

УДК 005.52:005.334

**Гудзь О. Є.**

*gudzee@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9982-7328*  
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,  
Державний університет телекомунікацій, м. Київ

**Захаржевська А. А.**

*kaf.am.dut@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-8242-2308*  
старший викладач кафедри менеджменту,  
Державний університет телекомунікацій, м. Київ

## ПРОАКТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ЇХ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

*Анотація.* В статті з'ясовано сутнісні аспекти методів управління ризиками в підприємствах, уточнено особливості та визначено ризики діяльності телекомунікаційних підприємств, розглянуто фінансовий стан та здійснено оцінку використання телекомунікаційними підприємствами ключових методів управління ризиком й проаналізована їх результативність, обґрунтовано доцільність в нових реаліях сьогодення використання проактивних методів управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах, окреслено характерні ознаки проактивних методів управління ризиками, визначено спектр заходів для їх впровадження. Умотивовано, що першочерговим завданням проактивних методів управління ризиками телекомунікаційних підприємств є передбачення відповідних заходів щодо зниження ризиків за пріоритетністю, а також розробка комплексу стратегічних рішень та альтернативних сценаріїв, зорієнтованих на забезпечення спектральної гнучкості ризико-захищеності телекомунікаційних підприємств за допомогою передбачення та нівелювання різноманітних ризикових явищ та побудови надійних інформаційних та комунікаційних ланцюгів. Виявлено, що результативність проактивних методів управління ризиками помітно залежить від належного організаційного, інформаційного забезпечення та впровадження нових управлінських рішень з урахуванням заходів мінімізації всіх ризиків. Це дозволяє обґрунтовано підходити до побудови бізнесу, сприяє удосконаленню стратегічних планів та забезпечує бажаний рівень економічної безпеки телекомунікаційного підприємства. Наголошено, що формування системи проактивних методів управління ризиками телекомунікаційних підприємств передбачає: ініціативність, випереджувальність, зорієнтованість, стратегічність, превентивність щодо уникнення прояву ризикових явищ і їх наслідків та максимізацію позитивних ефектів із впровадженням новаторських і креативних підходів. Виявлено низку чинників, які доцільно враховувати для фільтрації й формування проактивних методів управління ризиків в телекомунікаційних підприємствах, при цьому акцентується, що чим більш динамічними, турбулентними, складними і невизначеними є прояви економічного простору, тим потужнішими і проактивнішими мають бути методи управління ризиками телекомунікаційних підприємств.

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, проактивні методи управління ризиками, телекомунікаційні підприємства, результативність.

**Gudz Olena**

*gudzee@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9982-7328*  
Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Management,  
State University of Telecommunications, Kyiv

**Zakharzhevskaya Alina**

*kaf.am.dut@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-8242-2308,*  
Senior Lecturer at the Department of Management,  
State University of Telecommunications, Kyiv

## PROACTIVE METHODS OF RISK MANAGEMENT IN TELECOMMUNICATIONS COMPANIES AND THEIR EFFECTIVENESS

**Abstract.** *The article clarifies the essential aspects of risk management methods in enterprises, specifies peculiarities and identifies risks of activity of telecommunication enterprises, considers the financial state and assesses the use of key methods of risk management by telecommunication enterprises and analyses their effectiveness, justifies expediency of use of proactive methods of risk management in telecommunication enterprises in the new realities of today, outlines characteristic features of proactive methods of risk management. It is motivated that the primary task of proactive risk management methods of telecommunication enterprises is to predict appropriate measures to reduce risks by priority, as well as to develop a set of strategic solutions and alternative scenarios aimed at ensuring the spectral flexibility of risk protection of telecommunication enterprises by predicting and leveling various risk phenomena and building reliable information and communication chains. It was revealed that the effectiveness of proactive risk management methods significantly depends on proper organisational, information support and implementation of new management decisions, taking into account measures to minimise all risks. This allows a reasonable approach to building a business, contributes to the improvement of strategic plans and provides the desired level of economic security of the telecommunication enterprise. It was emphasised that the formation of a system of proactive methods of risk management of telecommunication enterprises involves: initiative, preemptive, orientation, strategic, preventive to avoid the manifestation of risk phenomena and their consequences and maximise positive effects with the introduction of innovative and creative approaches. The article reveals a number of factors that should be taken into account for filtering and forming proactive methods of risk management in telecommunication enterprises, emphasising that the more dynamic, turbulent, complex and uncertain are the manifestations of the economic space, the more powerful and proactive should be the methods of risk management of telecommunication enterprises.*

