

- Risk Management System at Enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 11 (2018): 29-42. <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPvP0u0BbTw63R53ED.pdf>
- Ilchenko, N. B. "Otsiniuvannia lohistrychnykh ryzykiv pidpriemstva torhivli" [Conceptual Approaches to Formation of the Logistics Strategy of Trade Enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, iss. 15 (2016): 58-62. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/15-2016/15.pdf>
- Illiasenko, S. M. *Ekonomichnyi ryzyk* [Economic Risk]. Kyiv: TsUL, 2004.
- Krasnokutska, N. S., and Lachkova, V. M. "Metody upravlinnia komertsiiynykh ryzykamy pidpriemstv torhivli" [Methods of Managing Commercial Risks of Trade Enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 2 (2013): 56-63.
- Kuchmieiev, O. O. "Intehrovana systema upravlinnia komertsiiynykh ryzykamy torhivnykh pidpriemstv" [Integrated Commercial Management System of Trade Enterprises]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya «Ekonomika»*, no. 48 (2017): 113-121.
- Kuzmin, O. Ye., Verbytska, H. L., and Melnyk, O. H. *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv* [Justification of Business Decisions and Risk Assessment]. Lviv: Vydavnytstvo «Lvivskoi politekhniki», 2008.
- Lytvynov, O. I. "Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy v protsesi stratehichnoho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva" [Formation of a Risk Management System in the Process of Strategic Development of a Trading Enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1 (2014): 229-236.
- Matusova, O., Andryeyeva, V., and Yahodzinsky, V. "Risk Management Models". *Scientia Fructuosa*, no. 6 (2019): 75-85. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)07)
- Mazaraki, A. A. et al. *Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva* [Economics of a Trade Enterprise]. Kyiv: Khreshchatyk, 1999.
- Obgruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv* [Justification of Business Decisions and Risk Assessment]. Kyiv: TsUL, 2012.
- Oleksiuk, M. I. "Adaptyvnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy torhovelnykh pidpriemstv" [Adaptive Approach to Trade Enterprises Risk Management]. *Efektynna ekonomika*, no. 11 (2013). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526>
- Proskura, V. F., and Bilak, R. H. "Metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy" [Methodological Approaches to Risk Management]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 9 (2017): 599-607. [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/102.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf)
- Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, P. I. *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytvi* [Riskology in Economics and Entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Yusyovych, O. I. "Osoblyvosti klasyfikatsii ekonomichnykh ryzykiv torhovelnykh pidpriemstv" [Peculiarities of Classification of Economic Risks of Trade Enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2009): 53-56.

УДК 654.07

JEL: D81; G32; M11; M15; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-196-202>

## ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2023 ГУСЕВА О. Ю., ЗАХАРЖЕВСЬКА А. А.

УДК 654.07

JEL: D81; G32; M11; M15; M21

### Гусева О. Ю., Захаржевська А. А. Діагностика розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств

У статті проведено поглиблену діагностику розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств з урахуванням існуючого рівня організації управління ризиками та рівня їх економічної стійкості в умовах цифровізації бізнес-процесів. А саме, обґрунтовано імперативи діагностики ефективності розвитку управління ризиками; сформовано типологію кластерів телекомунікаційних підприємств для визначення рівня розвитку управління ризиками; запропоновано систему показників для оцінки рівня організації управління ризиками телекомунікаційних підприємств і визначення рівня економічної стійкості підприємства з урахуванням факторів ризику. На основі запропонованого науково-методичного підходу розраховано коефіцієнти ефективності розвитку управління ризиками та визначено рівень ефективності. Встановлено, що провідні телекомунікаційні підприємства України, а саме, ПАТ «Київстар», ПАТ «ВФ Україна», ТОВ «lifesell» і ПАТ «Укртелеком» мають достатньо високий (вище середнього або середній) рівень розвитку управління ризиками. Найвищий рівень розвитку управління ризиками та найменш «радикальний» фокус змін у стратегії ризик-менеджменту має ПАТ «Київстар». Означене підприємство має прогресивний рівень організації управління ризиками і найвищий серед досліджуваних підприємств рівень економічної стійкості. Достатньо високий (за шкалою – «вище середнього») рівень розвитку управління ризиками мають ПАТ «ВФ Україна» (2-ге місце після ПАТ «Київстар») і ТОВ «lifesell» (відповідно – 3-тє місце). Визначено, що на даному етапі ці підприємства мають стандартний, з елементами прогресивного рівень розвитку управління ризиками та достатньо підготовлені до застосування інноваційних механізмів зниження ризиків.

