СИНЕРГИЯ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В КОНТУРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Амангельдыева Г.Т.,
Одебердиева Ш.О.
Институт телекоммуникаций и информатики Туркменистана,
Ашхабад, Туркменистан

Аннотация. В работе исследуется глубокая взаимосвязь между категориями риска и неопределенности в контексте современной управленческой деятельности. Даны базовые определения указанных феноменов, приведена их классификация и выделены ключевые детерминанты. Обосновано, что риск целесообразно воспринимать не исключительно как угрозу, но и как потенциальную возможность для развития. Показано, что существующий арсенал классических критериев принятия решений часто оказывается недостаточным для удовлетворения реальных преференций лиц, принимающих решения (ЛПР). В связи с этим предложены специализированные модифицированные подходы и методики выбора, адаптированные к специфике конкретных задач эффективного управления.

Ключевые слова: принятие решений, риск, неопределенность, критерии выбора, управленческие решения, адаптивное управление.

1. Сущностные характеристики риска и неопределенности в процессе выработки решений

Исторически сложилось, что в лингвистическом аспекте (в частности, в арабской этимологии) термин «риск» отражал случайный фактор, дарованный свыше и способный приносить материальную выгоду [1]. В дальнейшем данная категория прочно закрепилась за вероятностными событиями и неоднозначными исходами [2]. Развитие математической науки привело к созданию аппарата теории вероятностей и теории игр, что позволило предпринимать первые шаги к количественному измерению уровня риска. Значительным этапом стало разграничение понятий «риск» и «неопределенность», впервые предложенное Ф. Найтом [3], который определил риск как измеримую величину, в то время как неопределенность будущих событий охарактеризовал как неизмеримую. Многогранность проявлений риска в хозяйственной практике подтверждает, что его последствия могут носить не только деструктивный, но также нейтральный или созидательный характер. Процесс выбора определенной модели экономического поведения во многом базируется на балансировании между случайными потерями и потенциальным вознаграждением.

Риск и неопределенность не должны трактоваться исключительно в негативной ключе — они выступают естественной обратной стороной инноваций, прибыльности и эволюции. Как подчеркивает Д. Кэллахан в монографии «Экономика для обычных людей», само осуществление любой деятельности обусловлено наличием непредсказуемого будущего; в

детерминированном мире целенаправленная активность теряет всякий смысл [6]. Возможность влиять на вектор будущих событий доказывает отсутствие абсолютной определенности.

2. Природа и классификация факторов неопределенности

Состояние неопределенности часто вызывает психологический барьер, создавая иллюзию «шага в пропасть» при необходимости действовать. Под неопределенностью понимаются условия, при которых объем доступных сведений критически мал либо данные изменяются с высокой динамикой. Это формирует подвешенное состояние, затрудняющее выработку обоснованных шагов.

В отличие от неопределенности, в ситуациях с риском точный исход также неизвестен, однако параметры вероятности поддаются расчету (как, например, математические шансы на выигрыш в азартных играх). Накопление достаточного массива статистических или эмпирических данных позволяет трансформировать неопределенность в измеримый риск. Например, интеграция новой технологии на начальном этапе порождает неопределенность бизнес-эффектов, но по мере накопления практического опыта компания получает возможность четко определить как возникающие угрозы, так и открывающиеся возможности [4, 5]. Примерами могут служить как макроэкономические турбулентности (локдауны, геополитические сдвиги), так и локальные изменения внутри организаций — кадровая неопределенность при смене топ-менеджмента или адаптация стажера на испытательном сроке.

Главными факторами, порождающими неопределенность, выступают:

- **Дефицит информации**, препятствующий объективной оценке альтернатив (например, социально-бытовая адаптация при релокации).
- **Стохастические случайности** (внезапный уход ключевого руководства, вызывающий управленческий вакуум и конкуренцию внутри команды).

3. Специфика управленческих решений

Процесс принятия управленческих решений (УР) осуществляется менеджментом высшего и среднего звена и охватывает стратегическое планирование, операционную деятельность, распределение ресурсов и руководство коллективом. Базовыми условиями для формирования качественного решения являются:

- наличие четкой целевой установки;
- достаточная информационная база;
- сравнительный анализ альтернативных вариантов;
- ресурсная обеспеченность;
- возможность экспертного обсуждения с коллегами [7].

Управленческие решения по своей природе инвариантно сопряжены с риском, а реализация их в условиях дефицита информации многократно повышает сложность задач. Руководителю критически важно сохранять гибкость и готовность к оперативной корректировке планов. Психологическая реакция на стресс («бей, беги или замри») у каждого индивида индивидуальна.

