УДК 330.131.7:637.13
DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010001

Виноградова О.В., *д.е.н., проф.,*
Дрокина Н.І., *д.е.н.,*
Захаржевська А.А., *к.е.н.,*
Недопако Н.М., *старш.викладач,*
Державний університет інформаційно-телекомунікаційних технологій

ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Стаття присвячена дослідженню принципів управління ризиками на підприємствах телекомунікацій. Систематизовано загальні принципи управління на підприємстві як теоретичне підґрунтя принципів управління ризиками. Принципи управління ризиками на підприємстві телекомунікацій згруповано у три основні групи: загальні (відносяться до системи управління в цілому); приватні (стосуються окремих частин і елементів системи управління); регламентуючі (регламентують порядок і правила управління конкретними видами діяльності або явищами (зокрема – ризиками). Зроблений аналіз принципів управління ризиками згідно міжнародних стандартів, відомих моделей світових компаній та науковців. Запропоновано систему принципів з урахуванням специфіки телекомунікаційних підприємств, яка включає загально-управлінські, загальні принципи ризик-менеджменту та специфічні для підприємств телекомунікацій принципи. Визначено додаткові специфічні принципи управління ризиками на підприємствах телекомунікацій (модульності, багато-критеріальності оцінки, індивідуальності, своєчасності, конфіденційності, безпеки та секретності, прозорості, максимізації (масштабність) та мінімізації, пропорційності). Використання запропонованої системи принципів сприятиме ефективному управлінню ризиками на підприємстві.

***Ключові слова**: ризик, управління ризиками, принципи управління, принципи ризик-менеджменту, телекомунікаційні підприємства.*

Постановка проблеми. Ефективна і життєздатна структура механізму управління ризиками підприємств телекомунікацій повинна відповідати системі принципів, яка враховує загальні принципи управління ризиком та специфічні принципи ризик-менеджменту підприємств телекомунікацій. Тому, дуже важливо визначити систему принципів управління ризиками з урахуванням специфіки телекомунікаційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та практичні аспекти принципів управління ризиками на підприємстві було предметом дослідження таких вчених, як Мороз В.М., Мороз С.А. [1], Свідерська А. В. [2], Караєва Н.В., Войтко С.В., Сорокіна Л.В. [16], Семенова К.Д., Тарасова К.І. [17], Коваленко В.В. [18], Боровик М.В. [19], Герасименко О.М. [20].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, аналіз результатів дослідження науковців засвідчує брак комплексного підходу до побудови системи принципів управління ризиками з урахуванням специфіки телекомунікаційних підприємств..

Мета статті – шляхом аналізу принципів управління ризиками на підприємствах згідно міжнародних стандартів, відомих моделей світових компаній та науковців розробити систему принципів з урахуванням специфіки телекомунікаційних підприємств, використання яких сприятиме активізації управління ризиками на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. В даний час більшість компаній-операторів зв'язку, бажаючи отримати конкурентні переваги на ринку телекомунікаційних послуг, йдуть або збираються йти шляхом впровадження системи управління ризиком. Успіх цієї роботи багато в чому залежатиме від рівня зрілості компанії, ступеня підтримки керівництва та

© Виноградова О.В., Дрокина Н.І., Захаржевська А.А., Недопако Н.М., 2024

кваліфікації персоналу. Важливо, щоб власник кожного ризику знав завдання та механізми управління ризиками, розумів, що його робота буде успішною, якщо він зможе швидко та правильно мінімізувати ймовірність та вплив загрози, що виходить від ризику. В ідеальному випадку власник ризику повинен навчитися прогнозувати розвиток подій, переводячи ризики компанії в спекулятивну категорію, що дають додаткові переваги перед конкурентами.