**Key words:** risk, risk management, proactive risk management methods, telecommunication companies, effectiveness.

**JEL Classification:** M20, M21, O14, O32, F12

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-03>

**Постановка проблеми.** За останні роки, спочатку через введення жорсткого локдауну спровокованого пандемією COVID-19, а потім введенням воєнного стану, як реакції на повномасштабне вторгнення Російської Федерації, в Україні стрімко зростає кількість збиткових та неплатоспроможних підприємств. Водночас, ці кризові процеси посилюються через поглиблення глобалізації та міжнародної інтеграції, загострення конкуренції та необхідності проведення економічних, політичних і соціальних перетворень в Україні, побудови інституційної моделі її розвитку. Тому, відродження національної економіки та успішне функціонування вітчизняних підприємств у поствоєнний період значною мірою зумовлюється можливістю останніх до швидкої адаптації щодо трансформаційних деформацій економічного простору, що потребує формування сукупності результативних методів управління ризиками на проактивній основі. Особливо це справедливо і актуально до телекомунікаційних підприємств, які в період активного формування інформаційного суспільства, широкого використання цифрових технологій та диджиталізації усіх бізнес-комбінацій виступають драйвером усіх цих процесів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Базові теоретичні основи використання методів управління ризиками та їх оцінювання в телекомунікаційних підприємствах глибоко висвітлено в наукових працях таких відомих вчених як: Амоша О., Виноградова О., Гусєва О., Єрмошкіна О., Кравченко С., Лазоренко Л., Попович А., Старинець О., Сазонова С., Удалов Ф., Червинська Т. та інших. Високо оцінюючи їх наукові здобутки та незважаючи на масштаб накопичених по цій проблематиці знань, все ж бракує системного розгляду та обґрунтування використання проактивних методів управління ризиками й оцінки їх результативності в телекомунікаційних підприємствах в нових реаліях сьогодення.

**Постановка завдання** є з'ясування сутнісних аспектів методів управління ризиками в підприємствах, уточнення особливостей та визначення ризиків діяльності телекомунікаційних підприємств, розгляд фінансового стану та оцінка використання телекомунікаційними підприємствами ключових методів управління ризиком й аналіз їх результативності, обґрунтування доцільності в нових реаліях сьогодення використання проактивних методів управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ще на зрізі XIX–XX ст. категорія „ризик” переважно використовувалась як інструмент коригування людської діяльності і слугувало поясненням чинників генерування прибутку [2; 6]. Проте, зростання значимості врахування ризиків для науково-технічного прогресу, зумовило його широке висвітлення у наукових дослідженнях.

Управління ризиками підприємства, це „цілісна система взаємопов’язаних елементів, що відображають процеси, спрямовані на діагностику, превенцію, нейтралізацію і мінімізацію ризиків та джерел їх генерування на всіх ієрархічних рівнях управлінського впливу” [1].

Вагоме значення у системі управління ризиком підприємства відіграє вибір і використання адекватних методів управління ризиком. Ми підтримуємо наукові позиції дослідників [7], які до ключових методів управління ризиком відносять: „запобігання (уникнення), відхилення, зниження, збереження (прийняття), передача, поділ відповідальності, використання, ігнорування” [7]. При відборі та використанні методів управління ризиками, варто зважати на „особливості функціонування самого підприємства (організаційний дизайн, обсяги діяльності, форму власності, ступінь диджиталізації, вплив ризикоформуючих чинників тощо)” [7].

