

2. Управление педагогическими инновациями в инклюзивном образовании : [учеб. пособ.] / А.М. Ананьев, С. В. Воронова, М. В. Малик, О. А. Сакалюк, М.Н. Тодорова, М. Н. Торган, Н. Н. Черненко [и др.] ; под общ. научн. ред. С. К. Хаджирадовой. — Одесса : ПНПУ им. К.Д. Ушинского, 2014. — 290 с.

IMPLEMENTATION MANAGEMENT PEDAGOGICAL INNOVATIONS IN SECONDARY SCHOOLS INCLUSIVE TYPE

Romanenko N.

Abstract. *In the article the essence of the concept of «children with disabilities», justified the process of implementing pedagogical innovations in secondary schools of inclusive type disclosed the performance of organizational change, described the innovation process in educational institutions of inclusive type.*

It is proved that the main purpose of organizational changes tend to create conditions for the development of inclusive practices in each educational institution.

Scientists and practical workers say that the complexity of managing pedagogical innovations in schools of inclusive type is associated primarily with the impossibility of implementing a unified / universal model. Each model of managing pedagogical innovation in schools of inclusive type can be considered unique, some models can be adapted, but never exactly repeat.

Determined that the efficiency of pedagogical innovations in secondary schools inclusive type depends on the willingness of education to innovative search, formation of appropriate environment (presence of regulatory, scientific, methodological and organizational conditions) and the ability to implement them. The course of the innovation process is determined by a complex interaction of internal and external factors. Success in this way depends on the mechanism that integrates into a single stream of leaks of scientific idea, its design, implementation results, implementation, dissemination and consumption education. Mechanisms of management innovation in inclusive educational institutions are: political; organizational and legal; financial and economic; social and cultural; ethical; informational and others.

Keywords: *school, inclusion, innovations.*

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ПЕРШОПРИЧИНА РИЗИКУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК: 168.35+005.334+005.3

Черненко Н. М.

У статті уточнено сутність понять «ризик», «невизначеність», «ризикована ситуація», «ступінь ризику», розкрито причини виникнення невизначеності, її типи та особливості, охарактеризовано особливості управлінського ризику.

Ключові слова: *ризик, невизначеність, ризикована ситуація.*

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ КАК ПЕРВОПРИЧИНА РИСКА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Черненко Н.

В статье уточнена сущность понятий «риск», «неопределенность», «рисковая ситуация», «степень риска», раскрыты причины возникновения неопределенности, ее типы и особенности, дана характеристика особенностей управленческого риска.

Ключевые слова: риск, неопределенность, рискованная ситуация.

UNCERTAINTY AS A PRIME CAUSE OF RISK IN MANAGEMENT ACTIVITY

Chernenko N.

The essence of the concepts of “risk”, “uncertainty”, “risky situation”, “risk level” has been specified in the article. The prime causes of uncertainty and its types and peculiarities have been revealed; the features of management risk have been described.

Key words: risk, uncertainty, risk situation.

Постановка проблеми. У науковій літературі існує інформація про чисельні дослідження, які присвячені проблемі ризику, яка вважається міждисциплінарною саме тому, що кожна наука (чи то гуманітарні, чи суспільні науки, чи науково-природничі, чи інші) завжди має зону невизначеності, зону розвитку науки. Саме вірогідний характер наукових досліджень привів до розповсюдження проблеми ризику серед значного кола конкретних наук: економічних, медичних, правових, соціальних, математичних, психологічних та інших. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених ризику і невизначеності, слід зазначити відсутність єдиного підходу щодо тлумачення понять «ризик» і «невизначеність».

Аналіз наукових досліджень. В останні десятиріччя об'єктом наукових інтересів все частіше стають проблеми ризику та невизначеності в управлінській діяльності (І. Арпокова, Ю. Великий, Т. Гречко, В. Гриньова, В. Кравченко, В. Коюда, О. Коюда, Т. Лепейко, А. Старостіна, Є. Цветкова, Ю. Ковбасюк, С. Коник, В. Ніколаєв, О. Пономаренко, С. Романюк, С. Хаджирадева, В. Черкасов та ін.).