Принципи управління ризиками відображують: 1) розмежування повноважень (права, обов'язки, відповідальність) між суб'єктами ризик-менеджменту, а також визначення організаційної ієрархії; 2) порядок отримання інформації про ризики та умови їх позиціонування (динаміка надходження та особливості розподілу між суб'єктами управління); 3) особливості взаємодії між суб'єктами та об'єктами ризик-менеджменту, а також порядок взаємодії з основними партнерами організації; 4) дії при загостренні ризикової ситуації; 5) зміст підходів до управління ризиками, а також пріоритетність використання тих чи інших методів (механізмів) управління ризиками; 6) контроль за процесом та результатами управління [1, с.69].

Загальні принципи управління на підприємстві наведено у табл. 1

Принципи загальної системи управління ризиком на підприємстві телекомунікацій можна розділити на три основні групи. Принципи, що входять до складу першої групи, є загальними, що відносяться до системи управління в цілому. У другій групі об'єднуються приватні принципи, що стосуються окремих частин і елементів системи управління. Принципи, складові третю групу, регламентують порядок і правила управління конкретними видами діяльності або явищами (зокрема – ризиками). Принципи ризик-менеджменту – спеціальні принципи, що регламентують порядок і правила управління ризиками [2, с.26].

У вітчизняному законодавстві відсутні нормативні документи, що встановлюють регламент розробки та застосування системи на підприємствах телекомунікацій. В результаті компанії самостійно формують концепцію побудови системи управління ризиками, спираючись у цій роботі на відомі світові стандарти, що містять найкращі практики. Насамперед це стандарт ISO/IEC Guide 73 «Управління ризиками – словник – настанови по використанню у стандартах» від 2002 та 2009 років [3]; Enterprise Risk Management Integrated Framework (COSO ERM) [4-5], розроблений у 2004 році Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея.

Таблиця 1

Загальні принципи управління на підприємстві

(систематизовано авторами на основі [2, с.25-27])

Принцип управління	Характеристика принципу управління
Принцип наукової обґрунтованості управління	Цей принцип – основний в системі загальних принципів управління. Науковий підхід до менеджменту вимагає комплексного вивчення всієї сукупності факторів, що впливають на ефективність функціонування організації, з подальшим застосуванням отриманих знань у практиці управління
Принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань	Системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію як сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних і постійно взаємодіють один з одним елементів (люди, структура; завдання і технології), орієнтованих на досягнення різних цілей
Принцип оптимальності управління	Принцип оптимальності управління встановлює вимогу досягнення цілей управління з мінімальними витратами часу і коштів
Принцип гнучкості управління	З вищеназваним принципом нерозривно пов'язаний принцип гнучкості управління, практична реалізація якого дозволяє забезпечити своєчасну адаптацію організації до мінливих умов зовнішнього середовища або її швидку перебудову відповідно до

	новими цілями функціонування
Принцип демократизації управління	Із зростанням ролі соціальних факторів в менеджменті на перший план вийшов принцип демократизації управління, який містить вимогу задоволення на справедливій основі інтересів власників, керівників, трудового колективу і окремих працівників організації
Принцип регламентації управління	Відповідно до принципу регламентації всі процеси, що відбуваються в системі управління, повинні бути жорстко регламентовані, тобто в будь-якій організації повинна бути розроблена розгорнута система правил і норм, що визначають порядок функціонування як організації в цілому, так і її окремих структурних підрозділів
Принцип формалізації управління	Принцип формалізації передбачає формальне закріплення норм і правил функціонування організації у вигляді наказів, вказівок і розпоряджень керівника, а також у вигляді положень про конкретні структурні підрозділи та посадових інструкцій

У Європі широкого поширення набули стандарти управління ризиками FERMA [6], створені в 2002 році Інститутом ризик-менеджменту (IRM) та Асоціацією ризик-менеджменту та страхування (AIRMIC). Слід також згадати ISO 31000:2009 [7] та ISO 31000:2018 [8] «Управління ризиками. Принципи та рекомендації», розроблений та доповнений Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization), а також ISO/TR 31004:2013 «Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000м» [9]. Принципи управління ризиками за міжнародними стандартами систематизовано у табл. 2.

