**ФЕНОМЕНЫ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА**

**Амангельдыева Гульширин Тойчиевна, Атамурадова Энеш Атамурадовна, Артыкова Джамал Довлетмурадовна, Оразов Парахат Аннабердиевич**

Институт телекоммуникаций и информатики Туркменистана, Ашхабад, Туркменистан

[gamangeldiyewa7@gmail.com](mailto:gamangeldiyewa7@gmail.com)

**Аннотация:** Предлагаемая статья отражает феномены неопределенности и риска рассматривающися в контексте проблем принятия решений. Показано, что возможность количественно оценить вероятность реализации возможных событий позволяет принципиально различать ситуации риска и ситуации неопределенности. Риск является следствием решения и всегда связан с субъектом, который не только осуществляет выбор, но и оценивает вероятности возможных событий и связанные с ними потери. Риск – интегральный показатель, сочетающий в себе оценки, как вероятностей реализации решения, так и количественных характеристик его последствий. Дополнена типология неопределенностей в задачах принятия решений. Предлагаются специальные подходы и методы для модификации критериев выбора, чтобы обеспечить лучшую их адаптацию к предпочтениям лица, принимающего решения. При этом учитываются атрибуты соответствующих задач выбора эффективных решений.

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

**RISK UNDER UNCERTAINTY**

**Gulshirin Toychiyevna Amangeldiyeva, Enesh Atamyradova, Парахат Оразов, Гаипова. Енегыз**

Institute of Telecommunacations and Informatics of Turkmenistan, Ashgabat, Turkmenistan

[gamangeldiyewa7@gmail.com](mailto:gamangeldiyewa7@gmail.com)

**Abstract:** The proposed article reflects the phenomena of uncertainty and risk considered in the context of decision-making problems. It is shown that the ability to quantify the probability of possible events occurring allows us to fundamentally distinguish between situations of risk and situations of uncertainty. Risk is a consequence of a decision and is always associated with a subject who not only makes a choice, but also evaluates the probabilities of possible events and the associated losses. Risk is an integral indicator that combines assessments of both the likelihood of a decision being implemented and the quantitative characteristics of its consequences. The typology of uncertainties in decision-making problems has been expanded. Special approaches and methods are proposed for modifying selection criteria to ensure their better adaptation to the preferences of the decision maker. At the same time, the attributes of the corresponding problems of choosing effective solutions are taken into account.

**Keyworls: decision making, risk, uncertainty, selection criteria, management decisions.**

**Что такое риск и неопределённость в принятии решений**

Такие понятия, как «неопределенность», «риск», «случайность» и связанные с ними проблемы вызывают оживленные дискуссии в современном обществе. Этот интерес обусловлен рядом причин. Прежде всего, то, что современное общество все чаще называют «обществом риска», поэтому сегодня никак нельзя пройти мимо этого понятия. Полагаю, что информационное общество корректно рассматривать как общество знаний и, разумеется, как общество риска, поскольку, открывая новые возможности, оно создает и риски, которых не было ранее. Неопределенность является условием нашей жизни, и необходимо учиться действовать с учетом этого фактора. В любой сфере человеческой деятельности неопределенность невозможно исключить из рассмотрения и в связи с этим возникает общая проблема анализа поведения человека в условиях неопределенности, которая имеет философский и методологический характер.

Неопределённость вводит в ступор, и кажется, что принимать важные решения в таких условиях — словно шагать в пропасть. Разбираемся, как обойтись без экстрима.

Неопределённость — это ситуация, когда информации для принятия решения либо очень мало, либо она очень быстро меняется. Получается подвешенное состояние: решение принять сложно, потому что непонятно, что из этого выйдет.

Чаще всего неопределенность понимается как условие, принимаемое для составления более точного прогноза будущей экономической ситуации. В данном случае близким по содержанию выступает понятие риска. Задачи исследования неопределенности в таком случае зачастую сводятсяк попыткам расчета степени неопределенности: «Для оценки риска сначала необходимо “измерить” неопределенность, возникающую в результате принятия решений субъектом, т. е. определить и дать количественную характеристику вероятности возможных событий. В экономических работах понятие риска используется намного чаще, чем в естествознании. Опять же можно сделать вывод о том, что риск в подобных работах есть риск, обусловленный несовпадением реальной экономики и моделей экономического развития.

