

DOI: <http://doi.org/10.32750/2026-0139>

УДК 005.334

JEL Classification: D81, M10, L20

Чмутова Ірина Миколаївна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Харків, Україна
ORCID ID: 0000-0001-7932-7652
e-mail: chmutova_i@ukr.net

Давидова Анна Максимівна

студентка магістратури
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Харків, Україна
ORCID ID: 0009-0004-0812-2034
e-mail: anna.davydova.m@gmail.com

Власов Дмитро В'ячеславович

керуючий партнер
Tektonize LLC
Маямі, США
ORCID ID: 0009-0002-3590-5427
e-mail: dvlasov@tektonize.com

НАУКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПІДХОДИ, ПРИНЦИПИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Анотація. У статті узагальнено підходи до трактування ризик-менеджменту та невизначеності й обґрунтовано потребу переходу від фрагментарних заходів до системної організації управління ризиками. Метою статті є формування механізму ризик-менеджменту організації в умовах невизначеності як методичної основи підвищення якості управлінських рішень і забезпечення стійкості діяльності. Запропонований механізм поєднує регламентуючу складову, що охоплює зовнішні вимоги, внутрішні політики, стратегії, принципи та правила, із забезпечувальною складовою, яка реалізує процес ризик-менеджменту через методичне, управлінське, аналітичне та прогностичне забезпечення. У межах механізму виокремлено основних суб'єктів управління, а також визначено об'єкти управління, які охоплюють фінансову, операційну, стратегічну, репутаційну та зовнішню сфери ризику. Аналітичний інструментарій механізму включає якісні та кількісні методи оцінювання ризиків, зокрема експертні методи, матриці ймовірності та впливу, імітаційне моделювання, а також підходи на основі нечіткої логіки. Для підтримки управлінських рішень передбачено використання сценарного аналізу, дерев рішень і багатокритеріального вибору альтернатив реагування. Наукова цінність дослідження полягає у системній інтеграції норм, методів і процедур прийняття рішень, а також у чіткому розмежуванні відповідальності та інформаційних потоків, що забезпечують зв'язок між ідентифікацією, оцінюванням, обробкою, моніторингом ризиків і зворотним зв'язком. Практична цінність пов'язана зі стандартизацією процедур моніторингу та перегляду, підвищенням прозорості й підзвітності, формуванням системи раннього попередження та посиленням організаційної резильєнтності шляхом узгодження допустимого рівня ризику з цілями діяльності та ресурсними обмеженнями.

Ключові слова: ризик-менеджмент; невизначеність; стратегічне управління; стійкість організації; прийняття управлінських рішень.

ВСТУП

Постановка проблеми. В умовах зростання динамічності зовнішнього середовища та ускладнення соціально-економічних і технологічних процесів невизначеність стає стійкою характеристикою функціонування організацій, а отже підвищується частота та масштаб прояву ризиків на стратегічному, операційному, фінансовому й репутаційному рівнях. У сучасних наукових підходах ризик-менеджмент дедалі частіше розглядається не лише як сукупність заходів із мінімізації втрат, а як інструмент забезпечення стійкості та адаптивності організації за обмеженої передбачуваності майбутніх подій.

Водночас розвиток ризик-орієнтованого управління характеризується міждисциплінарністю, оскільки поєднує економічні, інформаційні, поведінкові та регуляторні аспекти, а також потребує узгодження внутрішніх процедур із нормативними вимогами та практиками прозорості, контролю і звітності.

Попри значну увагу до проблематики ризик-менеджменту, зберігаються науково-прикладні прогалини, пов'язані з адаптацією міжнародних підходів до національного контексту, розробленням методик кількісного оцінювання ризиків та формуванням ризик-культури на рівні організацій, що ускладнює системне впровадження ризик-менеджменту як інтегрованої управлінської практики.