Всі ці стандарти та рекомендації мало відрізняються, у них не розглядається специфіка бізнесу, але доступно та чітко виражаються основні поняття управління ризиками, ідеологія процесу управління та бажані стадії розробки та функціонування. Також, нажаль, лише декілька міжнародних стандартів виділяють принципи управління ризиками, якими слід керуватися для активізації ефективного ризик-менеджменту на підприємствах.

Визначення сутності ризику та управління ним висвітлено в деяких нормативно-законодавчих актах України: ЗУ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 28.11.2002, №249-IV [10]; ЗУ «Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011 р. №232 [11]; Методичні рекомендації щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу ФПГ, інших об'єднань та великих платників податків, затверджені наказом ДПІ від 16.07.2007, №432 [12]; Термінологічна база системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України, затверджена наказом МФУ від 07.10.2008, №417 [13]; ЗУ «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001, №2245-III [14], але вони не містять перелік принципів, якими слід керуватися при активізації системи управління ризиками на підприємстві.

В Україні принципи управління ризиками зафіксовані у «Положенні про організацію системи управління ризиками в надавачах фінансових послуг та небанківських фінансових групах» [15]. В цьому документі описані основні положення ризик-менеджменту, створення комплексної, адекватної та ефективної системи ризик-менеджменту з урахуванням особливостей фінансової діяльності, характеру, обсягів фінансових операцій, профілю ризиків та системної важливості фінансових установ.

Така система має відповідати таким принципам: *ефективність* – процес управління, що забезпечує об’єктивну оцінку розміру ризиків фінансових установ та повноту заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем банку; *своєчасність* – процес управління ризиками, що забезпечує своєчасне (на ранній стадії) виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та пом’якшення усіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях; *структурованість* – система

Таблиця 2

Принципи управління ризиками за міжнародними стандартами *(складено авторами на основі [4; 5, с.3; 7-8; 9, с.10-20])*

Номер стандарту	Назва стандарту (англ.)	Назва стандарту (укр.)	Рік	Організація-розробник	Сутність стандарту	Принципи згідно із стандартом
COSO II ERM – Integrated Framework [4] COSO ERM [5, с.3]	Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Enterprise Risk Managament – Integrating with Strategy and Perfomance	Інтегрована модель управління ризиками підприємства. Управління ризиками підприємства – інтеграція зі стратегією та продуктивністю	2004 2016 2016	Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) США	Цей документ описує концептуальні основи управління ризиками підприємств, в якому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи ризик-менеджменту в рамках підприємства.	Виділяє шість принципів: 1) пропорційні процедури; 2) зобов'язання на найвищому рівні; 3) оцінка ризику; 4) належна обачність; 5) спілкування (включаючи навчання); 6) моніторинг та огляд. Принципи є базою структуру COSO ERM, яка складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: управління та культура; стратегія та постановка цілей; продуктивність; огляд і перегляд; інформація, комунікація та звітність
ISO 31000:2009 [7] ISO 31000:2018 [8]	Risk management – Principles and guidelines on Implementation	Управління ризиками. Принципи та рекомендації	2009 2018	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)	Основний стандарт з ризик-менеджменту. Містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства тощо	1) інтегрованість; 2) структурованість і комплексність; 3) індивідуальність; (адаптованість та пропорційність зовнішньому та внутрішньому контексту організації); 4) залученість (своєчасне залучення зацікавлених сторін призводить до покращення обізнаності та інформованого управління ризиками); 5) динамічність; 6) доступність інформації; 7) людські та культурні фактори; 8) постійне вдосконалення
ISO/TR 31004:2013 [9, с.10-20]	Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000	Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000м	2013	Міжнародна Організація зі Стандартизації (International Organization for Standardization (ISO))	Цей стандарт сприяє ефективному впровадженню ISO 31000, а також забезпечує: структурований підхід до переходу від існуючої практики управління ризиками до стандарту ISO 31000 з гнучкою перспективою адаптації до майбутніх змін; роз'яснення базових концепцій ISO 31000 з рекомендаціями та прикладами, 119 адаптованими до індивідуальних потреб користувачів; додаткове керівництво за принципами ISO 31000 та основи управління ризиками.	1) управління ризиками створює та захищає вартість; 2) управління ризиками є невід'ємною частиною всіх організаційних процесів; 3) управління ризиками є частиною прийняття рішень; 4) управління ризиками чітко звертається до невизначеності; 5) управління ризиками є системним, структурованим і своєчасним; 6) управління ризиками базується на найкращій наявній інформації; 7) управління ризиками адаптивне; 8) управління ризиками враховує людські та культурні фактори; 9) управління ризиками є прозорим та інклюзивним; управління ризиками є динамічним, повторюваним і реагує на зміни; 10) управління ризиками сприяє постійному вдосконаленню організації