В ситуации, связанной с риском, исход событий тоже неизвестен. Но в отличие от неопределённости, риски можно рассчитать. Например, в лотерее или покере можно определить вероятность выигрыша или проигрыша в зависимости от шансов.

Если собрать достаточно данных, неопределённость можно преобразовать в риск. При внедрении новой технологии сложно определить её влияние на бизнес, но со временем появляется достаточно информации о том, как она работает. На основе этих данных можно определить возможности и риски для компании.

Например, сотрудники компании не знают, что их ждёт при смене менеджмента, или стажёр на испытательном сроке не понимает, возьмут ли его в штат, дадут ли отпуск и бонусы.

Последние три года о неопределённости много говорят из-за глобальных событий: локдауна, изменения геополитической обстановки. Но с неопределённостью приходится сталкиваться и в меньших масштабах. Например, сотрудники компании не знают, что их ждёт при смене менеджмента, или стажёр на испытательном сроке не понимает, возьмут ли его в штат, дадут ли отпуск и бонусы.

**Причинами неопределённости могут быть:**

● Недостаток информации, чтобы взвесить все «за» и «против». Например, при релокации непонятно, чего ждать от жизни в другой стране.

● Случайности. Например, если в компании увольняется кто-то из руководства и команда находится в состоянии неопределённости: кого теперь повысят.

С развитием ИИ для некоторых профессий наступил период риска и неопределённости. Например, нейросеть может взять на себя часть задач маркетингового агентства: сгенерировать изображение, текст или даже стратегию. Специалисты, которые следили за трендом и научились писать запросы для нейросетей — промты, — стали более востребованными.

Быть открытым. Начинающему руководителю часто приходится заниматься процессами и развитием команды. Чем лучше у него выстроены отношения с сотрудниками, тем проще компании будет пройти через неопределённость. Важно быть открытым с командой: рассказывать о решениях топ-менеджмента, если они есть, или честно сказать, что решений пока нет и нужно подождать. Если отмалчиваться или делать вид, что ничего не происходит, люди будут домысливать и терять доверие к руководителю.

Умение проходить через кризисы — навык, который будет только помогать в мире постоянных перемен. Этот опыт не стоит забывать, как страшный сон. Когда проходит острая стадия кризиса, полезно собраться с командой и обсудить, что произошло, какие решения сработали, а какие — нет, и почему. Такая рефлексия помогает нарабатывать навык адаптивности к кризисам.

**Список литературы**

1. Диев В. С. Риск и неопределенность в философии, науке, управлении // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2011. № 2 (14). С. 79–89.
2. Талеб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, 2017.
3. Сайфулина К.Э., Козунова Г.Л.,Медведев В.А., Рытикова А.М., Чернышев Б.В. Принятие решения в условиях неопределенности... Современная зарубежная психология 2020. Том 9. № 2. С. 93—106.
4. Кэллахан Джин "Экономика для обычных людей: Основы австрийской экономической школы"-2012.

**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

**Амангельдыева Гульширин Тойчиевна -** старший преподаватель кафедры высшей математики Института телекоммуникаций и информатики Туркменистана, Ашхабад, Туркменистан, e-mail: [gamangeldiyewa7@gmail.com](mailto:gamangeldiyewa7@gmail.com)

**Атамурадова Энеш Атамурадовна -** преподаватель кафедры высшей математики Института телекоммуникаций и информатики Туркменистана, Ашхабад, Туркменистан

**Артыкова Джамал Довлетмурадовна -** преподаватель кафедры высшей математики Института телекоммуникаций и информатики Туркменистана, Ашхабад, Туркменистан

**Оразов Парахат Аннабердиевич -** преподаватель кафедры компьютерных наук Института телекоммуникаций и информатики Туркменистана, Ашхабад, Туркменистан