За цих умов науково обґрунтоване формування цілісного механізму управління ризиками в організації в умовах невизначеності набуває особливої значущості, оскільки створює методичну основу для підвищення якості управлінських рішень, узгодження дій суб'єктів управління та забезпечення результативності й стійкості діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі управління ризиками в умовах невизначеності розглядається як визначальний чинник забезпечення стійкості та адаптивності організацій у динамічному середовищі, а його мета трактується ширше, ніж мінімізація втрат. В українському науковому дискурсі В. Савчук у праці «Менеджмент в умовах невизначеності: Business Intelligence для ТОПів» [1] обґрунтовує доцільність аналітико-орієнтованих управлінських рішень і використання інтелектуальних систем підтримки, а в монографії «Ризик-менеджмент» [2] пропонує комплексне бачення ризику як багатовимірної категорії та відповідну логіку оцінювання (ідентифікація, вимірювання, моніторинг і контроль), акцентуючи на значущості формування ризик-культури. У дослідженні Б. Флів'єрґа та Д. Гарднера [3] підкреслено роль людського фактора та обмежень прогнозування у провалах великих проєктів і обґрунтовано потребу гнучких підходів до управління ризиками. Науковці N. Firoozue та F. Ariff [4] розвивають підхід до прийняття рішень за відсутності достовірних статистичних імовірностей і за суб'єктивної природи ризиків, а J. Müllner [5] пропонує рамку переходу від невизначеності до ризику через ідентифікацію та зниження інформаційної асиметрії під час виходу на нові ринки. P. Jedynak і S. Bağ [6] концептуально розмежовують поняття «невизначеність» і «ризик», пов'язуючи ризик із можливістю кількісної оцінки, та обґрунтовують інтеграцію стратегічного, операційного й фінансового рівнів ризик-менеджменту. K. Nguyen і M. Papanastassiou [7] показують, що політична невизначеність посилює використання інструментів хеджування, а L. Zhao [8] узагальнює актуальні підходи до управління ринковими ризиками, підкреслюючи значущість адаптивних стратегій і сценарного аналізу. Водночас у сучасних дослідженнях зростає увага до епістемічної невизначеності та ролі інформаційного забезпечення (С. Talamo та ін. [9]), до ризиків кліматичних змін як постійного чинника стратегічного планування (S. Kiesel і B. Stahl [10]) та до впливу невизначеності на управлінські рішення й ефективності цифрових інструментів аналізу ризиків (M. Raheem, M. Adrees [11]; F. Bakhary [12]). Узагальнення методів моделювання невизначеності (зокрема Монте-

Карло, нечітка логіка, байєсівський аналіз) подано також у [13]. Практико-орієнтовані підходи до структурування запитань і показників управління в нестабільних умовах представлені в курсі Андрія Федоріва «Brand Father 2.0» [14]. Нормативний вимір ризик-менеджменту визначається, зокрема, Положенням про організацію системи управління ризиками в банках України [15], Законом України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» [16], а також європейськими актами KonTraG [17] і вимогами MaRisk [18], які встановлюють вимоги до прозорості, контролю та звітності. Загалом аналіз засвідчує міждисциплінарний характер ризик-менеджменту в умовах невизначеності та наявності нерозв'язаних питань адаптації міжнародних підходів до національного контексту, уніфікації кількісних методик оцінювання ризиків і розвитку ризик-культури на рівні організацій.

Метою статті є узагальнення особливостей ризик-менеджменту в умовах невизначеності та формування механізму управління ризиками в організації на цій основі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для визначення особливостей ризик-менеджменту в умовах невизначеності доцільно проаналізувати його дефініції. Відповідно до тлумачення законодавчих органів в Україні, ризик-менеджмент — це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей [19]. Федеральне міністерство внутрішніх справ Німеччини трактує управління ризиками як сукупність заходів та процесів на рівні всієї організації, метою яких є ідентифікація, оцінка, контроль та моніторинг ризиків [20]. З точки зору Б. Флівб'єрга, Д. Гарднера, ризик-менеджмент — це процес передбачення і реагування на несподівані події та фактори, що можуть вплинути на успішність проєктів, від побутових до масштабних [3]. Український науковець В. Савчук вважає, що ризик-менеджмент — це комплекс заходів, процедур і методів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінку та мінімізацію негативних наслідків ризиків для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації [2].

Об'єднуючи ключові елементи представлених визначень, ризик-менеджмент можна охарактеризувати як комплекс заходів, процедур і методів, що формуються на організаційному рівні та спрямовані на ідентифікацію, оцінку, аналіз, контроль, моніторинг та мінімізацію ризиків, включаючи передбачення та реагування на несподівані події, з метою досягнення стратегічних, тактичних та основних бізнес-цілей суб'єкта господарювання.

У своїх роботах В. Савчук [1] акцентує окрему увагу на тлумаченні невизначеності, зауважуючи, що це постійний стан діяльності кожної компанії, який стає критичним пропорційно підвищенню ймовірності певної події. Р. Jedynak і S. Wał [6] розрізняють категорії «невизначеність» і «ризик», зазначаючи, що ризик виникає тоді, коли невизначеність піддається кількісній оцінці. Маючи подібну позицію, N. Firoozye та F. Agiff [4] розробили модель прийняття рішень у ситуаціях, коли статистичні ймовірності невідомі, а ризики мають суб'єктивну природу. Робота J. Müllner [5] також присвячена формуванню процедури переходу від невизначеності до виокремлення релевантних ризиків та взаємодію з ними.

Узагальнюючи принципи, підходи, інструменти, організаційне забезпечення управління ризиками, а також комплементуючи їх з міжнародними науковими дослідженнями ризик-менеджменту у різних галузях, було сформовано схему механізму управління ризиками у невизначеному середовищі, що представлена на рис. 1.

