

УДК 316.4

А. І. Капліна,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-797X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.94

ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКОВАНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

A. Kaplina,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing

and Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University

RISKY DECISION-MAKING UNDER UNCERTAINTY

Стаття присвячена тому, як приймати рішення, коли нічого не зрозуміло. У статті було враховано вимоги особи, яка ухвалює рішення, а також зовнішні умови, що впливатимуть на модель, альтернативні рішення та очікувані доходи. У реальних додатках арсенал наявних і розроблених у теорії критеріїв ухвалення рішень в умовах невизначеності є недостатнім, щоб прийнятною мірою відповідати системі вподобань особи, яка ухвалює рішення. Пропонуються спеціальні підходи та методи для модифікації критеріїв вибору, щоб забезпечити кращу їхню адаптацію до вподобань особи, яка приймає рішення. При цьому враховуються атрибути відповідних завдань вибору ефективних рішень.

Глобалізація бізнесу, просування економічних інтересів на ринки інших країн, процеси об'єднання і створення спільного економічного простору вимагають знання національних звичаїв і національної культури. Малий бізнес є базисом і рушійною силою розвитку економіки, він прямо впливає на добробут населення, а також сприяє вирішенню багатьох соціально-економічних проблем. Однак в Україні малий бізнес не розвивається так активно, як в інших розвинених країнах, і причиною тому є обмеженість їхніх фінансових ресурсів, що позначається на якості менеджменту і заважають здійсненню ефективного управління. Незважаючи на спроби держави підтримати малий бізнес, цього виявляється недостатньо, тому сьогодні приділяється підвищена увага новим підходам до формування системи менеджменту, зокрема інноваційного, і пошуку ефективних інструментів в управлінні ресурсами малих підприємств. У статті надано характеристику ролі менеджменту для розвитку малого бізнесу, виявлено бар'єри, що виникають на шляху його реалізації, розглянуто найефективніші рішення в галузі управління малим бізнесом.

Унаслідок дискусійності проблем визначення понятійного апарату управлінського рішення у статті представлено авторську позицію з розглядуваних питань у теоретичному та змістовному аспектах. У даний час, час глобалізації економіки, підвищення невизначеності середовища функціонування підприємств, виникнення глобальної конкуренції, сталий розвиток господарюючих суб'єктів неможливо без стратегічного управління, що базується на нових підходах і принципах.

The article focuses on how to make decisions when nothing is clear. The article takes into account the requirements of the decision maker, as well as external conditions that will affect the model, alternative decisions and expected returns. In real-world applications, the arsenal of criteria for decision-making under uncertainty developed in theory is insufficient to adequately match the decision maker's preference system. Special approaches and methods are proposed to modify the selection criteria to ensure their better adaptation to the preferences of the decision maker. At the same time, the attributes of the respective tasks of selecting effective solutions are taken into account.

Business globalisation, promotion of economic interests in other countries' markets, unification processes and creation of a common economic space require knowledge of national customs and national culture. Small business is the basis and driving force behind economic development, it directly affects the welfare of the population and contributes to solving many social and economic problems. However, in Ukraine, small businesses are not developing as actively as in other developed countries, due to limited financial resources, which affect the quality of management and impede effective governance. Despite the state's attempts to support small businesses, this is not enough, so today increased attention is being paid to new approaches to the formation of a management system, including innovative ones, and the search for effective tools in managing the resources of small enterprises. The article describes the role of management in the development of small businesses, identifies barriers to its implementation, and considers the most effective solutions in the field of small business management.

Due to the controversial nature of the problems of defining the conceptual apparatus of managerial decision, the article presents the author's position on the issues under consideration in theoretical and substantive aspects. At present, in the time of globalisation of the economy, increasing uncertainty of the environment in which enterprises operate, emergence of global competition, sustainable development of economic entities is impossible without strategic management based on new approaches and principles.

Ключові слова: прийняття рішень, ризик, невизначеність, критерії вибору, управлінські рішення.

Key words: decision-making, risk, uncertainty, selection criteria, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Що таке ризик і невизначеність у прийнятті рішень? Невизначеність вводить у ступор, і здається, що ухвалювати важливі рішення в таких умовах — немов крокувати в прірву. Розбираємося, як обійтися без екстриму.

Невизначеність — це ситуація, коли інформації для ухвалення рішення або дуже мало, або вона дуже швидко змінюється. Виходить підвишений стан: рішення прийняти складно, тому що незрозуміло, що з цього вийде.

У ситуації, пов'язаній із ризиком, результат подій теж невідомий. Але на відміну від невизначеності, ризики можна розрахувати. Наприклад, у лотереї чи покері можна визначити ймовірність виграшу чи програшу залежно від шансів.

Якщо зібрати достатньо даних, невизначеність можна перетворити на ризик. Під час впровадження нової технології складно визначити її вплив на бізнес, але з часом з'являється достатньо інформації про те, як вона працює. На основі цих даних можна визначити можливість та ризики для компанії.