управління ризиками, що передбачає чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма структурними підрозділами та працівниками установи, та їх відповідальність згідно з таким розподілом; *розподіл обов'язків* (відокремлення функції контролю від здійснення операцій установи) – забезпечення уникнення ситуації, за якої одна особа здійснює повний контроль над функцією чи видом діяльності фінансової установи; *усебічність та комплексність* – охоплення всіх видів діяльності фінустанови на всіх організаційних рівнях та у всіх його структурних підрозділах, оцінка взаємного впливу ризиків; *пропорційність* – створення ефективної системи управління ризиками, що відповідає бізнес-моделі підприємства, його системі системній важливості, а також рівню складності операцій, що здійснюються установою; *незалежність* – свобода від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання підрозділом з управління ризиками та підрозділом контролю за дотриманням норм (комплаєнс) своїх функцій (незалежність передбачає недопущення ситуації, коли винагорода працівників підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс), у тому числі їх керівників, пов'язана з фінансовими результатами бізнес-підрозділів); *конфіденційність* – недопущення отримання інформації, що не підлягає оприлюдненню, особами, у яких немає повноважень на її отримання; *прозорість* – оприлюднення фінансовою установою інформації щодо системи управління ризиками та профілю ризику [15].

Підходи до принципів управління ризиками на підприємствах, наведені в працях вітчизняних науковців, систематизовано у табл. 3.

Таблиця 3

Принципи управління ризиками в наукових працях
(систематизовано авторами *на основі [16, 17,18,19,1,20])*

Автори	Рік	Назва праці	Принципи згідно із стандартом
Караєва Н.В., Войтко С.В., Сорокіна Л.В. [16, с.60]	2013	Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень	1) принцип масштабності; 2) прагнення до врахування якомога більшої кількості сфер можливого виникнення ризиків; 3) принцип мінімізації; 4) необхідність зменшення спектра проявів ризиків і ступеня їх впливу; 5) принцип адекватності реакції; 6) необхідність швидко і ефективно реагувати на зовнішні зміни в ризикованій ситуації; 7) принцип розумного прийняття; 8) прийняття ризику тільки у випадку його обґрунтованої необхідності.
Семенова К.Д., Тарасова К.І. [17, с.46-47]	2017	Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання	1) принцип максимальності виграшу, який полягає в тому, що з можливих варіантів ризикових вкладень капіталу обирається той, який дає найбільшу ефективність результату при мінімальному чи прийнятному для підприємства рівні ризику; 2) принцип оптимальної ймовірності результату, який стверджує, що з усієї сукупності можливих рішень обирають те, при якому вірогідність результату є прийнятною для підприємства; 3) принцип оптимального сполучення виграшу та величини ризику, згідно якого з усіх варіантів, що забезпечують прийнятний для підприємства ризик, обирається той, у якого співвідношення прибутку до втрат (збитку) є найбільшим; 4) принцип оптимального коливання результату полягає в тому, що з можливих рішень обирається те, при якому

