тощо, і вимагають уважного аналізу та ефективного управління для забезпечення стійкості та успішності, їх слід урахувувати при стратегічному плануванні та управлінні ризиками для забезпечення збалансованого підходу до управління загрозами та можливостями. Аналіз різних типів дисбалансів між загрозами та можливостями в умовах ризику може допомогти ліпше зрозуміти широкий спектр факторів, що можуть впливати на ухвалення стратегічних рішень в організаціях та інших сферах діяльності.

Висновки і пропозиції. Проведений у статті аналіз наукових джерел показав, що терміни «невизначеність» та пов'язані з ним дефініції «ризик» та «прийняття рішень» є міждисциплінарними, про що свідчить статистика вживання термінів «невизначеність» (uncertainty), «ризик» (risks), «прийняття рішень» (decision making). Доведено, що взаємозв'язок ризику і невизначеності визначається способом, яким

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

вони впливають на прийняття рішень. Розширено та систематизовано класифікацію та надано характеристику видам та проявам невизначеності. Відзначено, що кожен з цих видів має свої властивості та може вимагати специфічних підходів для управління ними.

Акцентовано, що дослідження ризиків може проводитися в різних галузях і контекстах де потрібно прогнозувати, оцінювати та управляти можливими негативними наслідками, у зв'язку з чим нами виокремлено наукові галузі вивчення та напрямки аналізу ризиків в них. Крім загальновідомих підходів до ризику та невизначеності в контексті прийняття рішень як загроз та можливостей для розвитку, нами пропонується розглядати процес ефективного управління ризиками як намагання знайти баланс між загрозами та можливостями, що потребує діагностики виявлених дисбалансів. Підкреслено, що ефективне управління ризиками передбачає створення балансу між мінімізацією можливих негативних наслідків та використанням можливостей для досягнення позитивного результату. Збалансоване управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки ризиків, а водночас ефективно використовувати можливості для досягнення позитивних результатів та розвитку.

Дисбаланси, які виникають між загрозами та можливостями, визначають різницю у вагомості, впливі або важливості між факторами, що можуть мати негативний або позитивний вплив на організацію, проєкт, діяльність або будь-яку іншу сферу діяльності. Вони виникають, коли переваги або небезпеки, пов'язані з певною ситуацією, розподілені нерівномірно або не враховуються належним чином. Нами здійснено аналіз різних типів дисбалансів між загрозами та можливостями в умовах ризику, що може допомогти ліпше зрозуміти широкий спектр факторів, що можуть впливати на ухвалення стратегічних рішень в організаціях та інших сферах діяльності.