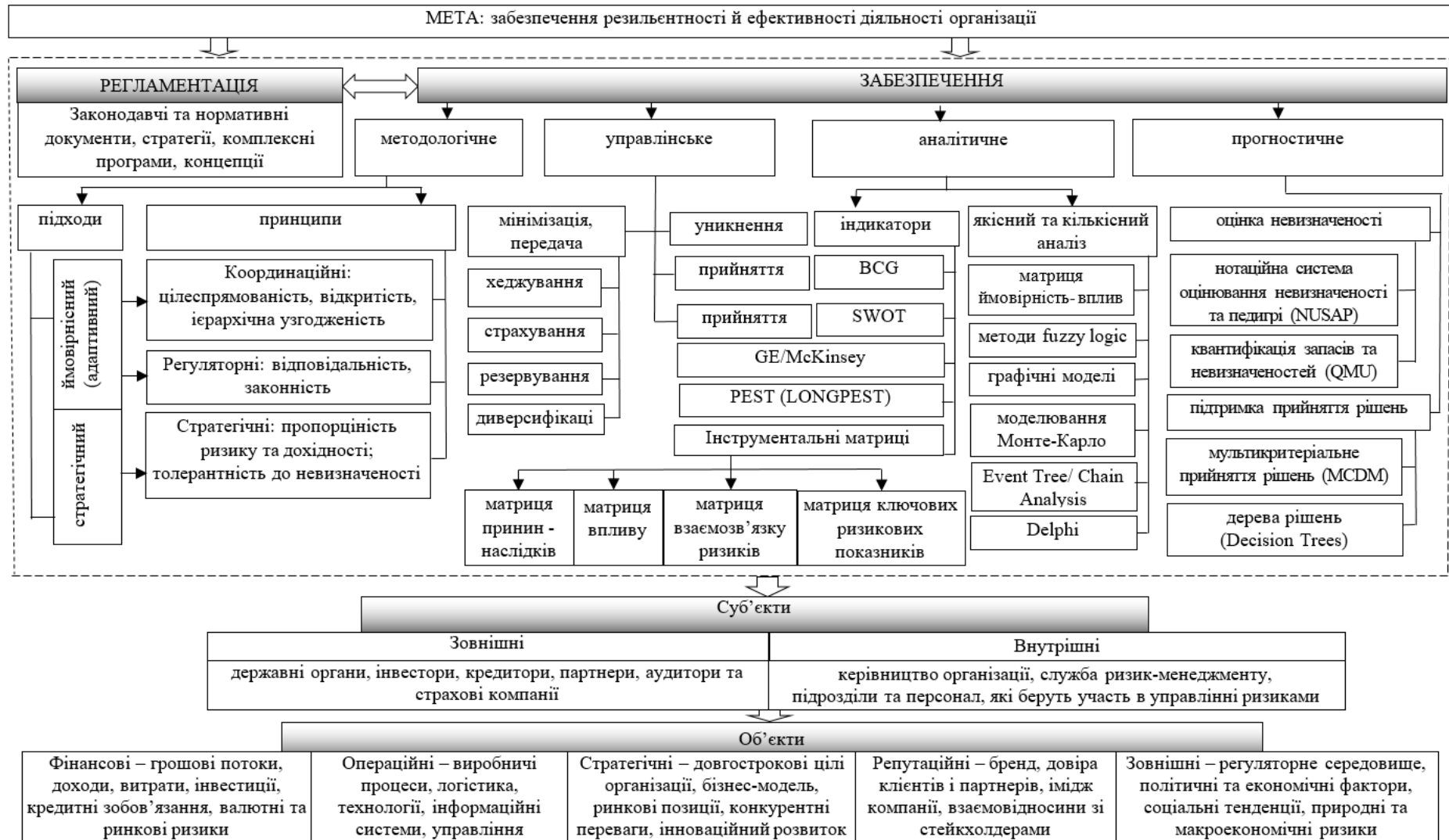


Рис. 1. Механізм ризик-менеджменту організації в умовах невизначеності (складено авторами)

Подана схема механізму ризик-менеджменту організації в умовах невизначеності репрезентує цілісну, багаторівневу систему, спрямовану на досягнення мети забезпечення стійкості й ефективності діяльності. Ключова особливість механізму полягає в інтеграції регламентаційної складової (нормативно-правова та внутрішньоорганізаційна визначеність правил) із забезпечувальною складовою (інструментарій і технології прийняття рішень), а також у чіткому розмежуванні суб'єктів та об'єктів управління.

