

## ОЦІНКА РИЗИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сазонова Світлана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Державний університет телекомунікацій (м. Київ, Україна)

ORCID: 0000-0002-9881-9692

sazonovadut@gmail.com

*Потреба оцінки ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами і прогнозування його змін відчуває як керівництво телекомунікаційних підприємств, так і їхні контрагенти, інвестори та інші зацікавлені користувачі телекомунікаційних послуг. Як наслідок, виявлення несприятливих тенденцій розвитку підприємства, диференціація чинників впливу, вибір методу їх оцінки, проведення оцінки з подальшою інтерпретацією результатів набувають першорядного значення через загрозу втрати контролю управління підприємством. Але, незважаючи на велику кількість різних моделей оцінки ризику стратегічного управління, у сучасній економічній науці немає єдиного формалізованого підходу, а також не окреслено методи оцінки ризиків саме для телекомунікаційних підприємств. Кожна модель спирається на свою групу показників та нормативних значень. Саме тому для отримання об'єктивної інформації про стан стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами необхідно використовувати моделі різних авторів. Окрім цього, слід розглянути показники, необхідні для прогнозування стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки, а також розробити можливі їх модифікації, які застосовуються безпосередньо до телекомунікаційних підприємств. Наведений порядок дій, безумовно, допомагає виявити слабкі місця в діяльності досліджуваних економічних суб'єктів, а разом із цим з'ясувати, чи зможуть великі телекомунікаційні підприємства стати основними, за допомогою яких удасться реалізувати такий масштабний проєкт як «Україна 2030е – країна з розвитком цифровою економікою», та національний проєкт «Стратегія цифрового розвитку економіки та високих технологій на період до 2030 року».*

*У статті досліджено та систематизовано погляди науковців щодо визначення методів оцінки ризиків телекомунікаційних підприємств; уточнено сутність оцінки ризиків стратегічного управління в умовах цифрової економіки, яка стрімко розвивається у сучасних реаліях, змінюючи суть бізнесу та трансформуючи суспільство у напрямі повної цифровізації; окреслено найбільш перспективні методи оцінки стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами та надано експертну оцінку можливості застосування відомих методів для оцінки ризиків стратегічного управління до сучасних телекомунікаційних підприємств та надано рекомендації щодо їх застосування з метою розвитку цифрової економіки України.*

**Ключові слова:** ризики, оцінка ризиків, стратегічне управління, цифрова економіка, телекомунікаційні підприємства.

DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.3.5>

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На етапі розвитку вітчизняної економіки стає очевидним, будь-яке підприємство у довгострокових стратегічних перспективах задля збереження фінансової стійкості і підвищення конкурентоспроможності має відповідати викликам дійсності. Однією з галузей економіки, що має найбільш динамічний розвиток, а також забезпечує своїм функціонуванням розвиток інших складників сучасної економіки, є ринок зв'язку і телекомунікацій, підприємства телекомунікацій як основна фізична платформа для забезпечення цифровізації економіки та суспільства. Це багато в чому пов'язано із сучасним світовим трендом – цифровою економікою [3], зокрема з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр., а також Планом заходів щодо реалізації цієї Концепції [11].

Потребу оцінки ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами і прогнозування його змін відчуває як керівництво телекомунікаційних підприємств, так і їхні контрагенти, інвестори та інші зацікав-

лені користувачі телекомунікаційних послуг. Як наслідок, виявлення несприятливих тенденцій розвитку підприємства, диференціація чинників впливу, вибір методу їх оцінки, проведення оцінки з подальшою інтерпретацією результатів набувають першорядного значення через загрозу втрати контролю управління підприємством. Саме тому для отримання об'єктивної інформації про стан стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами необхідно використовувати моделі різних авторів. Окрім цього, слід розглянути показники, необхідні для прогнозування стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки, а також розробити можливі їх модифікації, які застосовуються безпосередньо до телекомунікаційних підприємств. Наведений порядок дій, безумовно, допомагає виявити слабкі місця в діяльності досліджуваних економічних суб'єктів, а разом із цим з'ясувати, чи зможуть великі учасники ринку зв'язку, такі як ПрАТ «Київстар», Lifecell (ТОВ «Лайфселл»), «Vodafone Україна» (ПрАО «ВФ Україна») [5; 6; 13], стати основними, за