Продовження таблиці 3

			ймовірності виграшу чи програшу для самого ризикового проекту мають найменший розрив; 5) принцип мінімізації спектру можливих ризиків і ступеня їх впливу на діяльність господарюючого суб'єкта; 6) принцип адекватності реакції, який зводиться до того, що необхідно адекватно та швидко реагувати на зміни, які можуть призвести до виникнення ризику; 7) принцип прийняття – підприємство може прийняти на себе лише обґрунтований ризик
Коваленко В.В. [18, с.17]	2017	Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти	1) ефективність; 2) своєчасність; 3) структурованість; 4) розподіл обов'язків (відокремлення функції контролю від здійснення операцій банку); 5) усебічність та комплексність; 6) пропорційність; 7) незалежність; 8) конфіденційність; 9) прозорість
Боровик М.В. [19, с.27]	2018	Ризик-менеджмент	1) принцип лояльного ставлення до ризиків; 2) принцип прогнозування; 3) принцип страхування; 4) принцип резервування; 5) принцип мінімізації втрат і максимізації доходів
Мороз В.М., Мороз С.А. [1, с.63]	2018	Ризик-менеджмент	1) системність та безперервність дій щодо виявлення та оцінювання ризиків; 2) персональна відповідальність суб'єктів управління за якість ризик-менеджменту на рівні структурного підрозділу; 3) комплексне сприйняття впливу ризиків в процесі прийняття управлінських рішень; 4) аналіз рівня прояву ризиків на всіх етапах управлінської діяльності; 5) обов'язковість дотримання регламенту внутрішнього та зовнішнього контролю процедур ризик-менеджменту; 6) оцінювання ефективності ризик-менеджменту; 7) колегіальність в обговоренні та прийнятті рішень
Герасименко О.М. [20, с.166-168]	2021	Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства	1) інтегрованість; 2) структурованість та комплексність; 3) адаптованість; 4) інклюзивність; 5) динамічність; 6) надійність інформації; 7) людський та культурний фактори; 8) постійне вдосконалення.

До найбільш важливих загальних принципів ефективного управління ризиками на підприємствах телекомунікацій можна віднести:

1. *Принцип інтегрованості* передбачає розгляд управління ризиками як невід'ємної частини діяльності підприємства, який застосовується двома методами: при розробці моделі

управління ризиками (включаючи підтримку в робочому стані та його поліпшення); під час реалізації процесу управління ризиками у прийнятті рішень і пов'язаної з цим діяльності.

2. *Принцип структурованості та комплексності* сприяє досягненню погоджених і співставних результатів. Послідовний підхід до управління ризиками під час прийняття рішень дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити результати, які можуть закріпити довіру до компанії та її успіх. Принцип структурованості передбачає чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма структурними підрозділами та працівниками підприємства, та їх відповідальність згідно з таким розподілом Комплексність, в свою чергу означає охоплення всіх видів діяльності підприємства на всіх організаційних рівнях та у всіх його структурних підрозділах, оцінка взаємного впливу ризиків. Для досягнення підприємством таких результатів необхідно, щоб у практичній діяльності всередині організації було закріплено врахування ризиків, які пов'язані з будь-якого роду рішеннями, а також використання узгоджених критеріїв ризику.

3. *Принцип ефективності* означає процес управління, що забезпечує об'єктивну оцінку розміру ризиків підприємства та повноту заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем підприємства.

4. *Принцип незалежності* передбачає свободу від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання підрозділом з управління ризиками та підрозділом контролю за дотриманням норм своїх функцій. Незалежність передбачає недопущення ситуації, коли винагорода працівників підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм, у тому числі їх керівників, пов'язана з фінансовими результатами бізнес-підрозділів.

5. *Принцип адекватної реакції та розумного прийняття* полягає у швидкій та ефективній реакції на зовнішні зміни в ризиковій ситуації, а також у прийнятті ризику лише у випадку його обґрунтованої необхідності.

6. *Принцип адаптованості* виражається через адаптацію моделі та процесу управління ризиками та відповідає зовнішньому та внутрішньому контексту підприємства, пов'язаний з його цілями. Кожен процес в управлінні ризиками необхідно адаптовувати до його конкретної цілі. Структура і процес управління ризиками співвідносяться та налаштовуються з урахуванням зовнішнього і внутрішнього контексту організації, пов'язаного з її завданнями, цілями та політиками [20, с.167]. Адаптація необхідна для досягнення інтеграції з процесами прийняття рішень на підприємстві. Такі процеси прийняття рішень можливо буде необхідно змінити для приведення у відповідність зі структурованою моделлю управління ризиками.