**Ключові слова:** управління ризиками, розвиток, діагностика ризиків, телекомунікаційне підприємство.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 10.

**Гусева Ольга Юрївна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

**E-mail:** gusevaoo@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0075-9044>

**Захаржевська Аліна Анатоліївна** – старший викладач кафедри менеджменту, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

**E-mail:** kaf.am.dut@i.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8242-2308>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57992256100>

UDC 654.07

JEL: D81; G32; M11; M15; M21

**Guseva O. Yu., Zakharzhevskaya A. A. Diagnostics of the Development of Risk Management of Telecommunications Enterprises**

The article provides an in-depth diagnosis of the development of risk management of telecommunications enterprises, taking into account the existing level of organization of risk management and the level of the enterprises' economic stability in the context of digitalization of business processes. Thus, the imperatives for diagnosing the efficiency of risk management development are substantiated; a typology of clusters of telecommunication enterprises has been formed to determine the level of development of risk management; a system of indicators for assessing the level of organization of risk management of telecommunication enterprises and for determining the level of economic stability of the enterprise, taking into account risk factors, is proposed. Based on the proposed scientific-methodological approach, the coefficients of efficiency of risk management development are calculated and the level of efficiency is determined. It is found that the leading telecommunication enterprises of Ukraine, namely, PJSC «Kyivstar», PJSC «VF Ukraine», LLC «lifecell» and PJSC «Ukrtelecom» have a fairly high (above average or average) level of risk management development. The highest level of risk management development and the least «radical» focus of changes in risk management strategy is provided by Kyivstar PJSC. This enterprise has a progressive level of organization of risk management and the highest level of economic stability among the studied enterprises. PJSC «VF Ukraine» (2nd place after PJSC «Kyivstar») and LLC «lifecell» (respectively – 3rd place) have a sufficiently high (on the scale of «above average») level of risk management development. It is determined that at the present stage these enterprises have a standard, with elements of progressive, level of development of risk management and are sufficiently prepared for the use of innovative risk reduction mechanisms.

**Keywords:** risk management, development, risk diagnostics, telecommunications company.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 10.

**Guseva Olga Yu.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

**E-mail:** gusevaoo@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0075-9044>

**Zakharzhevskaya Alina A.** – Senior Lecturer of the Department of Management, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

**E-mail:** kaf.am.dut@i.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8242-2308>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57992256100>

Перехід на новий рівень економічних і господарських відносин, модернізація систем управління стратегічним розвитком підприємств, упровадження нових інформаційних і цифрових технологій особливо актуалізують проблеми розвитку управління ризиками в динамічних і системоутворювальних галузях. За цих умов особливо гостро постають проблеми розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств, адже сфера телекомунікацій створює підтримуючу інфраструктуру цифрової економіки. Вирішення цих проблем належить до складних, багатокритеріальних завдань і вимагає ґрунтовних досліджень і удосконалень за такими напрямками:

- ✦ визначення тенденцій управління ризиками телекомунікаційних підприємств в Україні та побудова на цій основі багатовекторних концептуальних схем і моделей управління ризиками на макро- та мезорівнях;
- ✦ обґрунтування ключових чинників, які впливають на розвиток управління ризиками телекомунікаційних підприємств на мікрорівні в умовах цифровізації економіки;
- ✦ діагностика ефективності розвитку управління ризиками на підприємствах з урахуванням існуючого рівня організації управління ризиками та рівня їх економічної стійкості в умовах цифровізації бізнес-процесів.