Телекомунікаційним підприємствам притаманні певні особливості діяльності і розвитку. Передусім, ринок телекомунікаційних послуг на якому вони функціонують, вважається інноваційно-емким через стрімкий поступ цифрових технологій. Окрім того, високий попит через широке споживання телекомунікаційних послуг і продуктів пояснюють наявність гострої конкурентної боротьби між телекомунікаційними підприємствами, що вимагає від них розвивати сучасну технічну інфраструктуру, мати потужне цифрове обладнання й налагоджену комунікаційну мережу зі споживачами.

Водночас, оскільки, надання телекомунікаційної послуги відбувається одночасно із її споживанням, це генерує високу ресурсну залежність телекомунікаційних підприємств щодо можливості виробляти і надавати якісні телекомунікаційні послуги.

Здійснена діагностика за кількісним складом телекомунікаційних підприємств засвідчує, що у 2020 р. їх кількість становила 234188 [5], причому у 2010 році частка юридичних осіб складала 23,56%, або 13189 підприємств, а вже у 2020 році – лише 6,86%, що вказує на наявність значної кількості дрібних посередників, тобто відбувається суб’єктне здрібнення телекомунікаційної сфери.

Наявний нисхідний тренд кількості юридичних осіб зумовлює виникнення додаткових ризиків в телекомунікаційній сфері, зокрема, що

пов’язані зі складністю контролю за дотриманням положень нормативно-правових актів, впровадженням диджиталізації, зменшенням податкових платежів до бюджету, зниженням якості телекомунікаційних послуг тощо.

Важливо наголосити, що вітчизняні телекомунікаційні підприємства функціонують за умов олігополізації ринку, підтвердженням цього є те, що вагома частка обсягу телекомунікаційних послуг припадає лише на 7 великих телекомунікаційних підприємств. При цьому, цікаво, що кількість персоналу в телекомунікаційних підприємствах розподіляється за кожною категорією підприємств майже рівномірно (рис. 1).

Вибір та використання різноманітних методів управління ризиками на телекомунікаційних підприємствах залежить від їх фінансового стану та ресурсних можливостей.

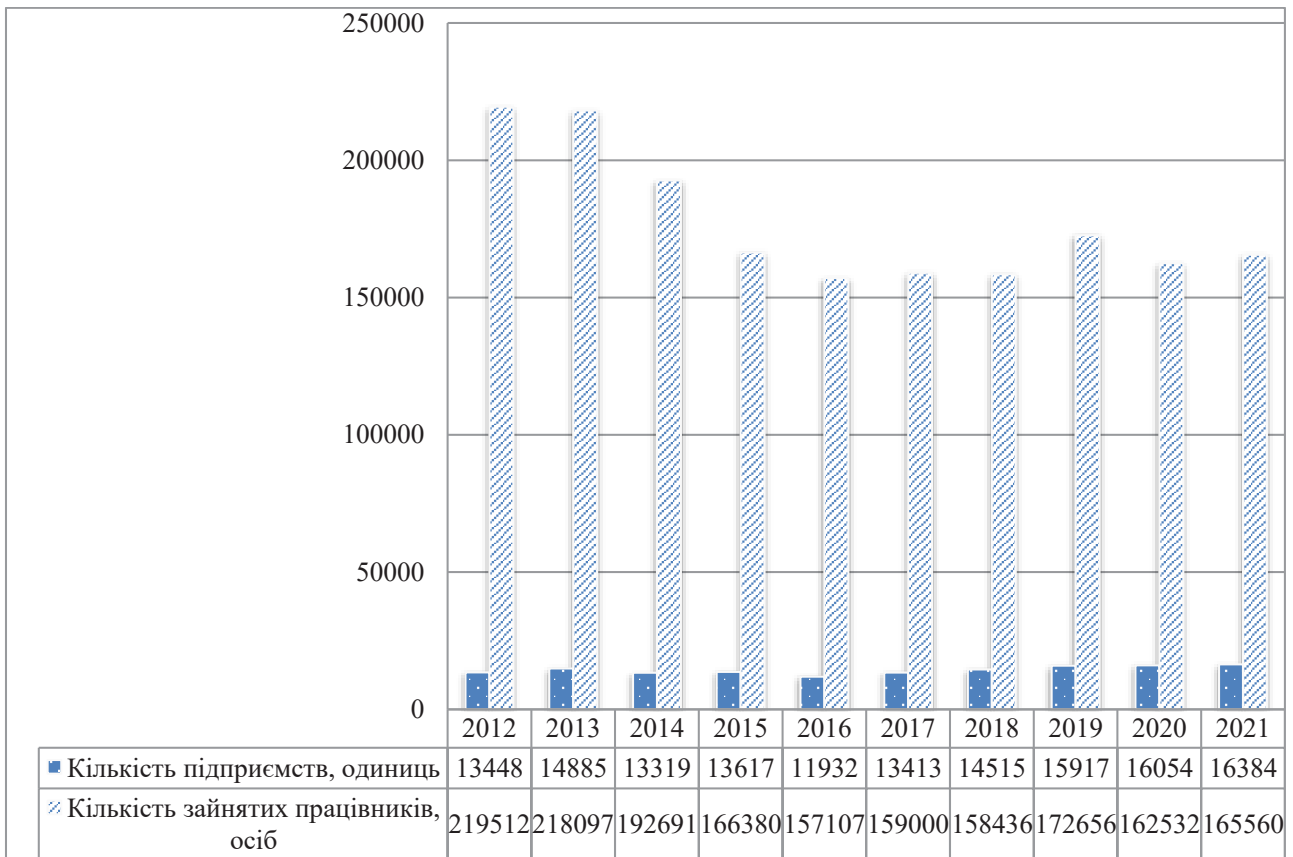
У 2016–2021 роках телекомунікаційні підприємства демонстрували динамічний розвиток, а їх доходи мали висхідні тренди. Так, сукупний обсяг доходів телекомунікаційних підприємств становив у 2020 році вже 71598,5 млн. грн.

