

## 2. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-8>

УДК 336.01

**Журавльова І.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Zhuravlova Iryna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

### НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

*Фінансовий розвиток суб'єктів підприємництва та посилення впливу зовнішніх факторів на нього актуалізують оновлення і подальшої розбудови теорії невизначеності. Тому метою дослідження є розроблення концептуальних підходів до генерації методології управління невизначеністю для розбудови теоретичного базису розроблення фінансової стратегії з урахуванням фактора невизначеності. Проаналізовано групи факторів впливу невизначеності на формування та реалізацію фінансової стратегії суб'єктів підприємництва. Визначено сутність і зміст стратегічної невизначеності. Узагальнено класифікаційні ознаки невизначеності. Надана порівняльна характеристика тактичної і стратегічної невизначеності в площині фінансово-економічної діяльності. Відзначено, що теорія невизначеності має комплементарний характер. Узагальнено систему базових концепцій, на яких ґрунтується теорія невизначеності. Систематизовано і обґрунтовано складові методології стратегічної невизначеності. Обґрунтовано методичне забезпечення управління стратегічною невизначеністю. Визначено основні складові управління стратегічною невизначеністю, що дозволяє будувати градієнт фінансового розвитку суб'єкта підприємництва.*

**Ключові слова:** невизначеність, ризик, стратегічна невизначеність, фінансова стратегія, фінансова гнучкість.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах бізнес стикається з постійними розривними змінами і непередбачуваністю. Останнім часом зросла чисельність українських підприємств, які через невизначеність потрапили в кризову ситуацію або збанкрутіли. При чому стратегічна невизначеність набуває все більшої актуальності для суб'єктів підприємництва, що прагнуть стійкого фінансового розвитку. Стратегічна невизначеність охоплює довгострокові потужні зміни в бізнес-середовищі та може суттєво впливати на успішність функціонування суб'єктів бізнесу.

У сучасній фінансовій науці теорія невизначеності залишається недостатньо опрацьованою на відміну від менеджменту і політології. Але невизначеність є провідною характеристикою сучасного стану зовнішнього середовища, умов функціонування бізнесу та фінансово-економічної діяльності суб'єкта підприємництва. Посилення актуальності дослідження впливу

невизначеності на формування та реалізацію фінансової стратегії суб'єктів підприємництва обумовлене декількома групами факторів. Перша група факторів – технологічні. Сучасні технології розвиваються з безпрецедентною швидкістю, приводячи до постійної появи нових продуктів, послуг і бізнес-моделей. Розвиток штучного інтелекту, діджиталізація, поява Інтернет-речей створюють стратегічну невизначеність для суб'єктів бізнесу і потребують адаптації до цих змін. Друга група факторів – ринкові, що визначаються взаємпов'язаністю ринків, глобалізацією і геополітичною турбулентністю. Адже глобальні ринки стають все більш взаємозв'язаними, а події в одній частині світу можуть мати значні наслідки для міжнародних компаній зокрема і національної економіки в цілому. Третя група факторів пов'язана з економічною волатильністю. Макроекономічні коливання, наприклад, фінансова криза, інфляція, зміна процентних ставок

і валютних курсів, суттєво впливають на стратегічні плани бізнесу. Четверта група факторів визначається клієнтським капіталом. Сучасні споживачі стають більш інформованими та вимогливими, що призводить до швидкої зміни їх переваг та очікувань. Наприклад, останнім часом у споживачів зростає попит на екологічні продукти, онлайн-послуги та товари електронної комерції. П'ята група факторів охоплює інституціональні зміни в законодавстві та нормативних актах, які можуть створити значну стратегічну невизначеність для суб'єкти підприємництва.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дж. Кейнс започаткував теорію невизначеності. Він трактував невизначеність як «межу між тим, що відомо напевно, та тим, що відомо ймовірно» [20, с. 16]. На думку Дж. Кейнса, невизначеність можна охарактеризувати як «події, що не мають наукової бази для обчислення ймовірності їх настання, але потребують від нас певних дій щодо їх усунення» [20, с. 58]. Далі природі невизначеності були присвячені дослідження таких вчених як Ф. Найт [21], Л. Мізес [24], Ф. фон Хайек [16] та ін. Праці Н. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie [12] продемонстрували глибоке розуміння сутності невизначеності. В дослідженнях Талеба Н.Н. [7], Schoemaker P.J.H. [29], Teece D.J., G. Pisano, A. Shuen [31] були розроблені аналітичні підходи до управління стратегічною невизначеністю в площині економіки. Слід також відзначити вклад зарубіжних вчених С. Фунтовіц, Й. Равец [14], Х. Ріш [28], які запропонували класифікації типів невизначеності. Дослідженням невизначеності як економічної категорії були присвячені також праці вітчизняних науковців О. Воскресенської [1], І. Якоб [10]. Звертає на себе увагу дослідження Крючкової Н.М., Корчевої В.І. [4], які узагальнили теоретичні основи невизначеності з позиції економічної теорії. Практичну складову категорії невизначеності щодо національного економічного розвитку розбудовував український науковець О. Грабчук [3], щодо формування стратегії підприємства – Жихарева В.В., Савельєва Т.М. [3] Костіна О.М. [5]. Погляди на невизначеність змінюються з часом і з просуванням науковців на шляху до поглиблення об'єктивного пізнання.