допомогою яких вдасться реалізувати такий масштабний проект, як «Україна 2030e – країна з розвитком цифровою економікою», та національний проект «Стратегія цифрового розвитку економіки та високих технологій на період до 2030 року» [11; 12].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тематика становлення цифрової економіки, всеохоплюючого впливу «цифри» на суспільство та діджиталізації є ледь не найактуальнішою сьогодні. Загальні питання розвитку цифрових технологій та цифровізації економіки і суспільства досліджували С. Альпаков, Т. Батракова, В. Геєць, О. Гудзь, О. Данніков, О. Джусов, І. Карчева, С. Коляденко, Н. Краус, Л. Матвейчук, К. Січкаренко, І. Шевчук та багато інших. Деякі аспекти цифрової модернізації економіки України розглянуто в монографії В. Ляшенко та О. Вишневського [7].

Традиційні визначення цифрової економіки беруть свій початок від часів становлення таких понять, як «інформаційне суспільство», «інформатизація знань», основоположником якої став П. Друкер. Пізніше Інтернет, який виконував функцію засобу комунікації був пов'язаний із виробництвом, продажами та постачанням товарів та послуг через Інтернет. Таким чином, інформаційна економіка набирала обертів та трансформувалася у цифрову економіку. Однак сучасні науковці намагаються розширити межі поняття цифрової економіки як Інтернет-торгівлі, наприклад О.Є. Гудзь зазначає, що науковці під цифровою економікою переважно розуміють виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою інформаційно-комунікаційних мереж [3].

Практичні аспекти ідентифікації аналізу та оцінки ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємств детально розглянуто у працях таких учених, як Г. Андрощук, Д. Блум, Е. Брейнерд, Т. Васильців, В. Вітлінський, Г. Великоіваненко, М. Дмитрієв, Л. Донець, М. Зіглер, О. Зоріна, І. Івченко, А. Камінський, Д. Кеннінг, С. Кошечкін, Л. Маханець, В. Смоляк, Л. Ріщук, І. Федулова, М. Хвесик, А. Штангрет та ін. Низка вітчизняних учених, таких як І. Вороненко, І. Зеліско, Н. Клименко, Л. Лазоренко, О. Нагорна, О. Сосновська, досліджували питання економічної безпеки на рівні підприємства, зокрема оцінку ризиків на ринку послуг мобільних операторів. Але, незважаючи на значну кількість наукових праць, що присвячені цій темі, залишаються неоднозначними та невирішеними проблеми оцінки ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки.

**Формування цілей статті.** Мета статті – дослідити, визначити та надати експертну оцінку можливості застосування відомих методик оцінки ризиків стратегічного управління до сучасних телекомунікаційних підприємств та надати рекомендації щодо їх застосування з метою розвитку цифрової економіки України.

**Методи дослідження.** Як теоретичну і методологічну основу дослідження використано фундаментальні та прикладні роботи вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного управління. У дослідженні використувався комплекс наукових та взаємопов'язаних методів, зокрема: діалектичний та логічний аналіз;

методи абстрагування, порівняння, класифікації та опису; структурно-функціональний – у процесі виявлення актуальних питань стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки.

**Результати дослідження.** Цифрова економіка здатна стати драйвером зростання української економіки, проте сьогодні вона функціонує в умовах глобальної економічної кризи, яка була спровокована політичними, а потім підсилена епідеміологічними чинниками впливу, дія яких посилюється за умов глобальної економіки. Адаптація телекомунікаційних підприємств до зовнішніх умов функціонування, що змінюються, носить хворобливий характер і пов'язана із серйозними економічними, політичними і соціальними витратами. У зв'язку із цим постає питання щодо розроблення оновленого механізму стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами, оскільки в дослідженнях Чангрока Соха і Деніела Конноллі [16] підтверджено, що Четверта промислова революція, що характеризується злиттям фізичних, цифрових та біологічних технологій, матиме глибокі соціальні та економічні наслідки.