Регламентація є вихідним контуром механізму, що задає рамки допустимих дій, відповідальності та узгодженості управлінських рішень. Вона включає законодавчі та нормативні документи, стратегії, комплексні програми і концепції, які формують обов'язкові вимоги та правила функціонування ризик-менеджменту. Регламентаційний контур забезпечує зіставність рішень у часі, прозорість процедур, спадкоємність управлінської логіки та відповідність зовнішнім регуляторним очікуванням. Практична користь цього блоку полягає в мінімізації правових і комплаєнс-ризиків, у підвищенні дисципліни управління та в зниженні транзакційних витрат, пов'язаних із неузгодженістю рішень між підрозділами.

В межах регламентації виділено підходи та принципи як методологічні орієнтири. Підходи представлено двома взаємодоповнювальними площинами: ймовірнісним (адаптивним) і стратегічним. Ймовірнісний підхід акцентує на варіативності подій, обліку розподілів імовірностей та необхідності гнучкого коригування управлінських дій залежно від змін середовища. Стратегічний підхід фокусується на довгостроковій логіці створення цінності, узгодженні ризик-апетиту з цілями, конкурентними перевагами та інноваційним розвитком. Їх поєднання формує надійну основу: адаптивність забезпечує оперативну реакцію на невизначеність, тоді як стратегічність гарантує несуперечність короткострокових рішень із довгостроковими пріоритетами.

Принципи механізму структуровано за трьома групами. Координаційні принципи (цілеспрямованість, відкритість, ієрархічна узгодженість) забезпечують узгодження рішень між рівнями управління та підрозділами, формують внутрішню комунікаційну логіку ризик-менеджменту, знижують інформаційну асиметрію. Регуляторні принципи (відповідальність, законність) фіксують персоніфікацію повноважень, дотримання норм і вимог, що підсилює керованість ризиків і зменшує простір для опортуністичної поведінки. Стратегічні принципи (пропорційність ризику та дохідності; толерантність до невизначеності) задають баланс між прагненням до результативності та обмеженням небажаних відхилень, формують раціональну модель ризик-апетиту, підтримують обґрунтоване прийняття ризику як умову розвитку.

Забезпечення є операційно-інструментальним контуром механізму й охоплює методологічне, управлінське, аналітичне та прогностичне забезпечення. Методологічне забезпечення виконує роль «мови» і стандартів ризик-менеджменту: воно задає підходи до ідентифікації, класифікації, оцінювання ризиків, визначення ключових показників і процедур контролю. Управлінське забезпечення відображає набір базових управлінських стратегій реагування на ризик та їх практичні форми. У механізм вбудовані інструменти мінімізації або передачі ризику, зокрема хеджування, страхування, резервування, а також диверсифікація. Окремо фіксуються типові рішення щодо ризику: уникнення та прийняття (включно з усвідомленим прийняттям за умови контрольованості).

Аналітичне забезпечення у механізмі виконує функцію перетворення інформації на управлінське знання. Воно включає індикатори, а також якісний і кількісний аналіз. Індикатори забезпечують вимірюваність і моніторинг (зокрема через матрицю ключових ризикових показників), що дозволяє виявляти тренди та сигналізувати про відхилення від допустимих меж. Для структуризації ситуації та портфельного/стратегічного аналізу

застосовуються матричні інструменти й методи (BCG, SWOT, GE/McKinsey, PEST/LONGPEST). Ці методи виконують роль «карти ризикового ландшафту»: вони пов'язують ризики з продуктами, ринками, конкурентними позиціями та факторами середовища, підтримують стратегічну узгодженість управлінських рішень. Рівень кількісно-якісних методів доповнює матричну логіку строгою оцінкою: матриця «ймовірність — вплив» забезпечує пріоритизацію; методи теорії нечітких множин (fuzzy) дозволяють формалізувати експертну невизначеність; графічні моделі та моделювання Монте-Карло дають змогу оцінювати розподіли можливих результатів і чутливість показників; Event Tree/Chain Analysis розкриває сценарні ланцюги подій; Delphi підтримує експертну консолідацію.

Прогностичне забезпечення концентрується на оцінці невизначеності та підтримці прийняття рішень у майбутньому. Воно включає інструменти оцінювання невизначеності та системи, що дозволяють інтерпретувати її наслідки для стратегії та операційної діяльності. Нотаційна система оцінювання невизначеності (NUSAP) і підходи до кількісної оцінки та управління невизначеністю (QMU) слугують для прозорого опису якості даних, меж точності та джерел невизначеності, що критично важливо в умовах дефіциту інформації. Також у механізмі присутні інструменти вибору альтернатив: багатокритеріальне прийняття рішень (MCDM) та дерева рішень (Decision Trees) дозволяють зіставити варіанти дій за сукупністю критеріїв (вартість, ефект, ризик, час, ресурсна забезпеченість), врахувати ймовірні сценарії та сформувані обґрунтовані управлінські траєкторії.

