

## **УПРАВЛЕНИЕ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬЮ И РИСКАМИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

**Гульширин Тойчиевна Амангельдыева**, ст. преподаватель

Институт телекоммуникаций и информатики Туркменистана, Ашхабад, Туркменистан

**Аннотация.** В условиях быстрого развития технологий и глобализации неопределённость и риск становятся важными факторами, влияющими на качество принимаемых решений. В статье рассматриваются основные понятия неопределённости и риска, их влияние на процесс принятия решений, а также современные методы управления ими. Отдельное внимание уделено когнитивным искажениям и роли цифровых технологий в снижении неопределённости. Обсуждаются этические аспекты и необходимые компетенции для эффективного управления в условиях быстро меняющейся среды.

**Ключевые слова:** неопределённость, риск, принятие решений, когнитивные искажения, цифровые технологии, этика, управление рисками.

## **Managing Uncertainty and Risk in Decision Making in the Modern World**

Institute of Telecommunications and Informatics of Turkmenistan, Ashgabat, Turkmenistan

**Abstract:** In the context of rapid technological development and globalization, uncertainty and risk become crucial factors affecting decision-making quality. This article examines key concepts of uncertainty and risk, their impact on decision processes, and modern management approaches. Special attention is given to cognitive biases and the role of digital technologies in reducing uncertainty. Ethical considerations and competencies required for effective management in a rapidly changing environment are discussed.

**Keywords:** uncertainty, risk, decision-making, cognitive biases, digital technologies, ethics, risk management.

Современный мир характеризуется высокой степенью неопределённости и риска, обусловленных усложнением экономических, социальных и технологических систем. Глобализация, ускоренная цифровая трансформация и постоянные изменения рыночных условий делают традиционные методы принятия решений недостаточными [1]. Это требует интеграции новых подходов, учитывающих не только количественные показатели, но и психологические, этические и технологические аспекты.

Неопределённость — это состояние недостаточной информации о возможных исходах и их вероятностях. Риск же связан с возможностью наступления негативного события и степенью его воздействия [2]. В теории принятия решений выделяют три типа неопределённости: риск с известными вероятностями, неопределённость с неизвестными вероятностями и радикальную неопределённость, когда вероятности невозможно определить [3].

Классическая теория ожидаемой полезности предлагает модель рационального выбора, при которой субъект максимизирует ожидаемую выгоду [4]. Однако реальное поведение часто отклоняется от этой модели из-за психологических факторов.

Психологи Даниэль Канеман и Амос Тверски выявили ряд систематических ошибок мышления, которые влияют на восприятие риска и принятие решений. Люди склонны переоценивать редкие, но яркие события и недооценивать частые, менее заметные [5]. Эффект потери проявляется в том, что страдание от потерь воспринимается сильнее, чем радость от эквивалентных приобретений. Эти искажения приводят к иррациональным решениям, которые могут увеличить риски.

Для минимизации влияния когнитивных искажений применяются методы обучения, использование систем поддержки принятия решений и автоматизация процессов.

В управлении рисками используются как классические, так и современные методы:

- SWOT-анализ и PESTLE-анализ помогают выявить внутренние и внешние факторы риска;
- Сценарное планирование моделирует различные варианты развития событий и их последствия;
- Монте-Карло моделирование позволяет количественно оценить распределение рисков с использованием случайных чисел;
- Экспертные методы, такие как DELPHI, используются для оценки рисков в условиях отсутствия точных данных.

Современные цифровые технологии, включая искусственный интеллект (ИИ) и анализ больших данных, становятся ключевыми инструментами в снижении неопределённости и оптимизации принятия решений. ИИ позволяет автоматически обрабатывать огромные объёмы информации, выявлять закономерности и прогнозировать возможные риски. Это особенно важно в финансовом секторе, медицине, промышленности и государственных структурах.

Тем не менее, использование ИИ сопряжено с новыми вызовами — необходимостью обеспечения прозрачности алгоритмов, безопасности данных и решения этических

вопросов, связанных с ответственностью за решения, принимаемые машинами.

Этические аспекты управления рисками становятся всё более важными. Ответственность за последствия решений лежит не только на отдельных лицах, но и на организациях, использующих автоматизированные системы. Важными принципами являются прозрачность, справедливость и уважение к интересам всех заинтересованных сторон, включая будущие поколения.

Для эффективного управления рисками и неопределённостью необходим комплекс компетенций:

- критическое и системное мышление;
- цифровая грамотность и способность работать с большими данными;
- эмоциональный интеллект и гибкость в адаптации к изменениям;
- умение принимать коллективные решения в условиях неопределённости [7].

Управление неопределённостью и рисками — ключевой элемент успешного принятия решений в современном мире. Интеграция современных аналитических методов, цифровых технологий и этических норм позволяет формировать устойчивые системы, способные эффективно реагировать на вызовы динамичной среды.

Современные СППР позволяют автоматизировать сбор, обработку и анализ информации, что значительно снижает уровень неопределённости. Такие системы используют алгоритмы машинного обучения и ИИ для выявления закономерностей и прогнозирования. Внедрение СППР помогает не только формализовать процесс принятия решений, но и минимизировать влияние когнитивных искажений.

Организации должны инвестировать в развитие компетенций сотрудников, особенно в области критического мышления, цифровой грамотности и эмоционального интеллекта. Обучение должно включать как теоретические знания, так и практические навыки работы с данными и инструментами анализа рисков [7].

Для повышения доверия к решениям, особенно тем, которые принимаются с помощью ИИ, необходимы прозрачные процедуры и этический контроль. Это включает в себя аудит алгоритмов, открытость данных и возможность проверки решений людьми.

В банковской сфере управление рисками критически важно для предотвращения кризисов. Использование ИИ в кредитном скоринге помогает оценивать платежеспособность клиентов с большей точностью, снижая риск невозврата кредитов. Однако важно контролировать этические аспекты, чтобы не допустить дискриминации[6].

В медицине цифровые технологии помогают прогнозировать развитие заболеваний и подбирать персонализированные методы лечения. Тем не менее, принятие решений в условиях медицинской неопределённости требует участия специалистов и соблюдения этических норм.

В будущем управление неопределённостью и рисками будет все больше интегрировано с технологиями искусственного интеллекта, блокчейном и интернетом вещей (IoT). Вызовом станет создание таких систем, которые будут не только технически совершенными, но и этически приемлемыми, учитывающими социальные последствия решений.

Разработка новых моделей и стандартов, а также междисциплинарный подход станут основой для устойчивого развития в условиях глобальной неопределённости.

Принятие решений в современном мире — сложный процесс, требующий баланса между аналитическими методами, технологическими возможностями и этическими нормами.

Комплексный подход к управлению неопределённостью и рисками позволит организациям и отдельным лицам адаптироваться к быстро меняющейся среде и достигать устойчивых результатов.

### Литература

1. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. — М.: КоЛибри, 2014.
2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2016.
3. Slovic P. The Perception of Risk. — Earthscan, 2000.
4. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. — Econometrica, 1979.
5. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. — Science, 1974.
6. O'Neil C. Weapons of Math Destruction. — Crown Publishing Group, 2016.
7. Goleman D. Emotional Intelligence. — Bantam Books, 1995.

# Управление неопределённостью и рисками в принятии решений в современном мире

Автор: Амангельдыева Г.Т.

12.06.2025 10:57 - Обновлено 12.06.2025 11:12

---