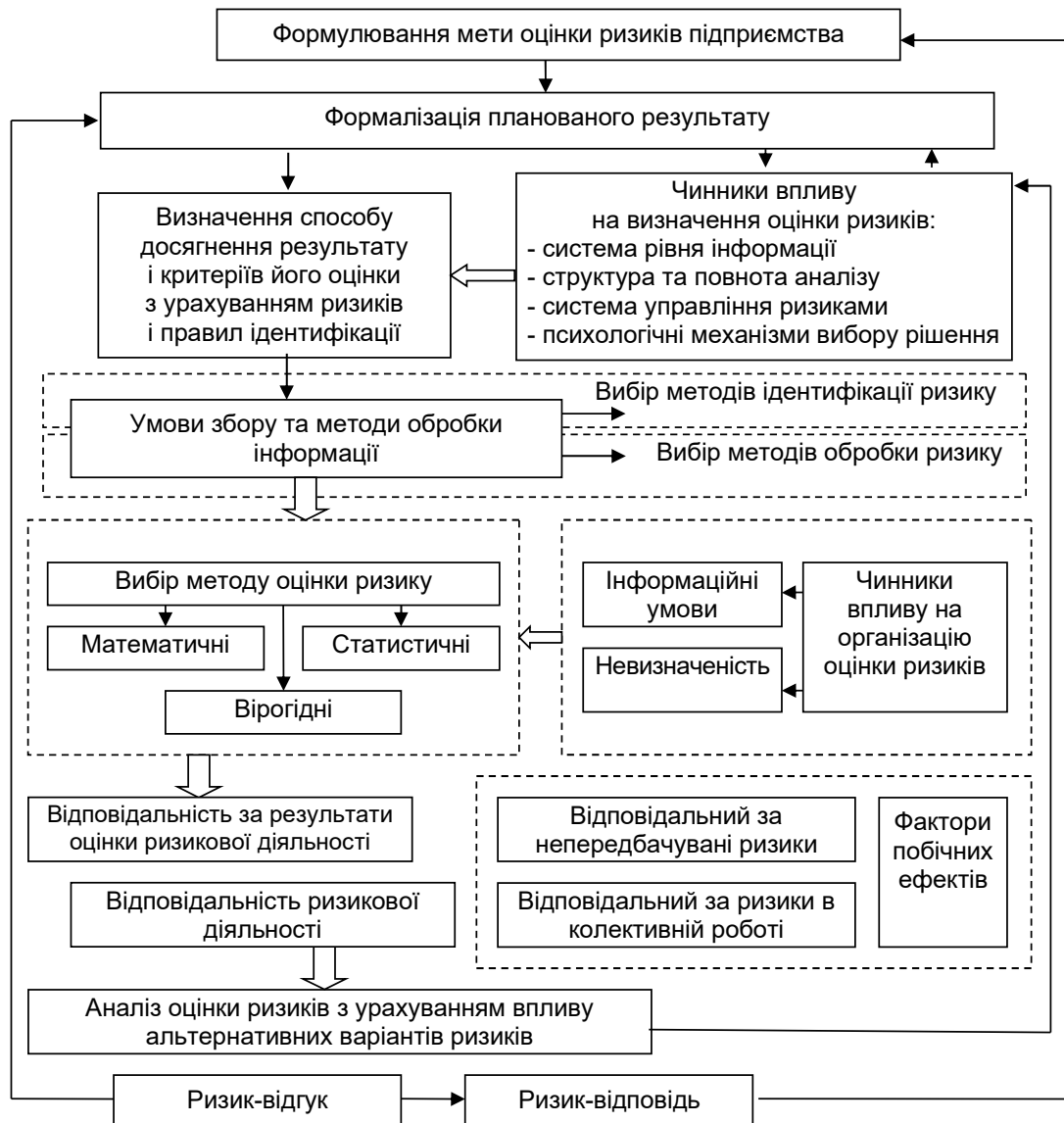
Важливими напрямками впливу цифрової економіки на стратегічне управління телекомунікаційними підприємствами можна охарактеризувати так: зростання значення інформації не лише як самостійного продукту, а й як сировини; можливість формування, зберігання та використання великих обсягів інформації, які застосовуються під час складання бізнес-планів, вибору стратегії управління та бізнес-стратегій реалізації підприємницької діяльності; розширення можливостей реалізації стратегій управління та застосування нових моделей ведення підприємницької діяльності.

Оцінка ризиків – одна з найбільш складних проблем стратегічного управління. Метою оцінки ризиків є визначення повного переліку ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства та вибір методу оцінки певного ризику або групи ризиків. Перелік методів повинен бути максимально повним, оскільки неоцінені ризики можуть становити загрозу досягненню поставлених цілей підприємства, викликати збитки та втрату контролю над бізнес-процесами і призвести до втрати альтернативних варіантів та перспективних можливостей.

Серед складників телекомунікаційних підприємств, які являють собою систему, можна виділити основні: засоби виробництва підприємства, предмети праці, персонал, фінанси та інформація як окремий елемент на сучасному етапі розвитку цифрової економіки. Також варто відзначити, що рівень ризику матиме варіації залежно від інформаційного, технологічного, фінансового та управлінського складників підприємства.