Мета статті: обґрунтувати невизначеність як першопричину ризику в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Вперше поняття «ризик» визначено в словнику В. Даля, де розглядалося шляхом аналізу дієслова «ризикувати»: «Ризикувати, ризикнути — 1) сподіватися на вдачу, на непевну справу, наважитися, йти на авось, робити щось без розрахунку, піддатися випадковості, діяти сміливо, заповзято, сподіваючись на щастя, ставити на кін (від гри); 2) (що або чим) піддаватися небезпеці, мінливості, невдачі» [4, с. 96]. С. Ожегов під ризиком розглядає можливу небезпеку, або дії наважачу, сподіваючись на щасливий результат; В. Бусел — усвідомлену можливість небезпеки або можливість збитків або неуспіху в якійсь справі; В. Зінченко і Б. Мещеряков — дію, яка спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане для людини з елементами небезпеки, загрозою втрати, неуспіху; А. Петровський, М. Ярошевський вважають, що терміну «ризик» відповідає три основних взаємопов'язаних значення: по-перше, ризик як міра очікуваного благополуччя при неуспіху в діяльності; по-друге, ризик як дія, в тому чи іншому відношенні загрожує суб'єкту втратою; по-третє, ризик як ситуація вибору між двома можливими варіантами дії; К. Платонов під ризиком розуміє звернення до діяльності за відсутності впевненості в досягненні її мети.

Складність та багатоаспектність ризику зумовлює існування різноманітних трактувань даного поняття, а саме: як ситуативні дії суб'єкта, спрямовані на досягнення привабливої мети, які гарантують успіх, реалізація яких пов'язана з

елементами небезпеки та неуспіху [10, с. 302]; як усвідомлену можливість небезпеки виникнення непередбачуваних втрат очікуваного прибутку, майна, грошей чи соціального ефекту у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами [6, с. 775]; як ставлення інвестора до можливості заробити чи втратити гроші [3, с. 226; 1, с. 129]; як ситуативну характеристику діяльності соціальних об'єктів, яка полягає в невизначеності її результату і настанні несприятливих наслідків [5, с. 621]; як, по-перше, ненадійність, яка властива процесу отримання прибутку від інвестицій; по-друге, нестабільність, непевність у майбутньому, точніше, рівень непевності, пов'язаний з проектом або інвестиціями [11, с. 412].

Отже, аналіз науково-методичної, енциклопедичної та словникової літератури дає можливість констатувати, що одні тлумачення поняття «ризик» пов'язують його з можливістю отримання позитивних, а інші — негативних наслідків дій. Гіпотетично така ситуація пояснюється усвідомленням людьми того, що досягти певних позитивних результатів неможливо без виконання дій, що можуть привести і до несприятливих наслідків.

Ризик необхідно розглядати як специфічну форму діяльності, яка реалізується суб'єктом в умовах невизначеності, і визначати його основні елементи і риси, сукупність і взаємодія яких складають зміст цього поняття і характеризують його соціальні функції, виявляють об'єктивні і суб'єктивні причини, які їй зумовлюють існування ризику. А. Старостіна, В. Кравченко зазначають, що ризик наявний практично в усіх діях людини, якщо є ризик, то не можна точно передбачити результати діяльності. Наявність ризику зумовлює ситуацію непевності (невизначеності) стосовно того, які саме результати ми отримасмо. Є. Цветкова, І. Арлюкова аналогічно розглядають категорію ризику: як ситуацію невизначеності, неоднозначності, яка може призвести як до позитивного і до негативного результату тої чи іншої економічної дії.