Суб'єкти механізму поділяються на зовнішніх і внутрішніх. До зовнішніх належать державні органи, інвестори, кредитори, партнери, аудитори та страхові компанії; вони задають вимоги, обмеження, очікування та надають ресурси для зниження ризику. Внутрішні суб'єкти включають керівництво організації, службу ризик-менеджменту, підрозділи та персонал, які беруть участь в управлінні ризиками. Такий розподіл фіксує, що ризик-менеджмент не є функцією лише одного підрозділу, а є інтегрованою управлінською практикою.

Об'єкти ризик-менеджменту охоплюють фінансову сферу, операційну, стратегічну, репутаційну та зовнішню сфери. Така широта об'єктів підкреслює системність механізму: ризики розглядаються не фрагментарно, а як взаємопов'язані прояви невизначеності, що впливають на здатність організації досягати цілей.

Загальна логіка взаємозв'язків у механізмі може бути інтерпретована як контур «рамки — інструменти — рішення — контроль — адаптація». Регламентація визначає правила, підходи та принципи; забезпечення надає методи оцінки, прогнозування та реагування; суб'єкти застосовують інструментарій до відповідних об'єктів; результати аналізу та реалізації управлінських заходів формують зворотний зв'язок для уточнення індикаторів, припущень і процедур. Практична користь запропонованого механізму полягає в підвищенні обґрунтованості та прозорості рішень в умовах невизначеності, у зниженні втрат і небажаних відхилень, у забезпеченні відповідності регуляторним вимогам та в підтримці стратегічної стійкості організації через узгодження ризику, дохідності й інноваційного розвитку.

Для адаптації до змін на ринку в умовах невизначеності, практик, маркетолог та інвестор, Андрій Федорів у своєму курсі «Brand Father 2.0», пропонує наступну систему запитань та показників [14], що допоможуть визначити поточний стан діяльності компанії, а також сформувані шляхи майбутнього розвитку з урахуванням ризиків (рис. 2).

Подана рамка планування в умовах невизначеності може бути інтерпретована як інструмент ризик-орієнтованого обґрунтування управлінських рішень, що забезпечує

структуризацію невизначеності шляхом формування системи припущень, критеріїв перевірки та показників контролю. Її побудова ґрунтується на поєднанні функціональних сфер (ринок, бізнес, маркетинг, бренд, тактичні дії, клієнт) із трьома аналітичними перспективами (концептуальною, інженерно-організаційною та фінансово-економічною), а також внутрішнім контуром, пов'язаним із суб'єктом ініціативи (мотиваційні чинники, компетентності, ресурсні обмеження). У контексті ризик-менеджменту така матриця виконує функції ідентифікації ризиків, узгодження ключових припущень та забезпечення логічної узгодженості рішень між стратегічним, операційним і фінансовим рівнями.

	Автор	Ринок	Бізнес	Маркетинг	Бренд	Тактика	Клієнт
Мігтель	Що мене драйвує?	Наскільки ринок залежить від емоцій?	Які ваші цінності та культура?	Який емоційний досвід споживача? (СJM)	Стратегія позиціонування та активи?	Що де говоримо? Як викликати емоцію та реакцію?	Що відчуває мій клієнт?
Інженер	Що я вмію?	Який технологічний виклик цього ринку?	Які системи забезпечать ефективність та стійкість?	Які продукти та сервіси ми пропонуємо? (VPD, PRM)	Цифрова екосистема, CRM, DATA, лояльність	Яка продуктова пропозиція? Як продати зараз?	Хто клієнт? Яка проблема? (TAG, JTBD)
Фінансист	Які мої ресурси?	Які обсяги і динаміка ринку?	ROI бізнесу?	ROI продуктів?	BHT, TOM, BA, NPS % brand/sales	CAC/LTV	Скільки заробляє та витрачає клієнт?

Рис. 2. Рамка планування в умовах невизначеності

Джерело: складено на основі [14]

Концептуальна перспектива спрямована на виявлення поведінкових і ціннісних чинників невизначеності, зокрема тих, що пов'язані з характером попиту, емоційно-психологічними детермінантами споживчої поведінки, формуванням споживчого досвіду, а також позиціонуванням і активами бренду. З позицій ризик-менеджменту це забезпечує зниження імовірності ринкових і репутаційних ризиків, які виникають у разі невідповідності між заявленою цінністю, фактичним досвідом споживача та комунікаційними повідомленнями організації. Одночасно визначаються параметри комунікаційної взаємодії, що дозволяють оцінювати очікувані реакції цільових груп і встановлювати допустимі межі інформаційних впливів.