Осознание собственных поведенческих паттернов помогает менеджеру избегать когнитивных ошибок. В частности, преодолеть состояние психологического ступора при реакции «замри» позволяет своевременное обращение за коллегиальной поддержкой.

4. Методологический инструментарий и критерии выбора

Для минимизации неопределенности применяется ряд практических методов:

- **Детальное исследование и структурирование проблем** (сбор фактов, составление перечня вопросов и ответов, помогающих принять взвешенное решение как в бизнесе, так и в личной практике).
- **Сценарное моделирование**, заменяющее жесткие долгосрочные стратегии гибкими алгоритмами, учитывающими оптимистичные и пессимистичные варианты развития событий.
- **Преодоление когнитивных ловушек.** Например, в периоды кризисов IT-компании сталкиваются с дилеммой оптимизации фонда оплаты труда; осознание ментальных искажений позволяет менеджменту рассмотреть нестандартные альтернативные траектории.

После формирования пула альтернатив возникает задача многокритериального отбора. Для приоритизации продуктовых и управленческих инициатив успешно применяются методологии продуктового менеджмента **RICE** и **ICE**.

В частности, модель **RICE** оценивает гипотезы по четырехкомпонентной шкале:

- **Reach (Охват)** — масштаб целевой аудитории, затронутой решением;
- **Impact (Эффект)** — степень влияния на финансовые и операционные показатели;
- **Confidence (Уверенность)** — субъективная или расчетная степень надежности достижения результата;
- **Effort (Усилия)** — объем ресурсов, необходимых для реализации.

Интегральный вес гипотезы вычисляется по формуле:

$$\text{Оценка RICE} = \frac{\text{Эффект} \times \text{Уверенность}}{\text{Усилия}}$$

5. Принципы формирования устойчивых управленческих решений

К числу основоположных правил эффективного менеджмента в условиях нестабильности относятся:

- **Развитие антихрупкости.** Концепция, описанная Н. Талебом, подразумевает способность системы укрепляться и развиваться под воздействием кризисных шоков (по аналогии с мифической гидрой). Вместо пассивного ожидания перемен бизнес должен возглавлять их — как это сделали рестораны высокой кухни, внедрившие бесконтактную доставку в период локдаунов.

- **Ориентация на глобальные и отраслевые тренды.** Мониторинг макрофакторов (например, регуляторных изменений туристических направлений или интеграции искусственного интеллекта) позволяет своевременно трансформировать бизнес-процессы. Так, появление генеративных нейросетей создало вызовы для маркетинговых агентств, но те специалисты, которые освоили промт-инжиниринг, существенно повысили свою рыночную ценность.
- **Максимальная прозрачность коммуникаций.** Эффективное взаимодействие с коллективом снижает уровень тревожности. Руководителю необходимо открыто транслировать имеющуюся информацию либо честно признавать временное отсутствие готовых решений, предотвращая распространение деструктивных слухов.
- **Организация рефлексии.** После преодоления острой фазы кризиса необходим разбор полетов с командой для анализа сработавших и провальных решений, что формирует устойчивый навык адаптивности.

6. Заключение

Основная задача данной работы заключается в оказании методической помощи менеджерам-практикам в освоении современных инструментов и концепций выработки эффективных решений в условиях неопределенности. Систематизация подходов к оценке рисков и модификация критериев выбора позволяют гармонизировать управленческую практику с индивидуальными и системными предпочтениями лиц, принимающих решения.

Литература

1. Бурков В.Н., Новиков Д.А., Щепкин А.В. Механизмы управления эколого-экономическими системами / Под ред. С.Н. Васильева. - М.: Изд-во физико-математической литературы, 2008. - С. 33.
2. Природные опасности России. Оценка и управление природными рисками / Под ред. А.Л. Рагозина. - М.: КРУК, 2003. - 316 с.
3. Бурков В.Н., Новиков Д.А., Щепкин А.В. Механизмы управления эколого-экономическими системами. - С. 34.
4. Бродецкий Г.Л. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределённости. - М.: Прогресс-Академия, 2010. – 336 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика: учебник. - М.: Дашков и К, 2017. – 420 с.
6. Кэллахан Джин. Экономика для обычных людей: Основы австрийской экономической школы. - 2012.
7. Сеисов Ю.Б., Гелдиев Х.А., Аманов А.Т., Курамбаев Е. Вырожденные режимы линейного программирования. - М.: Издательство “Спутник+”, 2015. - 104 с.