Наприклад, співробітники компанії не знають, що на них чекає у разі зміни менеджменту, або стажист на випробувальному терміні не розуміє, чи візьмуть його в штат, чи дадуть відпустку і бонуси.

Останні чотири роки про невизначеність багато говорять через глобальні події: локдаун, війну, зміну геополітичної обстановки. Але з невизначеністю доводиться стикатися і в менших масштабах. Наприклад, співробітники

компанії не знають, що на них чекає під час зміни менеджменту, або стажист на випробувальному терміні не розуміє, чи візьмуть його в штат, чи дадуть відпустку і бонуси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У рамках цієї статті через її обмежувальний фактор розглянемо перші два напрями дослідження. У теорії та практиці управління стало аксіоматичним положення про те, що прийняття управлінських рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Зокрема, колектив авторів під керівництвом Н.А. Цирельчук зазначає: "...основним інструментом і критерієм, провідним інтелектуальним засобом і продуктом управління виступає самостійно прийняте в індивідуальній або спільній формі управлінське рішення" [3, с. 82—83]. І далі: "У різних наукових концепціях рішення характеризуються як кваліфікація, що пронизує їх (П.Г. Щедровицький); інтегральний показник професійної компетентності (А.І. Китов); суть, серцевина управлінської діяльності (Г.А. Саймон, Дж.У. Дункан); головний інтелектуальний продукт управління (Ю.Д. Красовський)" [3, с. 83].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Управлінські рішення включені як необхідний компонент у реалізацію всіх функцій управління. Вони є своєрідним механізмом їх здійснення. Зокрема, визначення цілей розвитку організації пов'язане з їхнім вибором із пев-

ної альтернативної їхньої множини. Будьякий етап управлінської діяльності пов'язаний з вибором і оцінкою ступеня досяжності розв'язуваних завдань, що здійснюється за допомогою прийняття управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Причинами невизначеності в умовах прийняття управлінських рішень можуть бути:

1. Брак інформації, щоб зважити всі "за" і "проти". Наприклад, під час релокації незрозуміло, чого чекати від життя в іншій країні.

2. Випадковості. Наприклад, якщо в компанії звільняється хтось із керівництва і команда перебуває в стані невизначеності: кого тепер підвищать.

Управлінські рішення ухвалюються керівниками та менеджерами компанії. Рішення можуть стосуватися стратегічного планування, операційних процесів, розподілу ресурсів, управління командою. Умови для прийняття обґрунтованого рішення:

- чітка мета;
- необхідна інформація;
- аналіз різних варіантів рішення;
- необхідні ресурси;
- можливість обговорити рішення з іншими фахівцями.

Управлінські рішення завжди пов'язані з ризиком, а ухвалювати їх в умовах невизначеності ще складніше — інформації часто бракує, і контекст може змінитися. Важливо адаптуватися до ситуації та бути готовими вносити зміни.

Кожна людина реагує на стрес по-своєму: "бий", "біжи" або "замри". Керівнику корисно знати свою реакцію на стрес, щоб уникнути помилок і неправильних рішень у бізнесі. Наприклад, якщо людина "завмирає", то варто звернутися до колег за порадою, це допоможе вийти з психологічного ступору [2, р. 167].

Дослідження можна використовувати не тільки в бізнесі, а й у побуті. Коли є інформація, прийняти рішення простіше. Наприклад, потрібно визначитися — їхати в іншу країну чи ні. Необхідно спочатку виписати запитання, пов'язані з переїздом, а потім відповіді.

Метод сценарного планування. Дедалі частіше в бізнесі на зміну довгостроковим стратегіям приходять більш гнучкі підходи. Наприклад, сценарне планування, за якого складається прогноз негативних і позитивних сценаріїв і реакція бізнесу на них.

Вихід за рамки когнітивного спотворення. В ІТ найбільша стаття витрат — фонд оплати

праці. У кризу ІТ-компанії стикаються з дилемою: скорочувати штат чи ні. Через цю думку менеджмент потрапляє в пастку когнітивного спотворення, яке не дає розглянути альтернативні варіанти.

Після розгляду різних варіантів рішень потрібно вибрати, яке з них прийняти. У цьому допоможуть методики з продакт-менеджменту RICE та ICE — вони містять критерії та принципи для оцінки функцій продукту. Їх же можна використовувати для пріоритизації ідей.

За методикою RICE кожен гіпотезу оцінюють за чотирма критеріями:

Reach (охоплення) — кількість людей, яку вдасться охопити;

Impact (ефект) — як функція вплине на виручку, витрати та інші показники бізнесу;

Confidence (упевненість) — наскільки компанія впевнена, що функція вирішить завдання;

Effort (зусилля) — скільки потрібно ресурсів для розробки функції.