Стабільними є й висхідні тренди доходів від надання інтернет-послуг; трансляції, ретрансляції теле- та радіопрограм, технічного обслуговування й експлуатації обладнання в інформаційно-комунікаційних мережах мовлення; поштової та кур’єрської діяльності. Нарощення сукупних доходів від надання телекомунікаційних послуг, що зумовлено зростанням попиту на них, пояснюється наступним:

- забезпечення якісного мобільного зв’язку через розвиток телекомунікаційних мереж по усій території нашої країни;
- зростання клієнтського попиту на мультимедійні конвергентні сучасні телекомунікаційні послуги;
- високий рівень затребуваності сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для диджиталізації бізнес-процесів широкого кола підприємств з різних галузей;
- розповсюдження і перевод деяких бізнесових аспектів підприємств у віртуальне середовище.

Відповідно й найвпливовішими ризиками в діяльності телекомунікаційних підприємств вважаються технологічні, на що вказало 93% опитаних респондентів (керівників та спеціалістів 17 телекомунікаційних підприємств). Наступними є ризики диджиталізації – узгодженість думок 64% опитаних респондентів. Вагомість впливу виробничого та підприємницького ризиків складала 51% і 45% відповідно.

За останній часовий період досить гостро вип’ятилась проблема загрози кібер-ризиків, що пояснюється процесами глобалізації, інтеграції та диджиталізації, що відмітили 38% респондентів,



**Рис. 1. Динаміка кількості телекомунікаційних підприємств і їх працівників за 2012–2021 рр.**

Джерело: складено на основі [5]

також вагомий вплив несуть на діяльність телекомунікаційних підприємств інвестиційні ризики – 25% респондентів підтвердили цей тренд загроз. Так, вразливість інформаційних інфраструктур сягає – 40% за похибками у налаштуванні, 27% становлять помилки у програмному кодї та 20% ризики відсутності або несвоєчасність оновлень безпекових програм [4]. Мінімальний безпосередній вплив на діяльність телекомунікаційних підприємств здійснюють адміністративно-нормативні та юридичні ризики.