**Формулювання цілей статей.** Метою статті є розроблення концептуальних підходів до генерації методології управління невизначеністю для розбудови теоретичного базису розроблення фінансової стратегії з урахуванням фактора невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Узагальнення літературних джерел показало, що в економічних дослідженнях і практиці можна виокремити декілька основних підходів до розуміння поняття невизначеність, Дж. Кейнс [20] започаткував теорію невизначеності в онтологічному сенсі. Далі вагомий внесок у теорію невизначеності зробили Ф. Найт [21] та Л. Мізес [24], які розглядали невизначеність епістемологічно та відокремили категорії «невизначеність» та «ризик». Сутність змісту невизначеності Ф. Найт сформулював «недостатню обізнаність та

необхідність діяти, спираючись не на власний розсуд, а на конкретні знання» [21, с. 195]. Ф. Найт пов'язував невизначеність з відсутністю розподілення ймовірностей та відповідних результатів, обґрунтовував необхідність створювати інститути для зменшення ризиків від невизначеності.

Л. Мізес пов'язував сутність невизначеності з обмеженістю ресурсних можливостей, що має наслідком свободу вибору, розглядав її через призму обмеженості можливості пізнати необхідні закони як умову наявності свободи вибору: «Ми можемо уявити, що результати усіх подій та змін зумовлені вічними незмінними законами, які керують становленням та розвитком усього Всесвіту. Ми можемо повністю відкинути поняття невизначеної події. Але як би там не було, фактом залишається те, що від діючої людини майбутнє приховане. Якщо би майбутнє було б відоме людині, то вона б не стояла перед вибором та не діяла би» [24, с. 101].

Сутність понять неоднозначності та непізнаності фінансово-економічного механізму дістали подальшого розвитку в працях Ф. Хайєка в концепціях «розширеного порядку» та «організаційної складності».

На відміну від представників кейнсіанства школа неолібералізму аналізує проблему невизначеності щодо ринкових умов, неповноти інформації. З точки зору монетаристів майбутнє може бути передбачене за допомогою інструментарію теорії ймовірності, а зв'язком між сучасним і майбутнім виступають гроші.

З точки зору адаптивного підходу, сутність невизначеності розглядали В. Черкасов як «постійну мінливість умов, швидку та гнучку переорієнтацію виробництва, мінливість ринку взагалі» [8, с. 241], К. Смирнова – як «об'єктивну форму існування реального навколишнього світу, обумовлену, з одного боку, об'єктивним існуванням ймовірності, з другого боку, неповнотою кожного акту відображення реальних подій в людській свідомості» [6, с. 242]. Таким чином, невизначеність реалізується множиною перетворень можливостей у реальний стан системи в майбутньому.

У більшості сучасних досліджень невизначеність розглядається з точки зору інформаційного підходу і визначається за своєю формою як знання або інформація з певними якісними характеристиками. При цьому невизначеність розглядається з точки зору об'єктивної неможливості здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи та її зовнішнього середовища. Тобто в фінансовій невизначеність характеризується неповнотою або неточністю інформації про умови здійснення фінансово-економічної діяльності, про наміри і поведінку інших її учасників. Так, Грабчук О.М. характеризує невизначеність як «суб'єктивно-об'єктивну неадекватність дискретної інформації про дійсний перебіг економічних процесів» [2]. Костіна О.М. під невизначеністю розуміє ситуацію, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи (підприємства)

та його зовнішнього середовища [5]. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. визначає її як фактор, що впливає на ефективність обраної стратегії [3].

Сутність поняття невизначеності тісно пов'язана з категоріями «ризик» та ймовірність. першим звернув увагу економістів на необхідність розрізняти категорії невизначеності та ризику Дж. Кейнс. Ризик визначається вимірюваною можливістю появи керованої події в умовах невизначеності середовища під час здійснення фінансово-економічної діяльності. Невизначеність – поняття, яке пов'язане з наявністю неоднозначності параметрів про внутрішні та зовнішні умови функціонування систем з об'єктивною неможливістю мати вичерпну інформацію. Таким чином, якщо ризик пов'язаний з можливістю оцінювання вірогідності кількісного визначення ймовірності досягнення певних результатів, то невизначеність не має такої ознаки.