Слід зазначити, що з приводу тлумачення поняття «ризик» та «невизначеність» і досі в колі наковців триває дискусія. Представники неокейнсіанського напрямку (Є. Домар, Р. Харрод та ін.) розрізняли категорії «ризик» і «невизначеність», пов'язуючи це з умовою: відомі чи ні суб'єкту, що приймає рішення, кількісні ймовірності появи визначених подій. Якщо ризик характерний для економічних систем з масовими явищами, то невизначеність має місце у тих випадках, коли ймовірності наслідків доводиться визначати суб'єктивно через відсутність статистичних даних за попередні періоди. Економісти неокласичної школи (В. Парето, М. Фрідмен та ін.) ототожнювали зазначені поняття. Більшість учених-економістів на сучасному етапі (О. Дуброва, М. Клименко та ін.) дотримуються думки, згідно з якою, поняття «ризик» та «невизначеність» не є тотожними, зазначаючи, що у ситуаціях ризику використовують об'єктивні значення ймовірностей на підставі попереднього періоду для статистичного прогнозування, тоді як у ситуаціях із невизначеністю ймовірність використовується як суб'єктивна оцінка можливих наслідків [8, с. 102].

Вчені (Ю. Великий, В. Гриньова, В. Коюда, О. Коюда, Т. Лепейко та ін.) розглядають ризик як діяльність, що пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети [7].

На думку В. Лук'янова, Т. Головач, причинами виникнення невизначеності та зумовленого нею ризику поділяються на три групи. Причини першої групи, зумовлені принциповою недетермінованістю пов'язаних з економікою процесів (які формуються з величезної кількості взаємопов'язаних та взаємодіючих господарських одиниць, оскільки економічна система має яскраво виражену ієрархічну, багаторівневу структуру, де вищий рівень ієрархії інтегрує за певними правилами інформаційні сигнали нижчих рівнів ієрархії та оперує інформаційними потоками); причини другої групи, зумовлені відсутністю вичерпної інформації при організації і плануванні поведінки суб'єкта ринкової діяльності або неякісним суб'єктивним її аналізом (економічно вигідною є оптимальна неповнота інформації, бо доцільніше оперувати неповною інформацією, ніж намагатись зібрати надто дорогу практично повну); причини третьої групи зумовлені впливом суб'єктивних чинників (рівень кваліфікації, приховування частини інформації, дезінформація тощо) [9, с. 32].

Цілком доречно, на нашу думку, зауважує В. Вітлінський, що невизначеність ситуації залежить від багатьох змінних чинників, відсутність (неоднозначність) чітко визначених цілей та критеріїв їхньої оцінки, зрушення в суспільних потребах і споживчому попиті, непередбачувана поява нових технологій і техніки, зміна кон'юнктури світового ринку, корекція траєкторії руху економіки з політичної необхідності, непередбачуваність природних явищ тощо. Вчений розрізняє декілька типів невизначеності, а саме: невизначеність цілей та критеріїв; неоднозначність оцінок, прогнозів розвитку економічного середовища (станів економічного середовища); невизначеність дій конкурентів; брак часу для прийняття науково обґрунтованих рішень; брак даних, зокрема, числових (кількісних), необхідних для обчислень випадкових показників (параметрів), які беруться до уваги у прийнятті рішень [2, с. 40].

На думку Е. Короткова, невизначеність визначається тоді, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, причому ймовірність здійснення кожної з них невідома. Існування невизначеності пов'язано з неповнотою, недостатністю інформації про об'єкт процесу, явища, по відношенню до якого приймається рішення, з обмеженістю можливостей людини в зборі та переробці інформації, з постійною мінливістю інформації про багато об'єктів. Процес прийняття рішень передбачає наявність досить повної і правильної інформації. Однак на практиці така інформація часто буває різномірною, неповною або перекошеною.

Підсумовуючи, зазначимо, що через порушення причинно-наслідкового зв'язку кожне з визначень, на нашу думку, має право на існування, оскільки вони цілком припустимі до характеристики окремих випадків в управлінській діяльності, однак не охоплюють всього змісту ризику саме в управлінні: не враховується багатоваріантність управління, його складність, специфіка і універсальність, звужуються межі можливої управлінської діяльності.

Можна продовжити аналіз існуючих підходів до визначення поняття «ризик», але для нашого дослідження дуже важливо розглянути зміст ризику в рамках управлінської діяльності, оскільки саме тут знаходиться початкова точка його виявлення. Ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності.