Ми пропонуємо алгоритм оцінки ризиків на підприємстві, розроблений для телекомунікаційних підприємств (рис. 1).

Оцінка та аналіз ризику стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами можуть виконуватися за різними схемами та різним ступенем деталізації. Запропонована Л.І. Ріщук трирівнева система оцінки ризиків дає змогу проводити оцінку за такою схемою:



**Рис. 1. Алгоритм організації оцінки ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами**

на першому етапі визначають та оцінюють ризики, які характеризують складники конкретної організації; на другому рівні розглядають організацію (систему) як сукупність виробничо-технічного, кадрово-інтелектуального, фінансового, комерційного, інноваційно-інвестиційного та інформаційного складників підсистем; на третьому етапі проводять саму оцінку ризиків для конкретної підсистеми підприємства у визначеному проміжку часу та з урахуванням фінансового стану [10].

Методи ідентифікації ризику можуть включати в себе: методи оцінки ризику на основі документальних свідчень, прикладами яких є аналіз контрольних листів, аналіз експериментальних даних, а також даних і подій, що сталися в минулому; підхід, відповідно до якого група експертів слідує встановленому процесу ідентифікації ризику за допомогою структурованої безлічі підказок і запитань [1; 2; 7].

Методи обробки ризику. З усіх ідентифікованих небезпек необхідно вибрати небезпеки з неприйнят-

ним рівнем ризику. При цьому критерії прийнятного ризику і результати оцінки ризику можуть бути виражені якісно (у вигляді текстового опису) та кількісно (наприклад, у вигляді кількості нещасних випадків або аварій на рік) [2].

У ході проведення оцінки ризику важливо проаналізувати можливу невизначеність результатів, викликану неточністю інформації, по надійності обладнання і помилках персоналу, а також прийнятими припущеннями у застосовуваних під час розрахунку моделях аварійного процесу. Аналіз невизначеності – це оцінка невизначеності результатів оцінки ризику, викликані невизначеністю вихідних даних і точністю використаних моделей.

Ми пропонуємо класифікацію методів оцінки ризиків для телекомунікаційних підприємств (табл. 1).

Методи безпосередньої оцінки ризиків умовно можна поділити на такі категорії: якісна оцінка ризику; кількісна оцінка ризику; змішана оцінка ризику.

**Таблиця 1 – Типологічна класифікація методів на різних етапах організації оцінки ризиків на телекомунікаційних підприємствах**