Розрізняючи поняття ризику та невизначеності, Ф. Найт визначає ризик як стан, коли можливо отримати ймовірність результатів і застрахуватися від їх негативного впливу, а невизначеність – як стан, в якому таку ймовірність порахувати неможливо [21]. Тому в дослідженнях Funtowicz S., Ravetz J. була розроблена шкала, яка демонструє пряму аналітичну залежність між ризиком і невизначеністю – чим нижче невизначеність, тим менший ризик, а чим вище невизначеність, тим складніше оцінити ризики [14]. А. Стірлінг визначив сутність невизначеності та ризику через поняття проблематичності – ризики, ймовірність результатів яких не може бути оцінена, є невизначеністю [30].

Причиною появи невизначеності щодо функціонування суб'єктів підприємництва в перебігу розроблення їх фінансової стратегії є існування невизначених факторів в наслідок випадковості багатьох явищ або неможливості їх визначення в принципі чи в наслідок нестачі інформації.

Таким чином, сутність поняття невизначеності можна сформулювати як стан, за яким майбутні події чи умови важко точно передбачити через відсутність повної інформації чи розуміння, а їх вплив і наслідки – неможливо, що може суттєво впливати на прийняття рішень та стратегічне планування суб'єкта підприємства.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити такі характеристики невизначеності: неповнота інформації (відсутність повної або точної інформації про поточні умови або майбутні події); складність оцінки вірогідності можливих результатів; множинність можливих результатів (існування безлічі можливих результатів, кожен із яких може статися); проблематичне прогнозування (складності у прогнозуванні майбутніх подій через мінливість умов); складність взаємодій (взаємодія між різними факторами, може призвести до несподіваних наслідків); безперервна зміна умов, що робить поточне розуміння застарілим; невизначеність сприйняття: (невизначеність може сприйматися по-різному різними зацікавленими сторонами залежно від своїх перспектив).

З плином часу з розвитком системи знань про невизначеність в наукових джерелах [1; 4-6; 12; 19] були запропоновані такі ознаки класифікації, які дозволяють дати об'ємну характеристику невизначеності: засіб визначення ймовірності (статистична і нестатистична невизначеність), за ступенем ймовірності настання наслідків (повна, часткова невизначеність, повна визначеність), за об'єктом невизначеності (людська, соціальна, технічна, фінансова невизначеність), за включенням до моделі економічного розвитку (фундаментальна невизначеність та неясність), за горизонтом управління (тактична, стратегічна невизначеність). Праці Н. Courtney [12], Талеба Н.Н. [7], Schoemaker P.J.H. [29], Teece D.J. [31], Grant R.M. [15], Porter M.E. [26], надають розуміння сутності та методологічні підходи до управління стратегічною невизначеністю.

Завдання врахування ефекту невизначеності при формуванні і реалізації бізнес-стратегії вирішували українські науковці Юрій Е.О. та Луцик І.Б. [9], Ковальчук С., Кобець Д., Дубчак Л. [22]. Важливість врахування невизначеності для успіху фінансової стратегії має ще більшу актуальність. Адже для реалізації будь-якої стратегії, бізнес-плану потрібно фінансове забезпечення.

Стратегічна невизначеність – це особливий вид невизначеності, який стосується довгострокових та фундаментальних аспектів бізнес-середовища та стратегічного планування. Це поняття пов'язано з впливом невизначеності на стратегічні рішення та майбутню траєкторію розвитку суб'єкта підприємництва, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани об'єкта і зовнішнього середовища, результати впливу непередбачених подій.

Контент-аналіз наукових джерел дозволив виокремити такі основні характеристики стратегічної невизначеності: довгостроковість впливу (охоплює довгострокові зміни, які можуть кардинально вплинути на стратегічні напрями компанії); фундаментальні зміни (включає зміни, які можуть торкнутися основних аспектів бізнесу, включаючи його бізнес-модель, ринок або технології); неможливість точного передбачення; багаторівнева та взаємопов'язана природа (включає безліч взаємозалежних факторів та рівнів впливу); вплив на ключові стратегічні рішення – вибір ринків, інвестицій в інновації та стратегічні партнерства; значний вплив на конкурентоспроможність; тісний взаємозв'язок зі змінами у зовнішньому середовищі. Порівняльна характеристика тактичної і стратегічної невизначеності наведена в табл. 1.