Для того, щоб зрозуміти зміст ризику в управлінській діяльності, на нашу думку, необхідно почати з тлумачення таких понять, як: «ситуація ризику» і «ступінь ризику», оскільки вони безпосередньо пов'язані зі змістом терміну

«ризик». У більшості випадків термін «ситуація» визначається як поєднання, сукупність різних обставини і умов, що створюють певну обстановку для управлінської чи іншого виду діяльності [13, с. 66]. Слід констатувати, що існує безліч різних ситуацій, з якими стикаються суб'єкти управління, але особливе місце займають ситуації ризику.

Здійснюючи в реальному житті ті чи інші види діяльності, суб'єкт може стикатися з ситуаціями, що не мають однозначного рішення, їх можна назвати ризиковими. Ризик виникає там, де присутня невизначеність, коли потрібен вибір альтернативних рішень, однак ризикова ситуація і невизначеність не одне і те ж. Невизначеність існує за умов, коли невідомі ні характер, ні кількість можливих рішень, ні результати запропонованих варіантів, тобто ситуація, коли ймовірність настання яких-небудь подій не може бути встановлена і подія настає абсолютно несподівано і непередбачено. В умовах невизначеності вибору немає, так як дозвіл назрілої ситуації залежить не від вибору суб'єкта, а від інших об'єктивних причин, сил чи обставин.

Таким чином, ризикова ситуація виникає тоді, коли розвиток подій зі стадії невизначеності вступає в стадію нестабільності, і виникає потреба вибору. Кожний менеджер освіти, хто веде успішну діяльність, повинен враховувати ризик, оскільки ризик присутній у всіх областях діяльності навчального закладу незалежно від того, враховують його свідомо чи ігнорують.

В. Кучеренко, В. Карпов, А. Карпов зазначають, що невизначеність не слід плутати з непередбачуваністю, тому що невизначені ситуації й виникаючі разом з ними ризики характеризують ситуацію, коли настання невідомих подій досить імовірно й може бути оцінене кількісно. Непередбачуваність же означає неможливість точно визначити час, а іноді й місце виникнення події. Важливо лише визначити ступінь допустимості ризику, за гранню якої ризик перетворюється в безрозсудність. Ступінь ризику визначається рівнем ризику, величиною слабо вимірюваною, що визначає можливість настання тієї або іншої події з даною послідовністю дій.

Суспільні процеси володіють імовірнісним характером, тому в них можлива та чи інша ступінь невизначеності. Суб'єкт у своїй практичній діяльності здійснює вибір з наявних можливостей, саме тому проблема прийняття рішення має конкретне філософське звучання, тоді як може бути сформульована як проблема свободи волі: чи може людина приймати рішення, здійснюючи свідомий вибір або не може, тому що всі його рішення і практичні кроки заздалегідь зумовлені. Проблема вибору має місце тоді, коли з багатьох можливостей вибирається одна, саме та, яка дозволяє суб'єкту домогтися найвищої ефективності своїх дій, тобто представляє бажаний вибір.

Інший підхід констатують вчені (Т. Гречко, Ю.Ковбасюк, С. Коник, В.Ніколаєв, О. Пономаренко, С. Романюк, С. Хаджирадева, В. Черкасов), зазначаючи, що ризикована ситуація в управлінській діяльності пов'язана зі статистичними процесами і її супроводжують три співіснуючі умови: наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи і можливість при цьому якісної і кількісної оцінки ймовірності здійснення того чи іншого варіанту (альтернативи). Однак необхідно враховувати модифікації ситуації ризику: суб'єкт, який робить вибір з кількох можливих альтернатив, має в розпорядженні об'єктивні ймовірності отримання передбаченого разом результату на основі проведених статистичних

досліджень; імовірність отримання очікуваного результату може бути отриманий тільки на основі суб'єктивних оцінок; суб'єкт у процесі вибору і реалізації альтернативи має в розпорядженні як об'єктивні, так і суб'єктивні ймовірності.

Таким чином, ситуація ризику (ризикована ситуація) — це різновид невизначеності, коли настання подій ймовірно і може бути визначено, тобто в цьому випадку об'єктивно існує можливість оцінити ймовірність подій, що виникають в результаті спільної діяльності партнерів, контрдії конкурентів або супротивників, демографічна криза, вплив природного середовища на розвиток економіки, впровадження досягнень науки тощо.