<b>Методи ідентифікації ризиків</b>		
	<b>Метод</b>	<b>Характеристика методу</b>
1	Мозковий штурм	Можливості учасників прогнозувати ситуацію, коли відсутні дані або необхідні нові нестандартні способи вирішення проблеми.
2	Структуровані або частково структуровані інтерв'ю	Ідентифікація небезпек або оцінка ефективності засобів управління, використовуються під час збору вхідних даних для оцінки ризику зацікавленими сторонами.
3	Метод Дельфі	Застосовується на всіх стадіях процесу ризик-менеджменту або всіх етапах життєвого циклу системи, всюди, де необхідні узгоджені оцінки експертів.
4	Контрольні листи	Переліки небезпек, ризику або відмов засобів управління, які зазвичай розробляють на основі отриманого раніше досвіду або результатів попередніх оцінок.
5	Попередній аналіз небезпек	РНА (Preliminary Hazard Analysis) – ідентифікація небезпек, небезпечних ситуацій та подій, які можуть порушити роботу або завдати шкоди даним видам діяльності, обладнанню або системі.
6	Дослідження HAZOP	HAZOP (Hazard and Operability Study) – метод дослідження небезпеки і працездатності, тобто ідентифікації небезпек і ризику для людей, обладнання, навколишнього середовища і/або досягнення цілей організації на всіх етапах роботи.
<b>Методи обробки ризику</b>		
7	Аналіз небезпеки і критичних контрольних точок	НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) – дає змогу побудувати структуру ідентифікації небезпек і перевірки засобів управління у всіх частинах процесу. Мінімізація ризику шляхом застосування засобів управління в процесі виробництва продукції, а не тільки під час контролю кінцевої продукції.
8	Аналіз першопричин (RCA)	Метод RCA (Root Cause Analysis) використовують для дослідження втрат унаслідок різних видів відмов, без розгляду їх зовнішніх проявів.
9	Аналіз «дерева несправностей»	FTA – метод ідентифікації та аналізу факторів, які можуть сприяти виникненню небажаної події (названої кінцевою подією).
10	Аналіз «дерева подій» (ETA)	Метод ETA є графічним методом подання взаємовиключних послідовностей подій, наступних за появою вихідної події, відповідно до функціонування і нефункціонування систем.
11	Аналіз причин і наслідків	Даний метод починають із розгляду критичної події й аналізу її наслідків шляхом поєднання логічних елементів ТАК/НІ. Ці елементи являють собою умови, за яких система знаходиться в працездатному стані або у стані відмови.
<b>Методи оцінки ризиків</b>		
12	Структурований аналіз сценаріїв методом «що, якщо?» (SWIFT)	Structured what-if technique. Систематизований метод дослідження сценаріїв, заснований на командній роботі. Метод допомагає у процесі наради учасникам групи ідентифікувати небезпечні ситуації і створити сценарій їх розвитку.
13	Аналіз впливу на бізнес (BIA)	Business Impact Analysis – метод, який дає змогу досліджувати, як ключові види відмов/порушень можуть вплинути на ключові види діяльності і процеси організації, а також ідентифікувати і кількісно визначити необхідні можливості для управління в цих умовах.
14	Аналіз ефективності витрат (CBA)	CBA Cost / benefit analysis – використовують для оцінки ризику в ситуації, коли необхідно порівняти загальні очікувані витрати із загальними очікуваними вигодами (доходами і перевагами) і вибрати кращий або найбільш вигідний варіант рішення.
15	Аналіз першопричини відмови (RCFA)	RCFA (Root Cause Failure Analysis) – структурований покроковий метод для знаходження реальної причини проблеми і реагування на неї, а не тільки на її симптоми.
16	Технічне обслуговування, спрямоване на забезпечення надійності (RCM)	RCM (Reliability centred maintenance) – метод визначення політики проведення технічного обслуговування, спрямованої на попередження відмов і способів її впровадження для досягнення необхідного рівня безпеки, експлуатаційної готовності та економічності функціонування для всіх типів обладнання.

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 15; 17]*

За якісної оцінки ризику визначають наслідки, ймовірність і рівень ризику за шкалою «високий», «середній» і «низький»; оцінка наслідків і ймовірності може бути об'єднана; порівняльну оцінку рівня ризику у цьому разі проводять відповідно до якісних критеріїв [1; 2].

Отже, після ідентифікації ризику необхідно визначити та оцінити його ступень впливу на кожну окрему групи складників (підсистеми) підприємства. Для цього

застосовують метод аналогій, експертний та аналітичний методи, «дерево рішень» та проводять оцінку на основі аналізу фінансового стану підприємства.

Такий підхід передбачає розрахунок показника ризику кожної окремої підсистеми, який розраховується як співвідношення фактичного значення аналізованого показника та рекомендованого. Таким чином, рівень ризику підсистеми організації розраховують за формулою:

$$P_{\Pi} = \frac{\sum_i^n B_i \times \left(\frac{\Phi_i}{N_i}\right)^n}{\sum_i^n B_i}, \quad (1)$$

де  $P_{\Pi}$  – ризик підсистеми підприємства;  $B_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го індикатора ризику, що визначається експертним шляхом;  $\Phi_i$  – фактичне значення  $i$ -го показника;  $N_i$  – рекомендоване значення  $i$ -го показника;  $n$  – кількість індикаторів (показників), що включені для оцінки цієї підсистеми організації;  $k$  – коефіцієнт, який дорівнює 1, якщо зростання значення показника позитивно впливає на діяльність підприємства, та  $-1$ , якщо його зростання негативно впливає на підприємство [10].

Застосування якісних методів оцінки ризиків дає змогу перераховувати і класифікувати підприємницькі ризики, тоді як кількісний підхід – визначати частоту та ймовірність ризиків. Однак не завжди можливо точно визначити загальну суму втрат, які можуть бути викликані загрозою. Для досягнення цієї мети і полегшення процесу оцінки і пошуку альтернативних варіантів із визначенням збитків або вигоди ми можемо взяти до уваги певні сфери ризику залежно від дій.