Теоретико-методичні та практичні підходи до питань розвитку управління ризиками підприємств в умовах невизначеності описані в роботах Бакуліч О. О., Кіс І. Р., Занори В. О. [1], Боняр С. М., Тарашевського М. М. [2], Данченко О. Б., Занори В. О. [3], Зоріної О. А. [4], Федулової І. В., П'ятиницької Г. Т. [5], Тарашевського М. М. [6].

Проте, незважаючи на те, що останніми роками проблема управління ризиками виходить на провідні позиції фундаментальних досліджень, відчувається нестача уваги до практичних аспектів управління ризиками в умовах цифрової економіки. Також науковою спільнотою не достатньо висвітлені питання розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств.

Метою статті є діагностика розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств з урахуванням факторів цифровізації економіки.

Методологічним підґрунтям статті послужили сучасні положення теорії динамічного програмування; використано загальнонаукові методи пізнання, узагальнення, системного аналізу, синтезу. У процесі дослідження також використано наукові роботи провідних вітчизняних і закордонних учених з питань розвитку управління ризиками підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Для того, щоб обґрунтувати ефективну стратегію підприємства, необхідно провести діагностику

розвитку управління ризиками в розрізі організаційних та економічних аспектів.

Загалом, діагностика розглядається з різних точок зору, і трактування її не є однозначним. Здебільшого вчені-економісти трактують діагностику як:

- ✦ спосіб встановлення характеру порушень, виявлення кризових явищ і процесів, банкрутства, рівня фінансової та економічної безпеки [8];
- ✦ напрям економічного аналізу, що дозволяє виявити характер порушення нормального ходу економічних процесів на підприємстві [9];
- ✦ дослідження, що дозволяє не тільки всебічно оцінювати стан об'єкта в умовах неповної інформації, але й виявляти проблеми його функціонування, окреслювати шляхи їх вирішення, враховуючи коливання параметрів системи [10].

На наш погляд, *діагностика розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств* – це структурований процес оцінки поточного рівня організації управління ризиками на підприємстві та досягнутого ним рівня економічної стійкості з урахуванням структурованих факторів ризику, що має на меті виявлення стратегічних пріоритетів і перспектив подальшого розвитку управління ризиками в умовах цифрової економіки.

Оцінку рівня економічної стійкості телекомунікаційних підприємств, на наш погляд, необхідно проводити на основі визначених ключових чинників, які впливають на розвиток управління ризиками. Слід вказати, що визначення рівня стійкості підприємств і здійснення інтегральної оцінки рівня окремих її складових на основі стандартизованих значень обраних показників уже застосовується вітчизняними ученими в процесі діагностики ризиків.

Погоджуючись з ученими в плані того, що для забезпечення стійкості підприємства керівництво повинно прагнути мінімізувати ризики його діяльності, вважаємо за доцільне відштовхуватись саме від досягнутої економічної стійкості. На наш погляд, високий рівень економічної стійкості є головним проявом ефективного розвитку управління ризиками.

Іншим аспектом, який має бути врахований при діагностиці ефективності розвитку управління ризиками, вважаємо за доцільне обрати рівень організації управління ризиками на підприємстві.

Отже, у сучасних умовах ключовими, на нашу думку, є два імперативи діагностики ефективності розвитку управління ризиками (рис. 1).

Найбільш релевантною для телекомунікаційних підприємств, на наш погляд, є така 4-елементна система показників визначення рівня економічної стійкості підприємства:

- ✦ показники, що характеризують *фінансово-економічні індикатори економічної стійкості підприємства* (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт негайної ліквідності, середньозважений період обертання оборотних активів, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт маневреності капіталу, коефіцієнт збалансованості поточних зобов'язань, коефіцієнт синхронності грошових потоків, коефіцієнт кратності відсотків, індекс стабільності фінансових результатів);
- ✦ показники, що характеризують *цифрові та технологічні індикатори економічної стійкості підприємства* (коефіцієнт цифровізації адміністративних і повторюваних бізнес-операцій у загальній системі бізнес-процесів підприємства, коефіцієнт цифрової трансформації підприємства, коефіцієнт інноваційного розвитку, коефіцієнт рівня прогресивності технологій надання телекомунікаційних послуг, коефіцієнт модернізації технологій);
- ✦ показники, що характеризують *соціальні індикатори економічної стійкості підприємства* (коефіцієнт відповідності організаційної культури організаційній структурі підприємства, рівень розвитку культури змін на підприємстві, рівень заохочення працівників до стратегічних змін);
- ✦ показники, що характеризують *клієнтські індикатори економічної стійкості підприємства* (рівень споживчої прихильності, потенціал життєвого циклу телекомунікаційної