Інженерно-організаційна перспектива забезпечує оцінювання здійсненності управлінських рішень і їх операційної спроможності. У межах рамки розглядаються технологічні виклики ринку, наявність та достатність систем, що забезпечують ефективність і стійкість, параметри продуктово-сервісної пропозиції, а також характеристики цифрової екосистеми. Окрема увага приділяється визначенню цільового клієнта і формалізації його потреби через підходи сегментації та опису завдань клієнта, що має безпосереднє значення для мінімізації ризику помилкової ідентифікації цільового сегмента та ризику невідповідності продукту реальним потребам. У сукупності це дозволяє виявляти операційні, технологічні й інформаційні ризики, включно з ризиками масштабування, якості даних, надійності систем і здатності організації забезпечити заявлені характеристики продукту або послуги.

Фінансово-економічна перспектива спрямована на верифікацію обґрунтованості ініціативи за критеріями ресурсної забезпеченості та економічної ефективності. Рамка передбачає оцінювання доступних ресурсів, аналіз місткості та динаміки ринку, розрахунок показників рентабельності інвестицій для бізнесу та продуктів, а також використання показників, що відображають результати брендингу й продажів. Важливим елементом є юніт-економічні параметри, зокрема співвідношення вартості залучення клієнта та його довгострокової цінності (CAC/LTV), що дозволяє контролювати ризик неефективного зростання та ризик фінансової нестійкості внаслідок невинуватених витрат на залучення. Додатково розглядається економічний контекст клієнта (структура доходів і витрат), що підвищує якість оцінювання платоспроможності та попиту.

У практичному аспекті рамка забезпечує можливість перетворення результатів опрацювання запитань на формалізовані управлінські документи та інструменти ризик-менеджменту: перелік ключових припущень, реєстр ризиків із причинно-наслідковими зв'язками, систему індикаторів раннього попередження та критерії ухвалення рішень на етапах реалізації. Одночасне застосування концептуальної, інженерно-організаційної та фінансово-економічної перспектив зменшує ризики однобічного обґрунтування, підвищує якість міжфункціональної координації та посилює стійкість управлінських рішень в умовах невизначеності за рахунок прозорості припущень, їх вимірюваності та дисципліни перевірки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, на основі узагальнення наукових підходів до розуміння ризик-менеджменту та невизначеності обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарних антиризикових дій до системної, багаторівневої організації управління ризиками. Запропонований механізм ризик-менеджменту в умовах невизначеності концептуалізовано як цілісну систему, зорієнтовану на забезпечення резильєнтності та ефективності діяльності організації, що досягається через інтеграцію регламентаційної складової із забезпечувальною складовою, а також через чітке розмежування суб'єктів і об'єктів управління.

Наукова цінність механізму полягає у формуванні узгодженої логіки взаємозв'язків «рамки — інструменти — рішення — контроль — адаптація», яка поєднує методологічні орієнтири з операційно-інструментальним контуром і тим самим зменшує розрив між теоретичними моделями ризику та практикою управління в умовах дефіциту даних і високої мінливості середовища.

Практична цінність пропозицій проявляється у підвищенні обґрунтованості та прозорості управлінських рішень, зниженні втрат і небажаних відхилень, мінімізації правових і комплаєнс-ризиків завдяки регламентаційному контуру та забезпеченні відповідності регуляторним вимогам. Додатковою прикладною перевагою є можливість перетворення результатів аналізу на формалізовані управлінські документи та інструменти (реєстр ризиків, система індикаторів раннього попередження, критерії ухвалення рішень), що забезпечує регулярність і відтворюваність процедур моніторингу та перегляду ризиків, а також системну перевірку вихідних параметрів, на яких ґрунтується оцінювання ризиків і вибір заходів реагування.