Розуміння характеристик невизначеності та стратегічної невизначеності допомагає суб'єктам підприємства краще підготуватися до майбутніх змін та ефективно управляти ризиками. Ці знання дозволяють розробити стратегії, які забезпечать гнучкість і адаптивність в умовах світу, що швидко змінюється. Стратегічна невизначеність потребує особливої уваги, оскільки вона може надавати тривалий і глибокий

**Порівняльна характеристика тактичної і стратегічної невизначеності в площині фінансово-економічної діяльності**

Ознака	Тактична невизначеність	Стратегічна невизначеність
Горизонт часу	Короткостроковий або середньостроковий	Довгостроковий
Фокус	Загальний фінансовий результат або подія	Довгострокові стратегічні зміни, наприклад в структурі капіталу
Рівень впливу	Операційні чи тактичні аспекти	Фундаментальні стратегічні аспекти
Передбачуваність	Можливість оцінити вірогідність наслідків	Важка передбачуваність, безліч невизначених факторів
Вимоги до інформації	Може бути зменшена збором та аналізом інформації	Найчастіше недостатньо інформації для точних прогнозів
Складність	Широкий спектр факторів, які можна оцінити кількісно	Високий рівень складності, можливість якісного аналізу
Прогнозування	Складність при визначенні вірогідності подій	Складність розуміння майбутнього стратегічного контексту фінансів суб'єкта бізнесу
Область застосування	Будь-який аспект бізнесу	Стратегічний фінансовий менеджмент і довгострокові рішення
Ступінь впливу на бізнес	Обмежені наслідки	Суттєвий вплив на бізнес і його стратегію
Можливість управління	Управління можливе через тактичні заходи	Потребує стратегічного підходу і гнучкості

*Джерело: сформовано автором*

вплив на напрямок розвитку та успіх суб'єкта підприємства.

Стратегічна невизначеність тісно пов'язана з фінансовою гнучкістю. Стратегічна невизначеність виникає, коли суб'єкти підприємства стикаються з труднощами у прогнозуванні майбутніх подій, що можуть вплинути на їхні довгострокові фінансові рішення. Це може бути пов'язано з швидкими змінами в технологіях, економіці, політиці або конкурентному середовищі. Фінансова гнучкість визначається як здатність суб'єкта бізнесу адаптувати свою фінансову структуру та стратегії до змінних умов. Це включає можливість змінювати обсяги фінансування, структуру капіталу та витрати й зобов'язання. Міжнародний досвід свідчить, що для цього в якості заходів можуть бути застосовані: диверсифікація джерел фінансування (за рахунок власного і позикового капіталу, венчурного капіталу, краудфандингу), підтримка ліквідності для забезпечення можливості швидкого реагування на несподівані потреби в коштах, гнучке управління витратами для швидкого коригування операційних витрат відповідно до непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Крім того, розробляються адаптивні фінансові стратегії з метою забезпечення здатності суб'єкта підприємства реагувати на різні сценарії розвитку подій на основі використання інструментів сценарного планування та стратегії, що враховують можливі варіанти майбутнього, створюються резервні плани для забезпечення варіантів дій у випадку несприятливих подій, реалізовувати проактивне управління ризиками для запобігання або мінімізації впливу негативних подій.

Теорія стратегічної невизначеності описує стан, за яким суб'єкт підприємства стикається з непередбачуваними та неконтрольованими зовнішніми факторами, що впливають на його майбутнє. У контексті фінансової стратегії, стратегічна невизначеність часто

пов'язана зі змінами в економічному, політичному, технологічному та соціальному середовищах. Теорія стратегічної фінансової невизначеності є підґрунтям побудови системи управління фінансовими ресурсами та ризиками в довгостроковій перспективі в умовах, коли не тільки майбутнє не може бути точно передбачене, а й результати майбутніх подій. Ця теорія пов'язана з аналізом та адаптацією до змінних і непередбачуваних подій, які впливають на формування і реалізацію фінансової стратегії суб'єкта підприємства. Це може означати перегляд інвестиційних пріоритетів, коригування бюджетів або зміну підходів до управління витратами.

Теорія стратегічної невизначеності як сукупність знань є комплементарною базується на теоріях, концепціях менеджменту, фінансового менеджменту, економічної теорії, ризик-менеджменту, стратегічного управління, праксеології, прикладної математики (табл. 2).