За кількісного аналізу оцінюють практичну значимість і вартість наслідків, їх ймовірності й отримують значення рівня ризику в певних одиницях, установлених під час розроблення сфери застосування менеджменту ризику. Повний кількісний аналіз не завжди може бути виконаний через недостатній обсяг необхідної інформації про об'єкт дослідження та оцінки, про види діяльності підприємства, нестачу даних, вплив людського фактору тощо. Або тому, що такий аналіз не потрібний, або занадто трудомісткий та витратний. У такому разі підприємству має сенс звернутися до висококваліфікованих фахівців у галузі виявлення та оцінки ризиків.

Таким чином, у статті розглядаються методи як якісного, так і кількісного аналізу ризиків, які використовуються в управлінні ризиками підприємства та засновані на низці основних понять теорії ймовірностей і математичної статистики [9].

Дійсно, позитивний квадратний корінь дисперсії, яку часто називають стандартним відхиленням, значення показника ефективності рішення або фінансової операції розглядається як ефективний захід ризику рішення або конкретна фінансова чи комерційна угода.

Таким чином, результат рішення або операції є передбачуваним, тільки коли варіація або дисперсія результату рішення невелика. Іншими словами, чим менше відхилення або дисперсія в результаті рішення, тим більше передбачуване воно, що означає менший ризик. Ефективність фінансового рішення або угоди зазвичай визначається прибутком.

Однак, позначивши  $A$  як дискретну випадкову величину, її середнє або очікуване значення, яке називають математичним очікуванням, може бути легко обчислено. Середнє або очікуване значення, яке ми позначаємо через  $M(A)$  для дискретної випадкової величини  $A$ , визначається за такою формулою:

$$M(A) = \sum_{i=1}^n X_i P_i, \quad (2)$$

де  $A$  – дискретна випадкова величина;  $X_i$  –  $i$ -те значення дискретної випадкової величини;  $P_i$  –  $i$ -та вірогідність  $i$ -го значення [9].

У змішаних методах використовують числову шкалу оцінки наслідків, ймовірності та їх поєднання для визначення рівня ризику за відповідною формулою. Шкали можуть бути лінійними, логарифмічними або можуть бути побудовані за іншими принципами. Використовувані формули, відповідно, можуть бути різними [14].

Основною проблемою під час розгляду застосування результатів оцінки ризику в сучасному бізнесі залишається проблема розподілу відповідальності [1; 7]. Стосовно колективних дій у ринкових умовах можна виділити два основні класи проблем розподілу відповідальності: проблема прийняття і розподілу відповідальності всередині організації в рамках поділу робіт та ролей і розподілу праці та продукції; проблема розподілу відповідальності в разі колективних дій великої кількості, які безпосередньо не залежать один від одного діячів (будь то корпорації або індивідууми) стосовно динаміки розвитку ринку і технологій.

Слід підкреслити, що часто складні і дорогі розрахунки дають значення ризику, точність якого дуже невелика. Якісні (інженерні) методи аналізу ризику дають змогу досягати основних цілей аналізу ризику під час використання меншого обсягу інформації і витрат праці. Однак кількісні методи оцінки ризику завжди дуже корисні, а в деяких ситуаціях й єдино можливі, зокрема, для порівняння небезпек різної природи або під час експертизи особливо небезпечних складних технічних систем.

Згідно з міжнародними вимогами, зокрема закону (акту) Сарбейнса – Окслі [15], під час підготовки фінансової і річної звітності компанія повинна підтверджувати, що у неї є системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

Упровадження системи управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management, ERM) дає змогу визначити істотні для діяльності фірми ризики, сформулювати перелік контрольних процедур, формалізувати підходи і механізми підготовки управлінських рішень, що забезпечують скорочення ризикових утрат.

Існують певні методи мінімізації кожного виявленого ризику, основними з яких є такі: хеджування; диверсифікація; страхування; резервування засобів (коштів) для покриття непередбачених витрат; розподіл ризиків між учасниками проєкту, наприклад застосування державно-приватного партнерства.

Ключем до успішного стратегічного управління сучасними телекомунікаційними підприємствами та економічної стабілізації залишаються виявлення, оцінка та управління ризиками в певних сферах, таких як управління, виробництво і фінанси. Таким чином, проблема оцінки ризику, вибору методу оцінки і відповідальності у сучасному менеджменті є дуже перспективною для вивчення.

Окрім того, її актуальність зростає з часом. З'являються нові питання для розгляду, які цікавлять представників багатьох наук і важливі для практичного застосування.