Розглядаючи поняття «ступінь ризику» слід виділити наступні основні елементи, взаємозв'язок яких визначає його сутність: можливість відхилення від передбаченої мети, заради якої і реалізується обрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості в досягненні поставленої мети; можливість настання негативних наслідків при реалізації тих чи інших дій в умовах невизначеності для суб'єкта, який йде на ризик; матеріальні та інші втрати, пов'язані із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи; очікування безпеки, невдачі в результаті реалізації обраної альтернативи.

Отже, наявність у ризику зазначених вище елементів засвідчує, що його зміст ґрунтовно ототожнювати тільки з можливостями негативних наслідків, втратами, небезпекою, невдачею, або тільки передбаченими вдалимими результатами, які можуть наступити в ході реалізації обраної в умовах невизначеності альтернативи. Взаємозв'язок і взаємодія основних елементів ризику відображають його зміст, все зазначене вище дає підставу для розгляду ризику в управлінській діяльності.

Т. Удовичка виділила ознаки, за якими можна визначати сутність ризику, а саме: специфічний процес вибору альтернатив, варіантів дій у ситуації невизначеності, тобто вибір дії, результат якої визначається випадком; через безпосередню дію (діяльність суб'єкта) у надії на позитивний результат; дію в незрозумілій, невизначеній обстановці, тобто дію у разі наявності небезпеки, загрози; через ймовірність негативного характеру наслідків яких-небудь подій (імовірність помилки або неспіху в ситуації з декількома альтернативами; збиток, пов'язаний з реалізацією рішення; можливість настання небажаних наслідків у результаті дії випадкових чинників; подія, настання якої містить можливість яких-небудь втрат) [12].

Розглядаючи різновиди управлінської діяльності й виконуючи специфічні функції, ризик, з одного боку, орієнтований на отримання позитивних для системи управлінських результатів ефективними способами в умовах невизначеності та ситуації неминучого вибору. Тим самим передбачається прояв необхідних ділових і особистісних якостей суб'єкта управління, а також їх вдосконалення, пошук нових, перспективних шляхів досягнення поставлених цілей, що має важливі економічні та соціальні наслідки. З іншого боку, управлінський ризик веде до несприятливих соціально-економічних наслідків, оскільки дуже важко дотримуватися об'єктивних економічних закономірностей, що, природно, суперечить основним принципам управління та управлінській діяльності, коли вибір альтернативи базується на неповній і недостовірній вихідній інформації.

Альтернативність, на думку В. Луканова, Т. Головач, В. Черкасова, є властивістю управлінського ризику, яка є обов'язковою умовою — необхідністю вибору з декількох найбільш можливих варіантів (альтернатив) управлінських

дій. При цьому, залежно від ситуації ризику, альтернативність володіє різним ступенем складності і може розв'язуватися різними способами, однак необхідно дотримуватися певного механізму, що регулює правовий аспект його прояву. Правомірність ризику визначається оптимальним поєднанням законності та заходів, що забезпечують і регламентують можливість йти на обґрунтований ризик. Критерієм такої обґрунтованості виступає право, яке закріплює статус закладу, регламент його діяльності, встановлює функції, повноваження, відповідальність, а також сукупність ряду показників — кількісних, якісних соціально-економічних, морально-політичних тощо.

Управлінський ризик — це здійснення управлінської діяльності в умовах невизначеності, коли причинно-наслідковий результат не дозволяє прийняти оптимальне рішення для досягнення поставленої мети. Це формулювання В.Черкасова, на нашу думку, більш повно розкриває проблему ризиків в управлінській діяльності.

Висновки. Аналіз науково-методичної літератури дає можливість констатувати, що поняття «ризик», «небезпека» і невизначеність не є синонімами. Небезпека не є ризиком, вона існує сама по собі і до певного моменту не пов'язана з ризиком; небезпека — це об'єктивна категорія, реально існуюча поза свідомістю людини і незалежно від її волі. Невизначеність припускає наявність факторів, при яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих факторів на результати невідома.