Список використаних джерел

1. Knight F.H. Risk, Uncertainty, and Profit. Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, No. 31. Houghton Mifflin, Boston and New York, 1921.
2. Keynes J. M. The Collected Writings of John Maynard Keynes / E. Johnson & D. Moggridge, Eds.). – Royal Economic Society, 1978. – 779 p.
3. Simon H. A. Rational choice and the structure of the environment / H. A. Simon // Psychological Review. – 1956. – Vol. 63(2). – Pp. 129-138.
4. Simon H. A. Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason. – MIT press. – 1997. – Vol. 3.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Keeney R. L. Group decision making using cardinal social welfare functions / R. L. Keeney, C. W. Kirkwood // *Management Science*. – 1975. Vol. 22(4). – Pp. 430-437.
6. Kahneman D. Prospect theory: An analysis of decision under risk / D. Kahneman, A. Tversky // *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I*. – 2013. – Pp. 99-127.
7. Tversky A. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty / A. Tversky, D. Kahneman // *Science*. – 1974. – Vol. 185(4157). – Pp. 1124-1131.
8. Adizes I. Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it / I. Adizes. – Prentice Hall Pr., 1988. – 384 p.
9. Drucker P. *Managing for results* / P. Drucker. – Routledge, 2012.
10. Weick K. E. *Managing the Unexpected: Assuring High-Performance in an Age of Complexity* / K. E. Weick, K. M. Sutcliffe. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
11. Чуприна І. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності / І. Чуприна // *Зб. наук. праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. – 2012. – № 4 (70). – С. 187–194.
12. Швець Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику / Ю. Швець // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2018. – № 17 (2). – С. 131-135.
13. Вараксіна О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства / О. Вараксіна, А. Кругова // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>.
14. Оксенюк К. Систематизація класифікаційних ознак підприємницького ризику / К. Оксенюк // *Молодий вчений*. – 2019. – № 8(72). – Pp. 328-330. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-8-72-69>.
15. Вишневська О. Підприємницький ризик в управлінні конкурентоспроможністю підприємства / О. Вишневська // *Економіка і суспільство*. – 2016. № 7. – С. 232–237.
16. Зелінська О. Основи управління комерційними ризиками підприємств / О. Зелінська, А. Євдокімов // *Економіка та держава*. – 2019. – № 11. – С. 96–99. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.11.96](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.96).
17. Левенчук Л. Ймовірнісне моделювання операційних ризиків / Л. Левенчук, В. Гуськова, П. Бідюк // *Наукові вісті КПІ*. – 2021. – № 3. – С. 26–37. DOI: [10.20535/kpissn.2021.3.251681](https://doi.org/10.20535/kpissn.2021.3.251681).
18. Uncertainty, risks, decision making: Google Books Ngram Viewer [Electronic resource]. – Access Mode: https://books.google.com/ngrams/graph?content=uncertainty%2Crisks%2Cdecision+making&year_start=1900&year_end=2004&corpus=en-2012&smoothing=1.
19. Решетило П. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень / П. Решетило, Ю. Федотова // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2020. – № 3(77). – С. 149-154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-41>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

20. Артемов В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності / В. Артемов, І. Сингаївська // Вчені записки Університету «КРОК». – 2022. – № 1(65). – С. 149–163. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>.

21. Коверга С. Способи виявлення дисбалансів і підходи до формалізації функціонування економічних систем / С. Коверга // Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2016. – № 2. – С. 164-172.

22. Коверга С. Моделі та методи прийняття рішень у сфері управління збалансованим розвитком промислових підприємств / С. Коверга // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 1. – С. 144-156.

References

1. Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, No. 31. Houghton Mifflin, Boston and New York.
2. Keynes, J.M., & Moggridge, D. (Eds.) (1978). *The Collected Writings of John Maynard Keynes*. Royal Economic Society.
3. Simon, H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129-138.
4. Simon, H.A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3). MIT press.
5. Keeney, R. L., & Kirkwood, C. W. (1975). Group decision making using cardinal social welfare functions. *Management Science*, 22(4), 430-437.
6. Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99-127).
7. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
8. Adizes, I. (1988). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall Pr.
9. Drucker, P. (2012). *Managing for results*. Routledge.
10. Weick K. E. and Sutcliffe K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High-Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Chupryna, I. (2012). Poniattia ta klasyfikatsiia ryzykiv v pidpriemnytskii diialnosti [The concept and classification of risks in business]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriya: Ekonomichni nauky – Collection. of science works of VNAU. Series: Economic Sciences*, 4, 187–193.
12. Shvets, Yu. (2018). Ryzyky v diialnosti promyslovykh pidpriemstv: vydy, metody otsinky ta zakhody podolannia ryzyku [Risks in the activity of industrial enterprises: types, assessment methods and measures to overcome risk]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 17(2), 131-135.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

13. Varaksina, O., & Kruhova, A. (2021). Sutnist pidpriemnytskoho ryzyku v hospodarskii diialnosti pidpriemstva [The essence of entrepreneurial risk in the economic activity of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 24. doi: 10.32782/2524-0072/2021-24-35.

14. Okseniuk, K. (2019). Systematyzatsiia klasyfikatsiinykh oznak pidpriemnytskoho ryzyku [Systematization of classification features of entrepreneurial risk]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 8(72), 328-330. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-8-72-69>.

15. Vyshnevskaya, O. (2016). Pidpriemnytskyi ryzyk v upravlinni konkurentosprozhnisti pidpriemstva [Entrepreneurial risk in managing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 7, 232–237.