**Висновки.** Отже, упровадження методів оцінки ризиків на підприємстві є важливим інструментом, який можна використовувати для контролю загроз, яким піддається бізнес. Запропонований у статті алгоритм оцінки ризиків дає змогу визначити план дій щодо ідентифікації ризику, обробки інформації та оцінки ризику, призначаючи людину, відповідальну за кожен виявлений ризик, щоб своєчасно запобігти загрозам, які можуть вплинути на діяльність підприємства та її прибутковість.

Застосування сучасних методів оцінки ризиків надасть телекомунікаційним підприємствам рівні кон-

курентні умови у ситуації, коли всі країни світу активно розвивають напрями цифрової економіки на фізичній платформі телекомунікаційної інфраструктури. У сучасних умовах забезпечення об'єктивної оцінки ризиків стратегічного управління організацією потребує відповідних наукових розробок та практичних рекомендацій. Розроблений системний підхід до оцінки ризиків має практичну цінність для телекомунікаційних підприємств та може використовуватися в аналізі та моніторингу ризиків стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

#### **Список використаної літератури:**

1. Моделі і методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу : монографія / М.Л. Вдовин, Л.Г. Данилюк, Л.І. Лелик, І.М. Березяк та ін. Львів : ННВК «АТБ», 2015. 248 с.
2. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик і методи його вимірювання. Київ : ІЗМН, 1996. 336 с.
3. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12.
4. Зибарева О.В., Гольцова І.Л. Ключові аспекти та сучасні тренди розвитку цифрових технологій в діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/15.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/15.pdf). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.13.
5. Оцінка ризиків на ринку послуг мобільних операторів / Н.А. Клименко, І.В. Вороненко, О.В. Нагорна, Н.В. Громик. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9077>.
6. Лазоренко Л.В. Аналіз ринку мобільного зв'язку України та напрямки його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 246–249.
7. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ, 2018. 252 с.
8. Могилко Д. Управление рисками: модель процесса и компетенций. URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie\\_riskami\\_model\\_protsesta\\_i\\_kompetentsiy](https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_riskami_model_protsesta_i_kompetentsiy).
9. Нкенгурутсе Э. Оценка рисков в бизнесе: предпринимательские риски. *Magyar Tudományos Journal*. 2020. № 42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-riskov-v-biznese-predprinimatelskie-riski>.
10. Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/90.pdf>.
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» № 67-р від 17.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
12. Україна – 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org>.
13. Хрустальова В.В., Кононенко Є.В. Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 1. С. 37–41.
14. Шевцов І. Оцінка ризиків та створення ефективної системи внутрішнього контролю. *Ліга. Блоги*. 2019. URL: <https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/33611>.
15. Sarbanes-Oxley Act. URL: <http://www.sarbanes-oxley-101.com/>.
16. Сох С., Коннолли Д. Нові межі прибутку та ризику: вплив четвертої промислової революції на бізнес та права людини. *Нова політична економія*. 2020. № 26(1). С. 1–18. DOI: 10.1080 / 13563467.2020.1723514.
17. Systems Engineering Thinking Wiki. URL: <http://sewiki.ru/%D0%9A%>.

#### **References:**

1. Vdovyn M.L., Danyliuk L.H., Lelyk L.I., Bereziak I.M., Melnyk O.M. (2015) Modeli i metody otsiniuvannya ekonomichnykh ryzykiv u riznykh funktsionalnykh sferakh biznes: monohrafiia [Models and methods of assessing economic risks in various functional areas of business: a monograph]. Lviv: Vyd-vo NNVK «АТБ».
2. Vitlinskyi V.V., Nakonechnyi S.I., Sharapov O.D. (1996) Ekonomichnyi ryzyk i metody yoho vymiryuvannya [Economic risk and methods of measuring it.] Kyiv: IZMN.
3. Hudz O.Ye. (2018) Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnosti ta oriientyriuv upravlinnia pidpriemstvamy [Digital economy: changing values and guidelines of enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2, pp. 4–12.
4. Zybareva O.V., Holtsova I.L. (2020) Kliuchovi aspekty ta suchasni trendy rozvytku tsyfrovyykh tekhnologii v diialnosti pidpriemstv Ukrainy [Key aspects and current trends in the development of digital technologies in the activities of enterprises of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/15.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/15.pdf). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.13.
5. Klymenko N.A., Voronenko I.V., Nahorna O.V., Hromyk N.V. (2021) Otsinka ryzykiv na rynku posluh mobilnykh operatoriv [Risk assessment in the market of services of mobile operators]. *Efektivna ekonomika*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9077>.