Визначено, що ризикована ситуація в управлінській діяльності пов'язана зі статистичними процесами і її супроводжують три співіснуючі умови (наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи, можливість якісної і кількісної оцінки ймовірності здійснення тієї чи іншої альтернативи).

Список використаних джерел:

1. Батюк В.С., Михайлов В.С., Чернобровая Н.В., Подпругников Ю.В., Хименко С.В., Бонденкова Н.А. Словарь экономических и маркетинговых терминов, 2004. — 172 с.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. — К.: КНЕУ, 2004. — 480 с.
3. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / За ред. проф. С.М. Гончарова. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 264 с.
4. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка / В.Даль. — Т. 4. — М.: Рус. яз., 1980. — 684 с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михиенко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Троцьанського, Ю.П. Сурміна. — К.: НАДУ, 2010. — 810 с.
6. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; год. ред. В.Г. Кремень. — К.: Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
7. Інвестиційний менеджмент / В.М.Гриньова, В.О.Коюда, Т.І.Лепейко, О.П.Коюда, Ю.М.Великий. — 2-е вид., допрац. і доп. — Харків: ВД "Інжек", 2005. — 664 с.
8. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. — К.: КНЕУ, 2005. — 252 с.
9. Лук'янова В. В. Економічний ризик / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.

10. Психологічна енциклопедія / Автор-упорядник О.М. Степанов. — К. : Академвидав, 2006. — 424 с.

11. Стенченко Д.М., Григорович А.В., Дука А.П. Менеджмент. Словник-довідник. — Хмельницький : Поділля, 2004. — 587 с.

12. Удовиська Т. А. Проблеми у функціонуванні системи вищої освіти: аналіз можливих ризиків // Грані: науково-теоретичний та громадсько-політичний альманах. — Дніпропетровськ : Грані. — 2012. — № 1 (81). — С. 134-137.

13. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. Монография. — М. : «Рефл-бук», К. : Ваклер, 1999. — 228 с.

UNCERTAINTY AS A PRIME CAUSE OF RISK IN MANAGEMENT ACTIVITY

Chernenko N.

Abstract. *The essence of the concepts of “risk”, “uncertainty”, “risky situation”, “risk level” has been specified in the article. The prime causes of uncertainty and its types and peculiarities have been revealed; the features of management risk have been described.*

The review of scientific and methodical literature gives an opportunity to note that in despite of the theoretical and practical relevance of the category of risk, it still remains understudied in modern pedagogical literature.

It has been determined that the terms “risk”, “danger”, and “uncertainty” cannot be synonyms. Danger is not risk, it exists as such and it is not connected with risk to a certain moment. Danger is an objective category, existing out of the human consciousness and does not depend on person's will. Uncertainty assumes factors, which make the results of actions undetermined, and the level of the influence on the results is unknown. The representatives of the neo-Keynesian approach differentiated categories of “risk” and “uncertainty”, explaining this difference by the dependence on a situation. Economists of neoclassical school considered these terms to be equal.

The majority of modern economists think that the concepts of “risk” and “uncertainty” are not equal. They note that objective factors of probabilities on the ground of the previous period for statistical prediction are used. In the situations with uncertainty the probability is used as a subjective estimation of possible consequences. It has been proved that risk emerges in the situations of uncertainty, when a choice of alternative decisions is necessary, but a risky situation and uncertainty are not equal. Uncertainty exists under conditions, when a type and number of possible decisions, as well as the results of the proposed variants, are unknown. That means a situation, when a probability of an event cannot be predicted and it happens unexpectedly and unpredictably. It has been also determined that a risky situation in management activity is connected with statistical processes and is accompanied by three co-existing conditions (uncertainty, the necessity of choosing an alternative variant, the possibility of qualitative and quantitative assessment of probability of one or another alternative).

Management risk is considered as the carrying out of the management activity in terms of uncertainty, when a cause-and-effect result doesn't allow to take an optimal decision for achieving a goal.

Key words: risk, uncertainty, risk situation.