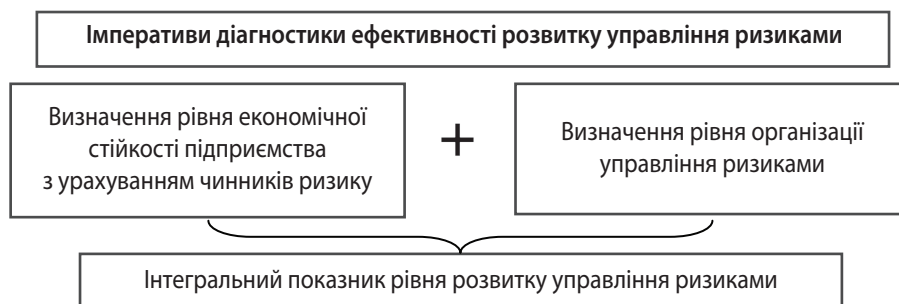


Рис. 1. Імперативи діагностики ефективності розвитку управління ризиками

Джерело: авторська розробка.

галузі, потенціал життєвого циклу телекомунікаційних послуг).

На основі зазначених підходів до організації управління ризиками телекомунікаційних підприємств обґрунтовано критерії оцінки рівня розвитку управління ними та запропоновано відповідні показники для оцінки (табл. 1).

Апробацію запропонованих підходів проведено на основі чотирьох досліджуваних у роботі підприємств, згрупованих у кластери методом *k*-середніх. Типологію кластера запропоновано визначати на

основі врахування таких критеріїв, як рівень економічної стійкості підприємства (враховано 4 рівня: низький, середній, вище середнього, високий) і рівень організації управління ризиками (враховано 3 рівня: реактивний, стандартний, прогресивний). Типологію запропонованих у роботі кластерів підприємств наведено в табл. 2.

Оцінка рівня організації управління ризиками досліджуваних телекомунікаційних підприємств (табл. 3) продемонструвала найвищий рівень організації в ПАТ «Київстар». Позитивна динаміка та най-

Таблиця 1

**Обґрунтування критеріїв і показників оцінки рівня організації управління ризиками телекомунікаційного підприємства\***

№ з/п	Складові елементи підходу до організації управління ризиками	Критерій оцінки	Відповідний показник для оцінки та алгоритм розрахунку
1	2	3	4
1	Система організації, планування та контролю ризиків	Рівень збалансованості всіх елементів системи управління ризиками	Коефіцієнт нейтралізації складних ризиків ( $K_{нср}$ ) $K_{нср} = \frac{РИЗ_{нс}}{РИЗ_{зс}}$ де $РИЗ_{нс}$ – кількість нейтралізованих складних ризиків за звітний період; $РИЗ_{зс}$ – загальна кількість ідентифікованих складних ризиків за звітний період
2	Інструменти та методи управління ризиками	Рівень адаптивності (інноваційності, гнучкості) інструментів управління ризиками	Коефіцієнт адаптації інструментів управління ризиками до специфіки підприємства ( $K_{aip}$ ) $K_{aip} = \frac{IHP_{ад}}{IHP_{ад} + IHP_{мин}}$ де $IHP_{ад}$ – кількість адаптованих (інноваційних, гнучких) інструментів управління ризиками; $IHP_{мин}$ – кількість типових інструментів управління ризиками
3	Програмні рішення, що застосовуються для оцінки та прогнозування ризиків	Рівень застосування сучасних програмних рішень для оцінки та прогнозування ризиків	Коефіцієнт автоматизації (цифровізації) оцінки ризиків ( $K_{aop}$ ) $K_{aop} = \frac{РИЗ_{авт}}{РИЗ_{зат}}$ де $РИЗ_{авт}$ – кількість автоматизованих сучасними програмними рішеннями етапів оцінки ризиків; $РИЗ_{зс}$ – загальна кількість ідентифікованих етапів оцінки ризиків
4	Наявність організаційних центрів, відповідальних за управління ризиками	Рівень охоплення функцій управління ризиками організаційними підрозділами	Коефіцієнт організаційної відповідальності за управління ризиками ( $K_{орв}$ ) $K_{орв} = \frac{\PhiУР_{орв} + \PhiУР_{аут}}{\PhiУР_{зат}}$ де $\PhiУР_{орв}$ – кількість функцій управління ризиками, закріплених за підрозділами підприємства; $\PhiУР_{аут}$ – кількість функцій управління ризиками, відданих на аутсорсинг; $\PhiУР_{зат}$ – загальна кількість встановлених функцій управління ризиками