Напрямами подальших наукових досліджень можуть стати розроблення уніфікованих процедур кількісної оцінки ризиків для різних типів невизначеності (зокрема епістемічної) та уточнення методики переходу від невизначеності до ризику на основі поєднання експертних і аналітичних підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: Business Intelligence для ТОПів. Київ : Лабораторія, 2024. [in Ukrainian]
2. Савчук В. М. Ризик-менеджмент. Київ : Лабораторія, 2024. [in Ukrainian]
3. Флівб'єрг Б., Гарднер Д. Як робити великі справи. Несподівані фактори в долі проєктів від побутового до космічного масштабу / пер. О. Лященко. Харків : Віват, 2024. [in Ukrainian]
4. Firoozye N. B., Ariff F. Managing Uncertainty, Mitigating Risk: Tackling the Unknown in Financial Risk Assessment and Decision Making. Cham: Springer, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/319874222_Managing_Uncertainty_Mitigating_Risk_Tackling_the_Unknown_in_Financial_Risk_Assessment_and_Decision_Making (date of access: 16.03.2026).
5. Müllner J. From uncertainty to risk – a risk management framework for market entry. Journal of World Business. 2016. Vol. 51, No. 5. P. 800–814. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.011>
6. Jedynak P., Bąk S. Understanding Uncertainty and Risk in Management. Journal of Intercultural Management. 2020. Vol. 12, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0030>
7. Nguyen Q., Kim T., Papanastassiou M. Policy uncertainty, derivatives use, and firm-level FDI. Journal of International Business Studies. 2018. No. 49. P. 96–126. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0090-z>
8. Zhao L. Risk Management Under Market Uncertainty: Literature Review and Case Study. Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2022). Atlantis Press, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220603.198>
9. Talamo C., Paganin G., Atta N., Rota F. Epistemic uncertainty, risk management and information: the role of the detailed design. TECHNE - Journal of Technology for Architecture and Environment. 2019. No. 18. P. 164–173. DOI: <https://doi.org/10.13128/techne-7523>
10. Kiesel S., Stahl B. An uncertainty-based risk management framework for climate change risk. Annals of Actuarial Science. 2023. Vol. 17, No. 3. P. 420–437. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1748499523000179>
11. Raheem M. N., Adrees M. The Effect of Risk and Uncertainty Factors on Managerial Decision Making. Journal of Education and Vocational Research. 2021. Vol. 12, No. 1. P. 30–37. DOI: [https://doi.org/10.22610/jevr.v12i1\(V\).3239](https://doi.org/10.22610/jevr.v12i1(V).3239)
12. Bakhary F., Azman N., Elabjani A. Decision-Making Under Uncertainty: Lessons from Renewable Energy Sector Professionals. Journal of Risk Management in Development & Environment. 2024. No. 3. P. 32–40. URL: https://www.researchgate.net/publication/381794215_Decision-Making_Under_Uncertainty_Lessons_from_Renewable_Energy_Sector_Professionals (date of access: 16.03.2026).
13. Afzali P., Hosseini A., Peyghami S. A Comprehensive Review on Uncertainty and Risk Modeling Techniques and Their Applications in Power Systems. Applied Sciences. 2024. Vol. 14, No. 24. P. 12042. DOI: <https://doi.org/10.3390/app142412042>
14. Безкоштовна серія Brand Father до Різдва : відео. FEDORIV VLOG. YouTube. 24 грудня 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vGIZ6trQxRo&t=1187s> (дата звернення: 16.03.2026). [in Ukrainian]
15. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 16.03.2026). [in Ukrainian]
16. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 р. № 124-VIII. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення: 16.03.2026). [in Ukrainian]
17. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) [Act on Control and Transparency in Business] : Germany Law. 1998. URL: <https://dejure.org/BGBI/1998/BGBI. I. S. 786> (date of access: 16.03.2026).
18. MaRisk – Mindestanforderungen an das Risikomanagement [Minimum Requirements for Risk Management]. Deutsche Bundesbank. URL: <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/mindestanforderungen-an-das-risikomanagement> (date of access: 16.03.2026).
19. Terminology of Legislation. Verkhovna Rada of Ukraine : web resource. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/en/25861> (date of access: 16.03.2026).
20. Organisationshandbuch – 3.10 Risikomanagement [Organisation Handbook – 3.10 Risk Management]. Organisationshandbuch. URL: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/3_manage mentansaeetze_u_instrumente/3_10_Risikomanagement/risikomanagement-node.html (date of access: 16.03.2026).

Iryna Chmutova

Doctor of Science (Economics), Professor
Professor in the Department of Business, Management and Administration
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-7932-7652
e-mail: chmutova_i@ukr.net

Anna Davydova

Master Student
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: 0009-0004-0812-2034
e-mail: anna.davydova.m@gmail.com

Dmytro Vlasov

Managing Partner
Tektonize LLC
Miami, USA
ORCID ID: 0009-0002-3590-5427
e-mail: dvlasov@tektonize.com

SCIENTIFIC AND ANALYTICAL SUBSTANTIATION OF AN ORGANIZATIONAL RISK MANAGEMENT MECHANISM UNDER UNCERTAINTY: APPROACHES, PRINCIPLES, AND TOOLS

Abstract. This paper examines risk management in conditions of heightened uncertainty and substantiates the need to move from episodic risk-response actions to an integrated, organisation-wide approach. The purpose is to develop a coherent risk management mechanism for organisations operating in volatile and information-deficient environments and to describe its key elements, linkages and managerial effects. The study is based on analytical synthesis of scholarly and regulatory sources and on conceptual modelling of the mechanism. The proposed mechanism integrates a regulatory component (external requirements, internal policies, strategies and principles) with an enabling component that operationalises risk work through methodological, managerial, analytical and forecasting support. It differentiates the main actors (governing bodies, a risk management function, business units and staff, as well as external stakeholders such as regulators, investors, creditors, auditors and insurers) and specifies the objects of management across financial, operational, strategic, reputational and external domains. The analytical toolkit covers qualitative and quantitative assessment (expert methods, probability–impact matrices, simulation and fuzzy logic) and decision support (scenario analysis, decision trees and multi-criteria selection of responses such as avoidance, mitigation, transfer and acceptance). Scientific value lies in the systemic integration of rules, methods and decision procedures and in the delineation of responsibilities and information flows that connect identification, evaluation, treatment, monitoring and feedback. Practical value is associated with standardising monitoring and review, improving transparency and accountability, establishing early-warning indicators, and strengthening organisational resilience by aligning acceptable risk levels with objectives and resource constraints.