Вплив ризикових процесів на функціонування телекомунікаційних підприємств спричиняє негативні наслідки їх фінансового стану: низька обіговість активів, незбалансованість грошових потоків, наявність значної частки дебіторської та кредиторської заборгованості у складі оборотних активів та поточних зобов'язань відповідно, висока собівартість послуг і продуктів, недостатня ліквідність та платоспроможність тощо.

Нині, широке застосування методів управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах поки не спостерігається і часто зводиться до диверсифікації, страхування та формування резервів і запасів, тобто самострахування. Процес формування резервів і запасів є доволі складним, вимагає додаткового інформаційного забезпе-

чення та аналітичної роботи. Саме тому, як правило, резервування здійснюється в межах великих підприємств [2, с. 28], а малі телекомунікаційні підприємства обмежуються більш простими методами управління ризиків. Використання телекомунікаційними підприємствами ключових методів управління ризиком та оцінка їх результативності за роками продемонстрована у таблиці 1.

Як переконуємось, переважно, телекомунікаційні підприємства обирають та використовують методи управління ризиками:

- пасивно, тобто реакція підприємства на ризикові явища відбувається незалежно від моменту його настання або зовсім млява реакція на окремі ризикові процеси, при цьому мало відчутний вплив спектру загроз на вибір та використання методів управління ризиків;

- реактивно, тобто реакція підприємства на ризикові явища відбувається після їх настання, зовнішнє середовище вважається постійним джерелом загроз, викликів, які впливають на вибір та використання методів управління ризиків;

- активно, тобто реакція підприємства на ризикові явища відбувається у момент, коли воно настає при високому впливі чинників зовнішнього середовища на вибір та використання методів управління ризиків.

## Використання телекомунікаційними підприємствами ключових методів управління ризиком та оцінка їх результативності за роками (%).

Методи управління ризиком	2016–2018 рр.		2019–2021 рр.	
	використання методу	результативність методу	використання методу	результативність методу
Диверсифікація	56	76	78	65
Лімітування	34	34	42	42
Самостраховання (формування резервів)	51	86	69	77
Превенція ризиків	26	45	34	42
Хеджування	18	23	24	32
Страховання	69	86	82	78
Отримання фінансових гарантій	17	76	26	87
Прогнозування та ухилення від ризикових подій	23	34	32	28
Розподіл ризиків (формування партнерських відносин, юридичні, договірні методи)	15	37	29	46

Джерело: складено на основі опитаних респондентів (керівників та спеціалістів 17 телекомунікаційних підприємств)

Таким чином, дослідження методів провідних телекомунікаційних вітчизняних підприємств за 2016–2021 роки демонструють, що ключовими чинниками недосконалості їх системи управління ризиками слід вважати неадекватність та несвоєчасність вибору та використання методів управління ризиків, що не дає змогу своєчасно ухвалювати відповідні управлінські заходи.

Переважно, телекомунікаційні підприємства, не мають достатнього досвіду щодо вибору та використання методів управління ризиків, водночас, наголосимо на позитивних аспектах їх практики: активне використання методів ідентифікації, діагностики та ранжування ризиків; своєчасне інформування акціонерів і партнерів про причини та обсяг можливих втрат; розробка адаптаційних заходів для пристосування до нових реалій сьогодення тощо.

На часі використання проактивних методів управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах. Поняття „проактивності” введено в науковий вжиток теорії ризиків в кінці минулого століття, фактично як протиставлення реактивності, тобто реагування на ризикові події за певних обставин. На противагу реактивним методам управління ризиками, характерними рисами проактивних слід вважати:

Завчасна розробка спектру превентивних і випереджуючих заходів щодо відвернення чи мінімізації настання ризикових процесів із чітким окресленням результатів і відповідальності за ухвалення відповідних рішень:

– прогнозування ризикових явищ та завчасна ідентифікація потенційних загроз і їх наслідків у стратегічному горизонті;

– генерування ініціатив персоналом підприємства щодо конфігурації вибору та використання методів управління ризиками, а не реактивне пристосування до нових умов;