Методичне забезпечення управління стратегічною невизначеністю включає інструменти, наведені в табл. 3

Управління стратегічною невизначеністю в площині фінансового розвитку вимагає комплексного підходу, який поєднує теоретичні основи, аналітичні методи та практичні інструменти. Метою цієї системи управління є розроблення гнучких і адаптивних фінансових стратегій, які дозволяють суб'єктам підприємства ефективно функціонувати в площині фінансових результатів та зберігати фінансову стійкість, платоспроможність, високий рівень ділової активності, рентабельності при прийнятних рівнях фінансових ризиків в умовах непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

Управління стратегічною невизначеністю включає п'ять складових: ідентифікація та аналіз невизначеності, формування сценаріїв та стратегії адаптації,

Основні теорії, що пов'язані зі стратегічною невизначеністю

Теорія, концепція	Автор	Основні положення
Теорія "Чорного лебедя "	Nassim Nicholas Taleb [7]	Теорія слугує для позначення рідкісних та непередбачуваних подій з величезним впливом. Ці події не можуть бути передбачені стандартними методами аналізу ризику, але мають величезний вплив на світову економіку та суб'єкти бізнесу – фінансові кризи, терористичні атаки або несподівані наукові відкриття
Теорія ігор	John von Neumann, Oskar Morgenstern [25]	Теорія ігор вивчає стратегічну поведінку в умовах невизначеності та конфлікту, допомагає зрозуміти, як учасники приймають рішення в ситуаціях, де результат залежить не тільки від своїх власних дій, а й від дій інших учасників.
Теорія хаосу і складних систем	Ilya Prigogine, Stuart Kauffman, John Holland [18]	Системи характеризуються взаємодією багатьох компонентів, що може призводити до непередбачуваних результатів (емерджентність). Управління в таких системах вимагає розуміння, що суб'єкти підприємництва повинні бути адаптивними і гнучкими, щоб реагувати на непередбачувані зміни. Суб'єкти підприємництва повинні дотримуватися гнучкості та адаптивності, використовуючи децентралізоване прийняття рішень і стратегії подолання надзвичайних ситуацій.
Теорія ризик-менеджменту	Frank Knight [21]	Теорія розрізняє вимірні ризики та справжню невизначеність (результати непередбачувані, а ймовірності невідомі).. Ризик можна кількісно оцінити та керувати ним, тоді як невизначеність відноситься до подій, ймовірність яких неможливо точно визначити. Невизначеність відіграє ключову роль у підприємницькій діяльності та економічних рішеннях. Менеджерам необхідно розробляти стратегії для справжньої невизначеності, хоча ймовірності важко обчислити
Теорія складних адаптивних систем	John Holland [17] Murray Gell-Mann	Складні адаптивні системи (CAS) – це системи, які складаються з безлічі взаємопов'язаних і взаємодіючих компонентів, здатних до самоорганізації та адаптації. Прикладом таких систем можуть бути фінансові ринки та установи. CAS допомагають зрозуміти, як системи реагують на зміни та невизначеність
Теорія неповної інформації	George Akerlof [11], Michael Spence, Joseph Stiglitz	Теорія розглядає ситуації, в яких учасники ринку мають різну ступінь володіння інформацією, що впливає на їх вирішення та стратегії. В умовах стратегічної невизначеності асиметрія інформації може призводити до неефективних ринкових результатів, таких як несприятливий відбір.
Теорія стохастичного контролю	Dmitry Wentzell [32], Vishnu Vardhan	Теорія стохастичного контролю вивчає управління динамічними системами, поведінка яких схильна до випадкових впливів. Це важливо за умов стратегічної невизначеності, коли майбутня поведінка системи може залежати від непередбачуваних факторів
Теорія опціонів	Stewart Myers, Avinash Dixit, Robert Pindyck [13]	Інвестиції в умовах невизначеного середовища слід розглядати як варіанти, які забезпечують гнучкість для прийняття майбутніх рішень у міру появи додаткової інформації. Суб'єкти підприємництва можуть управляти невизначеністю, зберігаючи стратегічну гнучкість і роблячи додаткові інвестиції.
Динамічні здтності	David Teece, Gary Pisano, Amy Shuen [31]	Динамічні можливості – це здатність суб'єктів підприємництва генерувати, формувати, переструктурувати і перебудовувати свої внутрішні та зовнішні ресурси у відповідь на швидкі зміни в зовнішньому середовищі. В умовах стратегічної невизначеності, динамічні можливості є доміантним фактором підтримання та розвитку конкурентних переваг. Суб'єкти підприємництва повинні розвивати внутрішні динамічні здібності, які дозволять їм адаптуватися та ефективно реагувати на невизначеність, щоб відчувати можливості та загрози, використовувати їх і переналаштовувати ресурси відповідно до мінливих умов.
Теорія відкритих систем	Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch [23]	Ефективність стратегії залежить від її відповідності зовнішньому середовищу та внутрішнім умовам. Не існує універсального підходу до управління невизначеністю; стратегії повинні бути адаптовані до конкретних обставин.