16. Zelinska, O., Yevdokimov, A. (2019). Osnovy upravlinnia komertsiiinymy ryzykamy pidpriemstv [Fundamentals of business risk management of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 11, 96–99. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.96.

17. Levenchuk, L.B., Huskova, V.H., Bidyuk, P.I. (2021). Imovirnisne modelivannia operatsiinykh ryzykiv [Probabilistic modelling of operational risks]. *Naukovi visti KPI – KPI Science News*, 3, 26–37. DOI: 10.20535/kpissn.2021.3.251681.

18. Uncertainty, risks, decision making: Google Books Ngram Viewer. https://books.google.com/ngrams/graph?content=uncertainty%2Crisks%2Cdecision+making&year_start=1900&year_end=2004&corpus=en-2012&smoothing=1.

19. Reshetylo, P., & Fedotova Yu. (2020). Nevyznachenist ta ryzyk: spivvidnoshennia poniat ta spetsyfika pryiniattia rishen [Uncertainty and risk: relationship of concepts and specifics of decision-making]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the system approach in economics*, 3(77), 149-154. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-41>.

20. Artemov, V., & Synhaivska, I. (2022). Osoblyvosti protsesiv pryiniattia rishen V umovakh nevyznachenosti [Peculiarities of decision-making processes in conditions of uncertainty]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University "KROK"*, 1(65), 149–163. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>.

21. Koverha, S. (2016). Sposoby vyivlennia dysbalansiv i pidkhody do formalizatsii funktsionuvannia ekonomichnykh system [Methods of identifying imbalances and approaches to formalization of the functioning of economic systems]. *Naukovyi visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii – Scientific Bulletin of the Donbas State Machine-Building Academy*, (2), 164-172.

22. Koverha, S. (2016). Modeli ta metody pryiniattia rishen u sferi upravlinnia zbalansovanyim rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Decision-making models and methods in the sphere of managing the balanced development of industrial enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, (1), 144-156.

Отримано 13.11.2023

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 005.334:005.53

JEL Classification: D21

Andrii Prishchenko

Doctor of Philosophy,

Ukrainian State University of Chemical Technology, Dnipro, Ukraine

E-mail: andrey.prishchenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7243-5520>**UNCERTAINTY AND RISKS: INTERCONNECTION,
INTERDEPENDENCE AND IMBALANCES IN DECISION-MAKING**

Abstract. *The analysis of scientific sources carried out in the article showed that the terms “uncertainty” and related definitions of “risk” and “decision-making” are interdisciplinary, as evidenced by the statistics of the use of the terms “uncertainty”, “risk”, “decision-making”. It is proven that the relationship between risk and uncertainty is determined by the way they influence decision-making. The classification has been expanded and systematized, and the types and manifestations of uncertainty have been characterized. It is noted that each of these species has its own properties and may require specific approaches to their management.*

It is emphasized that the study of risks can be carried out in various fields and contexts where it is necessary to predict, evaluate and manage possible negative consequences, in connection with which we have singled out scientific fields of study and areas of risk analysis in them. In addition to well-known approaches to risk and uncertainty in the context of decision-making as threats and opportunities for development, we propose to consider the process of effective risk management as an effort to find a balance between threats and opportunities, which requires diagnosis of identified imbalances. It is emphasized that effective risk management involves creating a balance between minimizing possible negative consequences and using opportunities to achieve a positive result. Balanced risk management allows you to minimize the negative consequences of risks, and at the same time effectively use opportunities to achieve positive results and development.

Imbalances that occur between threats and opportunities determine the difference in weight, impact or importance between factors that can have a negative or positive impact on an organization, project, activity or any other field of activity. They occur when the benefits or risks associated with a particular situation are unevenly distributed or not properly accounted for. An analysis of various types of imbalances between threats and opportunities in risk conditions is carried out, which can help to better understand a wide range of factors that can influence strategic decision-making in organizations and other spheres of activity.

Key words: *uncertainty; risk; decision-making; management; imbalance.*

Fig.: 1. Table: 2. References: 22.

Бібліографічний опис для цитування:

Пріщенко А. Невизначеність та ризик: взаємозв'язок, взаємозалежність та дисбаланси при ухваленні рішень. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 161-179.