– розробка інноваційних і креативних підходів до вибору та використання методів управління ризиками для результативного розв’язання існуючих чи нових проблем і завдань підприємства;

– комплекс методів управління ризиками зорієнтований на стратегічну перспективу;

– широке застосування сценарного підходу до прогнозування настання і наслідків ризикових процесів;

– впровадження різноманітних цифрових комунікаційних ланцюгів та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Тобто, формування системи проактивних методів управління ризиками телекомунікаційних підприємств передбачає: ініціативність, випереджувальність, зорієнтованість, стратегічність, превентивність щодо уникнення прояву ризикових явищ і їх наслідків та максимізацію позитивних ефектів із впровадженням новаторських і креативних підходів. Фактично, проактивність передбачає вибір методів управління ризиками перед тим, як ризикові явища настануть, тобто вплив ризикових процесів прогнозується, і відповідно будується стратегія управління ризиками та розробляється спектр сценаріїв їх нівелювання чи мінімізації.

Узагальнюючи, відмітимо, що проактивні методи управління ризиками телекомунікаційних підприємств – це сукупність певних дій і заходів підприємства, які передбачають превентивне формування і використання динамічних здатнос-

тей і нових компетенцій, зорієнтований потужний вплив на конфігурацію ризиків і загроз на підґрунті прогнозування й моделювання розвитку ризикових процесів та примноження ініціативності й креативності персоналу підприємства.

Для впровадження проактивних методів управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах доцільно виділити спектр необхідних заходів:

- своєчасне виявлення різноманітних ризиків (ідентифікація, діагностика, регулювання, моніторинг і контроль за окремими блоками ризиків і загроз);

- розробка та реалізація програми щодо мінімізації витрат і забезпечення результативності усіх бізнес- процесів, коригування заходів у разі настання форс-мажорних ситуацій;

- своєчасне здійснення аудитів бізнес-процесів та комунікаційних ланцюгів, аналіз їх результативності та контрольованості;

- формування стратегії ризикозахищеності підприємства із конкретними планами і заходами щодо мінімізації чи нівелювання ризиків;

- жорсткий контроль за фінансовими потоками підприємства;

- розробка альтернативних сценаріїв розвитку ризикових процесів та виміру їх наслідків у стратегічному горизонті з урахуванням усіх потенційних ризиків та загроз;

- формування „фінансової безпекової подушки”, що дасть змогу забезпечити ризикозахищеність підприємства та у разі настання ризикових явищ швидко відновити необхідні бізнес-комбінації (актуальність та необхідність її формування підтвердилось процесами поширення пандемії COVID-19 та неочікуваним впровадженням воєнного часу в країні на тривалий період, оскільки жодне телекомунікаційне підприємство не було готово до них, проте підприємства, у яких вони були сформовані, змогли витримати жорсткий локдаун, а під час дії воєнного стану відновлюють своє функціонування, і навіть диверсифікують напрями своєї діяльності).

Для фільтрації й формування проактивних методів управління ризиків в телекомунікаційних підприємствах доцільно врахувати низку чинників: складність системи управління і організаційного дизайну підприємства, технології і якість та ефективність надання послуг чи продуктів, збалансованість розподілу управлінських функцій, складність алгоритмів бізнес-процесів, процедури взаємодії з усіма контактними аудиторіями, вимоги до компетентностей персоналу, обсяг інформаційних потоків, часові параметри для вирішення проблеми, запити партнерів та клієнтів, кількість вузлів і користувачів, стратегічні пріоритети і орієнтири підприємства, рівень цифрової зрілості підприємства, гнучкість розкладів

і графіків, стабільність напрямів діяльності та команди підприємства, технологічна інфраструктура підприємства.

Акцентуємо, що результативність проактивних методів управління ризиками помітно залежить від належного організаційного та інформаційного забезпечення, оскільки необхідна оперативна інформація для ухвалення відповідних заходів, а сучасний розвиток диджиталізації усіх бізнес-процесів вносить помітні зміни в обробку інформаційних потоків, водночас, важливо враховувати рівень компетентностей управлінського персоналу щодо забезпечення бажаної результативності рішень з управління ризиками.