6. Lazorenko L.V. (2017) Analiz rynku mobilnogo zviazku Ukrainy ta napriamky yoho rozvytku [Analysis of the market of mobile communication of Ukraine and directions of its development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 15, pp. 246–249.
7. Lyashenko V.I., Vyshnevs'kyi O.S. (2018) Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku [Digital modernization of the Ukrainian economy as a possibility of breakthrough development], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, Kyiv, Ukraine.
8. Mohylko D. Upravlenye riskamy: model protsessa y kompetentsyi [Risk management: process model and competencies]. Available at: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie\\_riskami\\_model\\_protsessa\\_i\\_kompetentsiy](https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_riskami_model_protsessa_i_kompetentsiy).
9. Nkenhurutse Ezhyd (2020). Otsenka riskov v byznese: predprynymatelskye ryzyky [Business Risk Assessment: Entrepreneurial Risks]. *Magyar Tudományos Journal*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-riskov-v-biznese-predprinimatelskie-riski>.
10. Rishchuk L.I. (2017) Metodychnyi pidkhid do otsinky vnutrishnikh ryzykiv pidpriemstva [Methodical approach to assessing the internal risks of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/90.pdf>.
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018) Resolution «On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and the action plan for its implementation». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>.
12. Ukrainian Institute of the Future (2020). Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoju [Ukraine 2030E is a country with advanced digital economy]. Available at: <https://strategy.uifuture.org>.
13. Khrustalova V.V., Kononenko Ye.V. (2019) Rynok posluh mobilnogo zviazku Ukrainy: tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Market of mobile communication services of Ukraine: trends and prospects of development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 37–41.
14. Shevtsov I. (2019) Otsinka ryzykiv ta stvorennia efektyvnoi systemy vnutrishnoho kontroliu. *Liha. Blohy* [Risk assessment and creation of an effective internal control system]. Available at: <https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/33611>.
15. Sarbanes-Oxley Act. Available at: <http://www.sarbanes-oxley-101.com>.
16. Soh C.; Konolly D. (2020). Novi mezhi prybutku ta ryzyku: vplyv chetvertoi promyslovoi revoliutsii na biznes ta prava liudyny [New Frontiers of Profit and Risk: The Impact of the Fourth Industrial Revolution on Business and Human Rights]. *Nova politychna ekonomiiia*, vol. 26 (1), pp. 1–18. DOI: 10.1080/13563467.2020.1723514.
17. Systems Engineering Thinking Wiki. Available at: <http://sewiki.ru/%D0%9A%>.

**Svitlana Sazonova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, State University of Telecommunications (Kyiv, Ukraine)

#### **RISK ASSESSMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES IN THE DIGITAL ECONOMY**

*The need to assess the risks of strategic management of telecommunications enterprises and forecast its changes is felt by the management of telecommunications enterprises, as well as their contractors, investors and other interested users of telecommunications services. As a result, the identification of adverse trends in enterprise development, differentiation of influencing factors, the choice of method of evaluation, evaluation followed by interpretation of the results are of paramount importance due to the threat of loss of control over enterprise management. However, despite the large number of different models of risk assessment of strategic management, in modern economics there is no single formalized approach, and also does not outline methods of risk assessment for telecommunications companies. Each model is based on its own group of indicators and normative values. That is why to obtain objective information about the state of strategic management of telecommunications enterprises, it is necessary to use models from different authors. In addition, it is necessary to consider the indicators needed to forecast the strategic management of telecommunications enterprises in a digital economy, as well as to develop possible modifications that apply directly to telecommunications enterprises. This procedure, of course, helps to identify weaknesses in the activities of the studied economic entities, and at the same time, to determine whether large telecommunications companies can become the main ones that will implement such a large-scale project as «Ukraine 2030e – a country with Developed Digital Economy» and the national project «Strategy for Digital Economic Development and High Technologies until 2030».*

*The article examines and systematizes the views of scientists on the definition of risk assessment methods for telecommunications companies; the essence of risk assessment of strategic management in the digital economy, which is rapidly developing in modern realities, changes the essence of business and transforms society in the direction of full digitalization; the most promising methods of assessment of strategic management of telecommunications enterprises are outlined and expert assessment of the possibility of applying known methods of risk assessment of strategic management to modern telecommunications enterprises and recommendations for their application to develop the digital economy of Ukraine.*

**Key words:** risks, risk assessment, strategic management, digital economy, telecommunications companies.

*Дата надходження до редакції: 06.09.2021 р.*