Джерело: сформовано автором

## Методичне забезпечення управління стратегічною невизначеністю включає інструменти

Інструментарій	Опис інструмента	Перевага інструмента
Сценарне планування	Розроблення кількох вірогідних сценаріїв майбутнього, оцінка їхнього впливу на стратегічні плани суб'єкта бізнесу та підготовка стратегічних заходів для кожного. Використання дозволяє передбачити потенційні зміни на ринку та розробити надійні стратегії	Підвищує готовність суб'єкта бізнесу до низки можливих майбутніх подій
Методи управління гнучкістю та адаптацією	Впровадження гнучких ітеративних підходів до розробки та реалізації стратегії, щоб швидко адаптуватися до мінливих вимог клієнтів і умов ринку	Дозволяє швидко адаптуватися та постійно вдосконалюватися
Аналіз реальних опціонів	Застосування реальних опціонів щодо інвестиційних рішень для підтримки стратегічної гнучкості	забезпечує структурований підхід до управління інвестиціями в умовах невизначеності
Стратегічні партнерства та альянси	Співпраця з іншими суб'єктами бізнесу та агентами ринку для розподілу ризиків в ланцюжку поставок і використання додаткових сильних сторін.	Збільшує доступність ресурсів і розподіляє ризик між партнерами.
Диверсифікація	Розширення асортименту продукції, ринків чи географії, щоб зменшити залежність від будь-якого окремого джерела доходу.	Пом'якшує вплив несприятливих подій у будь-якій одній області
Організаційна стійкість	Формування стійкості суб'єкта підприємництва, що дозволяє протистояти збоєм і адаптуватися до них, створення диверсифікованих потоків доходів і значні фінансові резерви для захисту від економічних потрясінь	Покращує довгострокову стійкість і стабільність
Безперервні інновації та дослідження та розробки	Інвестування в дослідження та розробки для впровадження інновацій і випередження змін ринку, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність.	Утримує компанію в авангарді технологічних досягнень і ринкових тенденцій
Big Data та моделювання	Використання статистичних методів та аналізу великих даних для оцінки ймовірностей та потенційних результатів реалізації стратегії	Можливість швидко і якісно інтерпретувати інформацію, знаходити закономірності і складати прогнози
Управління ризиками	Розроблення планів управління ризиками для пом'якшення наслідків несподіваних подій	Можливість нейтралізувати ризики
Адаптивне лідерство	Розвиток лідерських якостей та організаційних структур, які можуть швидко адаптуватися до змін у стратегічному середовищі	Здатність розвивати стійкість як окремих людей, так і команд

Джерело: сформовано автором

оцінювання та управління фінансовими ризиками, розроблення гнучкої фінансової стратегії, моніторинг, контроль та адаптація.

**Висновки.** Стратегічна невизначеність є невід'ємним аспектом сучасного складного ділового середовища. Теорія стратегічної невизначеності надає суб'єктам підприємництва різноманітні підходи та інструменти для розуміння та управління непередбачуваними та неконтрольованими змінами у бізнесі. Автори цих теорій надали цінні знання, які допомагають суб'єктам підприємництва розробити ефективні проактивні стратегії стійкого розвитку за умов не-

значеності, витримувати виклики сучасного динамічного бізнес-середовища. Методологія управління фінансовою стратегічною невизначеністю є ключовим інструментом для суб'єктів підприємництва, що прагнуть зберегти фінансову стійкість і адаптивність в умовах непередбачуваних змін. Вона охоплює різні аспекти, від ідентифікації та аналізу невизначеності до розробки гнучких стратегій і управління ризиками. Успішне управління стратегічною невизначеністю вимагає балансу між гнучкістю та ефективністю, передбачення змін і виховання культури адаптивності та інновацій.

## Список літератури:

1. Воскресенська О.Є., Савчук О.А. Умови невизначеності як економічна категорія для реалізації завдань стратегічного планування. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2012. № 6(2). С. 223–228.
2. Грабчук О.М. Інфляційна складова невизначеності розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи банківського розвитку України* : збірник наукових праць. 2012. С. 48–58.
3. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 9. С. 423–427.
4. Корчева В.І., Крючкова Н.М. Концепція невизначеності в сучасній економічній теорії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. № 5. С. 72–77.
5. Костіна О.М. Впливовість невизначеності на формування стратегії розвитку підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20647/1/Костіна%20О.М.%20Впливовість%20невизначеності%20на%20формування%20стратегії%20розвитку%20підприємства.pdf>