Вагу гіпотези розраховують за такою формулою.

$$\frac{\text{Охоплення} \cdot \text{Ефект} \cdot \text{Впевненість}}{\text{Зусилля}} = \text{Оцінка RICE}$$

Правила прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності:

1. Прагнути до антикрихкості. Це властивість, завдяки якій система стає кращою, коли стикається з кризою. Антикрихкість дає змогу отримати вигоду з ризику та невизначеності. Н. Талеб наводить як приклад давньогрецький міф про гідру, з якою бився Геракл: коли їй відрубували голову, виростало дві.

Передбачити всі ризики не можна, але привнести в систему елементи антикрихкості можна. Це дає змогу бізнесу не миритися зі станом справ, а навпаки, очолювати зміни. Наприклад, ресторани високої кухні під час локдауну стали доставляти їжу. А освітні сервіси почали навчати комунікацій у розподілених командах.

2. Спіратися на тренди, які можуть вплинути на конкретний бізнес або людину. Наприклад, туркомпанія відстежує, які напрямки для подорожей відкриваються і закриваються, які країни вводять або знімають обмеження на в'їзд.

3. З розвитком ШІ для деяких професій настав період ризику і невизначеності. Наприклад, нейромережа може взяти на себе частину завдань маркетингового агентства: згенерувати зображення, текст або навіть стратегію. Фахівці, які стежили за трендом і навчилися

писати запити для нейромереж — промти, — стали більш затребуваними [8, с. 7].

4. Бути відкритим. Керівнику-початківцю часто доводиться займатися процесами і розвитком команди. Що краще у нього вбудувані стосунки зі співробітниками, то простіше компанії буде пройти через невизначеність.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, важливо бути відкритим із командою: розповідати про рішення топменеджменту, якщо вони є, або чесно сказати, що рішень поки що немає і потрібно почекати. Якщо відмовчуватися або робити вигляд, що нічого не відбувається, люди домислюватимуть і втрачатимуть довіру до керівника.

Уміння проходити через кризи — навичка, яка тільки допомагатиме у світі постійних змін. Цей досвід не варто забувати, як страшний сон. Коли минає гостра стадія кризи, корисно зібратися з командою й обговорити, що сталося, які рішення спрацювали, а які — ні, і чому. Така рефлексія допомагає напрацьовувати навичку адаптивності до криз.

Мета цієї статті — допомогти менеджерам і практикам, які працюють у сфері управління, в освоєнні сучасних підходів і методів для прийняття рішень в умовах невизначеності. [7, р. 47-48].

Література:

1. Black J., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*. 1990. № 15. pp. 1131—1136.

2. Evans S. Conflict can be positive. *HR Magazine*. 1992. № 37 (5). pp. 49—51.

3. Laurent A. The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management. *Human Resources Management*. 1986. № 25 (1). pp. 91—102.

4. Капліна А.І. Управлінські рішення як інструмент управління організацією. *Ефективна економіка*. 2023. № 5 — <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.46>

5. Капліна А. І. Механізми прийняття управлінських рішень в галузі цифровізації виробничих процесів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 3 <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3322/3358>

6. Капліна А. І. Improving the process of making and developing management decisions. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. стр. 85—89

7. Капліна А. І. Improving organizational change management through the use of lean technologies. *Ефективна економіка*. 2024. № 5 <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3798>

8. Капліна А. та Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 10.

9. Капліна А. І. Формування крос-культурних компетенцій здобувачів як умова соціальної та професійної адаптації. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 49—53. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.49

10. Капліна А.І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 71-76. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.9-10.71>

References:

1. Black, J. and Mendenhall, M. (1990), "Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 1131—1136.

2. Evans, S. (1992), "Conflict can be positive", *HR Magazine*, Vol. 37 (5), pp. 49—51.

3. Laurent, A. (1986), "The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management", *Human Resources Management*, Vol. 25 (1), pp. 91—102.

4. Kaplina A.I. (2023), "Management decisions as a tool for managing an organization", *Effective economy*, Vol. 5.

5. Kaplina A.I. (2024), "Mechanisms for making managerial decisions in the field of digitalisation of enterprise production processes", *Effective economy*, Vol. 3.

6. Kaplina A.I. (2024), "Improving the process of making and developing management decisions", *Investments: practice and experience*, Vol. 6, pp. 85—89.

7. Kaplina A.I. (2024), "Improving organizational change management through the use of lean technologies", *Effective economy*, Vol. 5.

8. Kaplina, A. and Kyrychenko, N. (2020), "Cross-cultural aspects of human resources management", *Efektivna ekonomika*, Vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258> (Accessed 22.09.2020).

9. Kaplina, A. (2021), "Formation of cross-cultural competencies of applicants as a condition for social and professional adaptation", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 49—53. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.49

10. Kaplina, A. (2023), "Cross-cultural management at formation of culture and communications", *Agrosvit*, vol. 9—10, pp. 71—76. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.71

Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.