1	2	3	4
5	Спрямованість цінностей корпоративної культури на розвиток управління ризиками	Рівень підтримки працівниками культури проактивного управління ризиками	<p>Коефіцієнт розвитку культури проактивного управління ризиками (<math>K_{нур}</math>)</p> $K_{нур} = \frac{PP_{нур}}{PP_{заг}},$ <p>де <math>PP_{нур}</math> – кількість працівників, які підтримують культуру проактивного управління змінами та відповідні цінності;  <math>PP_{заг}</math> – загальна кількість працівників підприємства</p>

**Примітка:** \* – наближення кожного із запропонованих коефіцієнтів до 1 свідчить про високий рівень організації управління ризиками на підприємстві.

**Джерело:** авторська розробка.

Таблиця 2

### Типологія кластерів телекомунікаційних підприємств для визначення рівня розвитку управління ризиками

Рівень організації управління ризиками	Рівень економічної стійкості з урахуванням фінансово-економічних, цифровізаційних, інтелектуалізаційних і ринкових факторів ризиків			
	1. Низький ( $0,01 \leq E_{cmp} \leq 0,25$ )	2. Середній ( $0,26 \leq E_{cmp} \leq 0,50$ )	3. Вище середнього ( $0,51 \leq E_{cmp} \leq 0,75$ )	4. Високий ( $0,76 \leq E_{cmp} \leq 1$ )
1. Реактивний ( $0,10 \leq K_{оур} \leq 0,40$ )	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>
2. Стандартний ( $0,41 \leq K_{оур} \leq 0,70$ )	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
3. Прогресивний ( $0,71 \leq K_{оур} \leq 1$ )	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>

**Джерело:** авторська розробка.

Таблиця 3

### Оцінка рівня організації управління ризиками телекомунікаційних підприємств

№ з/п	Показник оцінки рівня організації управління ризиками	ПАТ «Київстар»		ПАТ «ВФ Україна»		ТОВ «lifesell»		ПАТ «Укртелеком»	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	Коефіцієнт нейтралізації складних ризиків ( $K_{нсп}$ )	0,73	0,75	0,69	0,62	0,52	0,65	0,55	0,51
2	Коефіцієнт адаптації інструментів управління ризиками до специфіки підприємства ( $K_{аір}$ )	0,68	0,70	0,66	0,71	0,62	0,72	0,46	0,41
3	Коефіцієнт автоматизації (цифровізації) оцінки ризиків ( $K_{аор}$ )	0,55	0,64	0,52	0,57	0,51	0,52	0,45	0,53
4	Коефіцієнт організаційної відповідальності за управління ризиками ( $K_{орв}$ )	0,70	0,78	0,68	0,76	0,54	0,71	0,56	0,63
5	Коефіцієнт розвитку культури проактивного управління ризиками ( $K_{нур}$ )	0,62	0,65	0,65	0,65	0,62	0,71	0,62	0,68
6	Інтегральний показник ( $K_{оур}$ )	0,656	0,704	0,640	0,662	0,562	0,662	0,528	0,552