6. Смирнова К. Поняття невизначеності економічних систем і підходи до її оцінки. *Вісник МГТУ*. 2008. № 2. С. 241–245.
7. Таліб Н.Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ : Наш формат, 2021. 360 с.
8. Черкасов В.В. Проблеми ризику в управлінській діяльності: монографія. Київ : «Ваклер», 1999. 288 с.
9. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015.
10. Якоб І.С. Ризик як міра невизначеності. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1(15). С. 136–139.
11. Akerlof G.A. The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*. 1970. № 84 (3). P. 488–500.
12. Courtney H., Kirkland J., & Viguerie P. Strategy Under Uncertainty. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Press, 2009. 218 p.
13. Dixit A.K., & Pindyck R.S. Investment under uncertainty. Princeton, N.J.: Princeton University Press Princeton University Press, 1994. 276 p.
14. Funtowicz S., Ravetz J. Uncertainty and quality in science for policy. Norwell. : Kluwer Academic Publishers, 1990. 229 p.
15. Grant R.M. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. Issue 6. P 491–517.
16. Hayek F.A. The Sensory Order: An Inquiry into the Foundations of Theoretical Psychology. Chicago: University of Chicago Press, 1999. 232 p.
17. Holland J.H. Adaptation in natural and artificial systems. Cambridge, Mass. : MIT Press, 1992. 211 p.
18. Holland J.H. Complexity : a very short introduction. Oxford: Oxford University Press, 2014. 95 p.
19. Hrabchuk O.M. The essence and forms of deterministic uncertainty of economic processes. *European vector of economic development*. 2012. № 1 (12). P. 30–37.
20. Keynes J.M. The general theory of employment, interest, and money. New York : Palgrave Macmillan, 2018. 404 p.
21. Knight F. Risk, uncertainty, and profit. Wilmington. Delaware: Vernon Press, 2013. 302 p.
22. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2016. № 3(4). С. 4–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte\\_2016\\_3%284%29\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2016_3%284%29_2)
23. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and environment: managing differentiation and integration. Boston : Harvard Business School Press, 1986. 279 p.
24. Mises L. Human activity: Treatise on economic theory. Indianapolis : Liberty Fund, 2007. 906 p.
25. Neumann J. von, Morgenstern O. Theory of games and economic behavior Princeton, N.J. ; Woodstock : Princeton University Press, 2007. 739 p.
26. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1998. 396 p.
27. Reshetylo V.P., Fedotova Yu.V. Analysis of uncertainty as a category of economic science. *Economy and society*. 2016. № 3. P. 13-16.
28. Riesch H. Levels of Uncertainty. *Essentials of risk theory*. 2013. Springer. P. 29–54.
29. Schoemaker P.J.H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. January, 1995. P. 25–40.
30. Stirling A. Risk, precaution and science: towards a more constructive policy debate. *Talking point on the precautionary principle*. EMBO Rep. April, 2007. № 8 (4). P. 309–315. DOI: <https://doi.org/10.1038/sj.embor.7400953>
31. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
32. Wentzell A.D. Course in the theory of stochastic processes. New York ; London : McGraw-Hill International, 1981. 304 p.

#### References:

1. Voskresenska O. Ie., Savchuk O. A. (2012) Umovy nevyznachenosti yak ekonomichna katehoriia dlia realizatsii zavdan stratehichnoho planuvannya. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, vol. 6(2), pp. 223–228. (in Ukrainian).
2. Hrabchuk O. M. (2012) Infliaetsiina skladova nevyznachenosti rozvytku ekonomiky Ukrainy. *Problemy i perspektyvy bankivskoho rozvytku Ukrainy : zbirnyk naukovykh prats*, pp. 48–58. (in Ukrainian)
3. Zhykharieva V. V., Savelieva T. M. (2018) Formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 423–427. (in Ukrainian)
4. Korcheva V. I., Kriuchkova N. M. (2015) Kontseptsii nevyznachenosti v suchasni ekonomichni teorii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, vol. 5, pp. 72–77. (in Ukrainian)
5. Kostina O. M. Vplyvovist nevyznachenosti na formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20647/1/Kostina%20O.M.%20Впливовість%20невизначеності%20на%20формування%20стратегії%20розвитку%20підприємства.pdf> (in Ukrainian)
6. Smyrnova K. (2008). Poniattia nevyznachenosti ekonomichnykh system i pidkhody do yii otsinky. *Visnyk MHTU*, vol. 2, pp. 241–245. (in Ukrainian)
7. Taleb N. N. (2021) Chornyi lebid. Pro (ne)imovirne u realnomu zhytti. Kyiv: Nash format. (in Ukrainian)