Keywords: risk management; uncertainty; strategic management; organisational resilience; managerial decision-making.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Savchuk, V. (2024). Management under uncertainty: Business intelligence for executives. *Laboratoria*. [in Ukrainian]
2. Savchuk, V. M. (2024). *Risk management*. *Laboratoria*. [in Ukrainian]
3. Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2024). How big things get done: The surprising factors in the fate of projects from household to space scale (O. Liashchenko, Trans.). *Vivat*. [in Ukrainian]
4. Firoozye, N. B., & Ariff, F. (2016). *Managing uncertainty, mitigating risk: Tackling the unknown in financial risk assessment and decision making*. Springer. https://www.researchgate.net/publication/319874222_Managing_Uncertainty_Mitigating_Risk_Tackling_the_Unknown_in_Financial_Risk_Assessment_and_Decision_Making

5. Müllner, J. (2016). From uncertainty to risk – a risk management framework for market entry. *Journal of World Business*, 51(5), 800–814. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.011>
6. Jedynek, P., & Bağ, S. (2020). Understanding uncertainty and risk in management. *Journal of Intercultural Management*, 12(1). <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0030>
7. Nguyen, Q., Kim, T., & Papanastassiou, M. (2018). Policy uncertainty, derivatives use, and firm-level FDI. *Journal of International Business Studies*, (49), 96–126. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0090-z>
8. Zhao, L. (2022). Risk management under market uncertainty: Literature review and case study. In *Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2022)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220603.198>
9. Talamo, C., Paganin, G., Atta, N., & Rota, F. (2019). Epistemic uncertainty, risk management and information: The role of the detailed design. *TECHNE - Journal of Technology for Architecture and Environment*, (18), 164–173. <https://doi.org/10.13128/techne-7523>
10. Kiesel, S., & Stahl, B. (2023). An uncertainty-based risk management framework for climate change risk. *Annals of Actuarial Science*, 17(3), 420–437. <https://doi.org/10.1017/S1748499523000179>
11. Raheem, M. N., & Adrees, M. (2021). The effect of risk and uncertainty factors on managerial decision making. *Journal of Education and Vocational Research*, 12(1), 30–37. [https://doi.org/10.22610/jevr.v12i1\(V\).3239](https://doi.org/10.22610/jevr.v12i1(V).3239)
12. Bakhary, F., Azman, N., & Elabjani, A. (2024). Decision-making under uncertainty: Lessons from renewable energy sector professionals. *Journal of Risk Management in Development & Environment*, (3), 32–40. https://www.researchgate.net/publication/381794215_Decision-Making_Under_Uncertainty_Lessons_from_Renewable_Energy_Sector_Professionals
13. Afzali, P., Hosseini, A., & Peyghami, S. (2024). A comprehensive review on uncertainty and risk modeling techniques and their applications in power systems. *Applied Sciences*, 14(24), 12042. <https://doi.org/10.3390/app142412042>
14. FEDORIV VLOG. (2025, December 24). *Free Brand Father series for Christmas* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vGIZ6trQxRo&t=1187s> [in Ukrainian]
15. National Bank of Ukraine. (2018, June 11). *On approval of the Regulation on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups*: Resolution No. 64. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> [in Ukrainian]
16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015, January 15). *On technical regulations and conformity assessment*: Law of Ukraine No. 124-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> [in Ukrainian]
17. Federal Republic of Germany. (1998). *Act on Control and Transparency in Business (KonTraG)*. Retrieved from <https://dejure.org/BGBI/1998/BGBI. I S. 786>
18. Deutsche Bundesbank. (n.d.). *Minimum requirements for risk management (MaRisk)*. Retrieved from <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/mindestanforderungen-an-das-risikomanagement>
19. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). *Terminology of legislation*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/en/25861>
20. Organisationshandbuch. (n.d.). *Organisation handbook – 3.10 risk management*. Retrieved from https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/3_managementansetze_u_instrumente/3_10_Risikomanagement/risikomanagement-node.html

Стаття надійшла до редакції 24.02.26

Рецензовано 10.03.26

Опубліковано 24.03.2026 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.