7. *Принцип інклюзивності* передбачає належну та своєчасну залученість стейкхолдерів, що, в свою чергу, дозволяє враховувати їх знання, думку, а це призводить до підвищення освіченості та поінформованості щодо управління ризиками. Впроваджуючи цей принцип слід враховувати конфіденційність, безпеку та секретність. Наприклад, це може виражатись у обмеженні доступу до певної категорії документації. Дуже важливим аспектом при впровадженні принципу інклюзивності є його ефективність, саме на цьому етапі можна як вибудувати, так і зруйнувати довіру стейкхолдерів. Вони обов'язково повинні бути залучені у всі аспекти процесу управління ризиками, враховуючи розробку процесів обміну інформацією та консультації.

8. *Принцип динамічності* полягає у наявності зміни ризиків в залежності внутрішнього та зовнішнього середовища самого підприємства. Управління ризиками дає змогу вчасно передбачати, виявляти й відповідно реагувати на зміни й події. Для успішної реалізації процесу управління ризиками слід проводити моніторинг, відповідний аналіз та контроль прийняття управлінських рішень.

9. *Принцип доступності, надійності та релевантності інформації* означає, що вхідні дані для управління ризиками базуються на історичній та поточній інформації, а також на майбутніх очікуваннях та прогнозах. Особливу увагу в управлінні ризиками слід приділяти

невизначеності та обмеженням, що пов'язані з інформацією та очікуваннями. Надійність та точність інформації необхідно постійно перевіряти на актуальність, своєчасність та надійність.

10. *Принцип врахування людських та культурних чинників* передбачає існування впливу на всі аспекти управління ризиками на кожному рівні й етапі людської поведінки й культури. Особливу увагу слід приділити здатності знаходити та реагувати на своєчасні попередження, надмірна увага чи байдужість до думок інших або нестача знань; упередженість через спрощені стратегії обробки інформації для вирішення складних завдань.

11. Принцип постійного вдосконалення та результативності базується на розумінні та необхідності постійного покращення процесу управління ризиками на основі накопичення досвіду та постійного навчання. Постійне покращення передбачає покращення інтеграції діяльності з управління ризиками в усі види діяльності підприємства; підвищення якості оцінювання ризиків; удосконалення моделі, наприклад, якості та доступу до інформації; покращення швидкості прийняття рішень. Завданням результативного управління ризиками є виключно підвищення ймовірності того, що підприємство досягне своїх цілей в повному обсязі. Чим швидше підприємство зможе досягти результативного управління ризиками, тим більш ефективно воно буде реалізовувати свої цілі.

До принципів, які притаманні й особливо важливі слід також виділити: модульність, багатокритеріальність оцінки, індивідуальність, своєчасність, конфеденціальніість, прозорість (табл. 4).

Таблиця 4

Додаткові специфічні принципи управліннями ризиками підприємств телекомунікацій (запропоновано автором)

Принцип	**Характеристика принципу**
Принцип модульності	тобто, можливість використання різних поєднань процедур управління ризиком телекомунікаційного підприємства у різних ситуаціях, що дозволяє врахувати специфіку конкретної ситуації та за необхідності налаштувати зазначену систему на вирішення індивідуальних потреб користувачів телекомунікаційних послуг
Принцип багато-критеріальності оцінки	різнорідність складу системи та наявність специфічних бізнес процесів (операційних, процесів розвитку та підтримки) підприємства телекомунікацій, зокрема, означає, що кожен процес оцінюється з різних точок зору за унікальними критеріями, у тому числі й неформалізованими, що спричиняє виникнення додаткових складнощів при аналізі процесу прийняття рішень у сфері управління ризиком
Принцип індивідуальності	Урахування специфіки телекомунікаційних підприємств (операторів та провайдерів), розмірів, стадій життєвого циклу підприємств та інших факторів, які визначатимуть вплив ризику на бізнес-процеси
Принцип своєчасності	процес управління ризиками, що забезпечує своєчасне (на ранній стадії) виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та пом'якшення усіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях
Принцип конфіденційності, безпеки та секретності	недопущення отримання інформації, що не підлягає оприлюдненню, особами, у яких немає повноважень на її отримання, управління ризиками не порушуючи політику конфіденційності підприємства телекомунікацій
Принцип прозорості	оприлюднення підприємством телекомунікацій інформації щодо системи управління ризиками та профілю ризику
Принцип максимізації (масштабність) та мінімізації	максимізація полягає у прагненні до врахування якомога більшої кількості сфер можливого виникнення ризиків на підприємстві телекомунікацій, а мінімізація. – у зменшенні спектра проявів ризиків і ступеня їх впливу