**Джерело:** авторська розробка.

вище значення інтегрального показника рівня організації управління ризиками в ПАТ «Київстар» (0,704 у 2020 р.) корелює з найвищими серед досліджуваних підприємств обсягами чистого доходу від реалізації та чистого прибутку. Певний стрибок в організації управління ризиками притаманний ТОВ «lifecell» (0,562 у 2019 р. і 0,662 у 2020 р.), що виводить дане підприємство на рівень організації управління ризиками вище середнього. Зазначимо, що у 2020 р. ТОВ «lifecell» пододало збитковість минулих років і досягло чистого прибутку в обсязі 2586680,0 тис. грн. На аналогічному рівні вище середнього (0,640 у 2019 р. і 0,662 у 2020 р.) залишається організація управління ризиками у ПАТ «ВФ Україна» («Водафон»). І стабільно середній рівень підтримує ПАТ «Укртелеком», незважаючи на падіння чистого прибутку у 2020 р. майже вдвічі.

**А**наліз показав, що найменш розвинутими для досліджених підприємств виявились управлінські аспекти, пов'язані з цифровізацією оцінки та прогнозуванням ризиків на основі сучасних інтегрованих програмних рішень, а також рівень розвитку корпоративної культури проактивного управління ризиками. Натомість у всіх підприємств, окрім ПАТ «Укртелеком», ефективно розвивається адаптація інструментів управління ризиками до специфіки

бізнес-процесів та підвищується їх інноваційність.

На основі запропонованого науково-методичного підходу було розраховано коефіцієнт ефективності розвитку управління ризиками та визначено рівень ефективності (табл. 4).

**Я**к показали результати розрахунків, найвищий рівень розвитку управління ризиками і найменш «радикальний» фокус змін у стратегії ризик-менеджменту має ПАТ «Київстар». Означене підприємство має прогресивний рівень організації управління ризиками, найвищий серед досліджуваних підприємств рівень економічної стійкості та найкращий коефіцієнт ефективності розвитку управління ризиками. Достатньо високий (за шкалою – «вище середнього») рівень розвитку управління ризиками мають ПАТ «ВФ Україна» (2-ге місце після ПАТ «Київстар») і ТОВ «lifecell» (відповідно – 3-тє місце). На даному етапі підприємства мають стандартний, з елементами прогресивного, рівень розвитку управління ризиками і достатньо підготовлені до застосування інноваційних механізмів управління ризиками. Середній рівень розвитку управління ризиками та, відповідно, найбільшу необхідність удосконалення стратегії ризик-менеджменту демонструє ПАТ «Укртелеком» (4-тє місце).

Таблиця 4

Визначення ефективності розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств

№ з/п	Найменування показника	ПАТ «Київстар»		ПАТ «ВФ Україна»		ТОВ «lifecell»		ПАТ «Укртелеком»	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	Інтегральний показник рівня організації управління ризиками ( $K_{орг}$ )	0,656	0,704	0,640	0,662	0,562	0,662	0,528	0,552
2	Інтегральний показник рівня економічної стійкості з урахуванням факторів ризику ( $E_{cmp}$ )	0,751	0,709	0,705	0,681	0,461	0,708	0,678	0,635
3	Відстань інтегрального показника управління ризиками в різні періоди $t$ від його максимального значення ( $C_{t0}$ )	0,221	0,228	0,278	0,286	0,265	0,271	0,304	0,311
4	Середнє значення відстані ( $\bar{C}$ )	0,862	0,941	0,867	0,851	0,604	0,763	0,597	0,626
5	Коефіцієнт ефективності розвитку управління ризиками ( $d_r$ )	0,744	0,758	0,679	0,664	0,561	0,645	0,491	0,503
6	Кластер підприємства	В3	С3	В3	В3	В2	В3	В3	В3
7	Рівень ефективності розвитку управління ризиками	Високий	Високий	Вище середнього	Вище середнього	Середній	Вище середнього	Середній	Середній