Доцільно використовувати оптимізацію динамічного, лінійного програмування й економіко-математичне моделювання для оцінки масштабів ризикових процесів підприємства та їх наслідків, що дасть змогу використати її при здійсненні діагностики ризикозахищеності підприємства, виявленні тенденцій розвитку ризикових подій, оцінюванні результативності методів управління ризиками та ухвалення відповідних управлінських заходів. Крім того, система проактивних методів управління ризиками має включати:

- мозковий штурм (для ідентифікації джерел загроз, ризиків та кількісної оцінки наслідків їх настання);

- метод Делфі (для генерування і акумуляції експертних знань і думок щодо джерел загроз, ризиків та ефектів наслідків їх настання);

- SWOT аналіз (для визначення слабких та сильних сторін кожного використання кожного методу управління ризиками);

- сценарне комп'ютерне моделювання (для визначення ймовірності та масштабів настання ризикових подій, розробки різних сценаріїв розвитку ризикових процесів та виміру їх наслідків на основі методу теорії ігор, зокрема Монте-Карло);

- карту ризиків (для систематизації наявних та прогнозованих загроз і ризиків та їх оцінки у розрізі бізнес-процесів та управлінських підрозділів).

Проактивність методів управління ризиками телекомунікаційного підприємства необхідна при динамізмі настання ризикових подій, складності й турбулентності економічного простору. При чому, акцентуємо, що чим більш динамічними, турбулентними, складними і невизначеними є прояви економічного простору, тим потужнішими і проактивнішими мають бути методи управління ризиками телекомунікаційного підприємства.

Таким чином, проактивні методи управління ризиками можна вважати віддзеркаленням невизначенності реалій внутрішнього і зовнішнього середовища кожного телекомунікаційного підприємства. Водночас, наголосимо, що ключовою

ознакою проактивних методів управління ризиками слід вважати їх формування виключно за унікальними параметрами телекомунікаційного підприємства через композицію стратегічних прогнозів і тактичних планів. Традиційні реактивні методи управління ризиками були зорієнтовані на адаптацію та пристосування до зовнішніх нових реалій з відповідним корегуванням параметрів внутрішнього середовища. На противагу цьому, проактивні методи управління ризиками, зорієнтовані на врахування впливу зовнішніх трансформацій та своєчасне налаштування бізнес контуру підприємства до нових об'єктивних умов його функціонування. Перевагою проактивних методів управління ризиками слід вважати, що вони враховують специфіку діяльності телекомунікаційних підприємств та передбачають градацію відповідних заходів щодо зниження ризиків за пріоритетністю, сприяють розробці комплексу стратегічних рішень та альтернативних сценаріїв, зорієнтованих на забезпечення спектральної гнучкості ризикозахищеності телекомунікаційних підприємств за допомогою передбачення та нівелювання різноманітних ризикових явищ та побудови надійних інформаційних та комунікаційних ланцюгів що дозволить розв'язати проблему виживання та використати потенційні можливості телекомунікаційного підприємства щодо його стабільного успішного розвитку в стратегічному горизонті.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** В статті з'ясовано сутнісні аспекти методів управління ризиками в підприємствах, уточнено особливості та визначено ризики діяльності телекомунікаційних підприємств, розглянуто фінансовий стан та здійснено оцінку використання телекомунікаційними підприємствами ключових методів управління ризиком й проаналізована їх результативність, обґрунтовано доцільність в нових реаліях сьогодення використання проактивних методів управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах, окреслено характерні ознаки проактивних методів управління ризиками, визначено спектр заходів для їх впровадження. Наголошено, що формування системи проактивних методів управління ризиками телекомунікаційних підприємств передбачає: ініціативність, випереджувальність, зорієнтованість, стратегічність, превентивність щодо уникнення прояву ризикових явищ і їх наслідків та максимізацію позитивних ефектів із впровадженням новаторських і креативних підходів. Виявлено низку чинників, які доцільно враховувати для фільтрації й формування проактивних методів управління ризиків в телекомунікаційних підприємствах. Відмічено, що перевагою проактивних методів управління ризиками слід вважати, що вони враховують специфіку діяльності телекому-