8. Cherkasov V. V. (1999) Problemy ryzyku v upravlinskii diialnosti : monohrafiia. Kyiv: «Vakler». (in Ukrainian)
9. Iurii E. O., Lutsyk B. (2015) Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha. Naukovi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. (in Ukrainian)
10. Iakos I. S. (2009) Ryzyk yak mira nevyznachenosti. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. Vol. 1(15). Pp. 136–139. (in Ukrainian)
11. Akerlof, George A. (1970) The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84 (3), pp. 488–500.
12. Courtney H., Kirkland J., & Viguerie P. (1997) Strategy Under Uncertainty. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Press.
13. Dixit A. K., & Pindyck R. S. (1994) Investment under uncertainty. Princeton University Press.
14. Funtowicz S., Ravetz J. (1990) Uncertainty and quality in science for policy. Norwell : Kluwer Academic Publishers.
15. Grant R. M. (2003) Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, vol. 24, issue 6, pp. 491–517.
16. Hayek F. A. (1999) The Sensory Order: An Inquiry into the Foundations of Theoretical Psychology. Chicago: University of Chicago Press.
17. Holland J. H. (1992) Adaptation in natural and artificial systems. Cambridge, Mass.: MIT Press.
18. Holland John H. (2014) Complexity : a very short introduction. Oxford, United Kingdom : Oxford University Press,
19. Hrabchuk O. M. (2012) The essence and forms of deterministic uncertainty of economic processes. *European vector of economic development*, vol. 1 (12), pp. 30–37.
20. Keynes J. M. (2018) The general theory of employment, interest, and money. New York: Palgrave Macmillan.
21. Knight F. (2013) Risk, uncertainty, and profit. Wilmington, Delaware: Vernon Press.
22. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. (2016) Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. *Vostochno-Evropeiskyi zhurnal peredovikh tekhnolohyi*, vol. 3(4), pp. 4–12. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte\\_2016\\_3%284%29\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2016_3%284%29_2)
23. Lawrence P. R. Lorsch J. W. (1986) Organization and environment : managing differentiation and integration. Boston : Harvard Business School Press.
24. Mises L. (2007) Human activity: Treatise on economic theory. Indianapolis: Liberty Fund.
25. Neumann J. von, Morgenstern O. (2007) Theory of games and economic behavior. Morgenstern. Princeton, N.J.; Woodstock: Princeton University Press.
26. Porter M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
27. Reshetylo V. P., Fedotova Yu. V. (2016) Analysis of uncertainty as a category of economic science. *Economy and society*. vol. 3. pp. 13–16.
28. Riesch H. (2013) Levels of Uncertainty. *Essentials of risk theory*. Dordrecht : Springer, pp. 29–54.
29. Schoemaker P. J. H. (January, 1995) Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, pp. 25–40.
30. Stirling A. (April, 2007) Risk, precaution and science: towards a more constructive policy debate. *Talking point on the precautionary principle*. EMBO Rep., no. 8 (4), pp. 309–315. DOI: <https://doi.org/10.1038/sj.embor.7400953>
31. Teece D. J., Pisano G., & Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533.
32. Wentzell A. D. (1981). Course in the theory of stochastic processes. New York ; London: McGraw-Hill International.

## UNCERTAINTY IN THE CONTEXT OF FORMING FINANCIAL STRATEGY

*The financial development of business entities and the strengthening of the influence of external factors on it actualize the renewal and further development of the uncertainty theory. Therefore, the purpose of the study is to develop conceptual approaches to the generation of uncertainty management methodology to build a theoretical basis for the development of a financial strategy taking into account the uncertainty factor. Groups of factors influencing uncertainty on the formation and implementation of the financial strategy of business entities were analyzed. The essence and content of strategic uncertainty are determined from the point of view of economic theory, adaptive approach, informational approach. The classification features of uncertainty are summarized: time horizon, focus, level of impact, predictability, information requirements, difficulty of forecasting, scope, the degree of impact on business, ability to manage. On the basis of the conducted content analysis, the characteristics of uncertainty and strategic uncertainty are distinguished. A comparative description of tactical and strategic uncertainty in the plane of financial and economic activity is given. It is noted that the theory of uncertainty has a complementary nature and contains theories, concepts of management, financial management, economic theory, risk management, strategic management, praxeology, and applied mathematics. The system of basic concepts on which the uncertainty theory is based is summarized: theory of "black swan", theory of games and economic behavior, theory of chaos, theory of risk management, theory of risk management, theory of complex adaptive systems, theory of asymmetric information, theory of stochastic control, theory of options, dynamic capabilities, the open system theory. The components of the methodology of strategic uncertainty management are systematized and substantiated. The methodical provision of strategic uncertainty management is substantiated. The main components of strategic uncertainty management are determined, which allows building the gradient of financial development of the business entity.*

**Key words:** uncertainty, risk, strategic uncertainty, financial strategy, financial flexibility.