Джерело: авторська розробка.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, проведені дослідження показали, що провідні телекомунікаційні підприємства України, а саме, ПАТ «Київстар», ПАТ «ВФ Україна», ТОВ «lifesell» та ПАТ «Укртелеком», мають достатньо високий (вище середнього або середній) рівень розвитку управління ризиками. Найвищий рівень розвитку управління ризиками і найменш «радикальний» фокус змін у стратегії ризик-менеджменту має ПАТ «Київстар». Означене підприємство має прогресивний рівень організації управління ризиками та найвищий серед досліджуваних підприємств рівень економічної стійкості. Достатньо високий (за шкалою – «вище середнього») рівень розвитку управління ризиками мають ПАТ «ВФ Україна» (2-ге місце після ПАТ «Київстар») і ТОВ «lifesell» (відповідно – 3-тє місце). На даному етапі підприємства мають стандартний, з елементами прогресивного, рівень розвитку управління ризиками та достатньо підготовлені до застосування інноваційних механізмів зниження ризиків. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

- Бакуліч О. О., Кіс І. Р., Занора В. О. Тенденції управління екологічними ризиками транспортних проєктів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 56. С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.56.2020.201674>
- Боняр С. М., Тарашевський М. М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-185-192>
- Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
- Зоріна О. А. Аналіз ризиків підприємства: питання інформаційного забезпечення // *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація*: збірник тез доповідей учасників XVIII Всеукраїнської наукової конференції. Київ: ДП «Інформ-аналіт. агентство», 2020. С. 133–136. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/4636/1/Зоріна.pdf>
- Федулова І. В., П'ятницька Г. Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплексу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26–34. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.8.26](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.26)
- Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 125–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>
- Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
- Мельник О. Г. Методи діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 647: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 120–124. URL: [https://vlp.com.ua/files/21\\_44.pdf](https://vlp.com.ua/files/21_44.pdf)
- Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 23. С. 51–54. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/10.pdf>
- Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2017. 456 с.

## REFERENCES

- Bakulich, O. O., Kis, I. R., and Zanora, V. O. "Tendentsii upravlinnia ekolohichnymy ryzykamy transportnykh proektiv" [Trends in Environmental Risk Management of Transport Projects]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 56 (2020): 62-69. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.56.2020.201674>
- Boniary, S. M., and Tarashevskiy, M. M. "Identyfikatsiia ta otsinka ryzykiv transportnykh pidpriyemstv" [Identification and Estimation of Risks of Logistic Companies]. *Biznes Inform*, no. 9 (2019): 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-185-192>
- Danchenko, O. B., and Zanora, V. O. *Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen* [Project Management: Managing Risks and Changes in Management Decision-making Processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A., 2019.
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://www.ukrstat.gov.ua>
- Fedulova, I. V., and P'iatnytska, H. T. "Syhnifikatsiia ryzyk-menedzhmentu, antykrizovoho upravlinnia ta kompleienu v upravlinni finansovoiu bezpekoiu pidpriyemstva" [Signification of Risk Management, Crisis Management and Compliance in the Financial Safety Management of an Enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8 (2020): 26-34. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.8.26](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.26)
- Kosianchuk, T. F. "Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriyemstva" [Diagnostics of the Competitive Potential of the Enterprise]. *Naukovi zapysky [Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»]. Seriiia «Ekonomika»*, iss. 23 (2013): 51-54. <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/10.pdf>
- Kryvoviazuk, I. V. *Ekonomichna diahnostyka* [Economic Diagnosis]. Kyiv: TsUL, 2017.
- Melnyk, O. H. "Metody diahnostyky vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriyemstva" [Methods of Diagnosing the Production and Economic Activity of the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 647 (2009): 120-124. [https://vlp.com.ua/files/21\\_44.pdf](https://vlp.com.ua/files/21_44.pdf)
- Tarashevskiy, M. M. "Stan upravlinnia ryzykamy na transportnykh pidpriyemstvakh Ukrainy" [The Status of Risk Management in Transport Enterprises of Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 8 (2020): 125-133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>
- Zorina, O. A. "Analiz ryzykiv pidpriyemstva: pytannia informatsiinoho zabezpechennia" [Enterprise Risk Analysis: The Issue of Information Provision]. *Rozvytok systemy obliku, analizu ta audytu v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia*. 2020. <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/4636/1/Зоріна.pdf>

Стаття надійшла в редакцію 12.12.2022 р.