нікаційних підприємств та передбачають градацію відповідних заходів щодо зниження ризиків за пріоритетністю, сприяють розробці комплексу стратегічних рішень та альтернативних сценаріїв, зорієнтованих на забезпечення спектральної гнучкості ризикозахищеності телекомунікаційних підприємств за допомогою передбачення та нівелювання різноманітних ризикових явищ та побудови надійних інформаційних та комунікаційних ланцюгів що дозволить розв'язати проблему виживання та використати потенційні можливості телекомунікаційного підприємства щодо його стабільного успішного розвитку в стратегічному горизонті.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гудзь О.Є. Розвиток страхування: нові інструменти та методи управління ризиками в цифровій економіці. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 12–19.
2. Бардаш С. В., Грабчук І. Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301>.
3. Дядюн О. О. Програмне забезпечення як нематеріальний актив підприємства: обліковий аспект. *Облік і фінанси*. 2018. № 3. С. 29–35.
4. Кіберполіція: рівень уразливості майже половини інформаційних систем приватного та державного секторів критичний. *Дебет-Кредит*. 2017. URL: <https://news.dtki.ua/state/other/44693>.
5. Офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Стешенко О. Д., Швирьова Є. О. Удосконалення системи управління ризиками в підприємницькій діяльності. *Комунальне господарство міст : наук.-техн. збірник (Серія : Економічні науки)*. 2011. № 98. С. 424–428.
7. Gudzo O., Prokopenko N., Korsakov D., Solovei N. Insurance And Innovative Technologies Of Risks Management Of Ukrainian Companies In The Digital Economy. (Інноваційні технології управління ризиками українських компаній в цифровій економіці). *Estudios de Economia Aplicada*. 2020. Vol. 38. No 3 (1). URL: <https://ojs.ual.esojsindex.phpeea>. DOI: [http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).3996](http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).3996) <http://ojs.ual.esojsindex.phpeea/articleview39964153> (Scopus).

## REFERENCES

1. Gudzo O. Ie. (2019) "Development of insurance: new tools and methods of risk management in the digital economy", *Economika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (29), pp. 12–19. (in Ukrainian)
2. Bardash S. V., Hrabchuk I. L. (2021) "Digital technologies in accounting: main opportunities and risks", *Efektivna ekonomika*, no. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301>.
3. Diadiun O. O. (2018) "Software as an intangible asset of the enterprise: accounting aspect", *Oblik i finansy*, no. 3, pp. 29–35.

4. Kiberpolitsiia: riven urazlyvosti maizhe polovyny informatsiinykh system pryvatnoho ta derzhavnoho sektoriv krytychnyi [Cyber police: the level of vulnerability of almost half of the information systems of the private and public sectors is critical]. (2017). *Debet-Kredyt*, available at: <https://news.dtk.ua/state/other/44693>.

5. Ofitsiinyi sait Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Steshenko O. D., Shvyrova Ye. O. (2011) "Improvement of the risk management system in business activities". *Komunalne hospodarstvo mist : nauk.-*

*tekhn. zbirnyk. (Serii : Ekonomichni nauky)*, no. 98, pp. 424–428. (in Ukrainian)

7. Gudz O., Prokopenko N., Korsakov D., Solovei N. (2020) Insurance And Innovative Technologies Of Risks Management Of Ukrainian Companies In The Digital Economy. *Estudios de Economia Aplicada*, vol. 38, no. 3 (1), available at: <http://ojs.ual.esojsindex.phpeea>. DOI: [http://dx.doi.org10.25115\\_eea.v38i3%20\(1\).3996](http://dx.doi.org10.25115_eea.v38i3%20(1).3996) <http://ojs.ual.esojsindex.phpeeaarticleview39964153> (Scopus).

*Стаття надійшла до редакції 23 листопада 2022 р.*