Продовження таблиці 4

Принцип пропорційності	створення ефективної системи управління ризиками, що відповідає бізнес-моделі телекомунікаційного підприємства, його системі системній важливості, а також рівню складності операцій, що здійснюються телекомунікаційним підприємством.

Виходячи з цього, можна запропонувати систему принципів з урахуванням специфіки телекомунікаційних підприємств, яка включає *загально-управлінські, загальні принципи ризик-менеджменту* та додаткові *специфічні для підприємств телекомунікацій принципи*, використання який сприятиме активізації управління ризиками (рис.1).

Рис. 1. Система принципів управління ризиками телекомунікаційних підприємств (*розроблено авторами*)

Впровадження системи управління ризиками має бути центральним елементом стратегічного управління всіх рівнях підприємства телекомунікацій, яка базується на дотриманні *загально-управлінських, принципів ризик-менеджменту* та *специфічних для підприємств телекомунікацій принципів*, що сприятиме створенню нової філософії та культури ведення бізнесу та активізації ефективного управління ризиками задля досягнення підприємством поставлених цілей.

Висновки. Таким чином, у результаті проведеного дослідження проаналізовано принципи управління ризиками на підприємствах згідно з міжнародних стандартів, відомих моделей світових компаній та науковців й розроблено систему принципів з урахуванням специфіки телекомунікаційних підприємств, яка включає загально-управлінські, загальні принципи ризик-менеджменту та специфічні для підприємств телекомунікацій принципи,

використання яких сприятиме активізації управління ризиками на підприємстві. Використання запропонованої системи принципів сприятиме ефективному управлінню ризиками на підприємстві.

Список використаної літератури

1. Мороз В.М. Мороз С.А. Ризик-менеджмент: *навч. посібник для студ*. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 140с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf
2. Свідерська А. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: *Дис. ... канд. екон. наук*: 08.00.04 / А.В. Свідерська. Хмельницький: ХНУ, 2016. 290 с.
3. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. *Словник термінів* (ISO Guide 73:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ: Мінекономрозвитку України, 2014. 17 с. URL: https://bambangkesit.files.wordpress.com/2015/12/iso-73_2009_risk-management-vocabulary.pdf
4. *Офіційна інтернет сторінка* The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). URL: https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx.
5. Enterprise Risk Managament – Integrating with Strategy and Perfomance. URL: https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf
6. A Risk Management Standard. *The Institute of Risk Management*: 2002. URL: https://www.theirm.org/media/6827/arms_2002_irm.pdf
7. *Офіційний сайт* Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/
8. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови *(ISO 31000:2018* Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en
9. ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: http://irpmo.com/wp-content/uploads/2018/04/ISO-31004-2013.pdf
10. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або запобігання тероризму: *Закон України* від 28.11.2002, № 249-IV. Верховна Рада України: Офіційний сайт. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/249-15 .
11. Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними: *Закон України* від 16.02.2011 р. №232. Верховна Рада України: Офіційний сайт. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF
12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу фінансово-промислових груп, інших об'єднань та великих платників податків: *Закон України* від 16.07.2007р. №432. Державна фіскальна служба України: Офіційний портал. URL: http://sfs.gov.ua/yuridichnim-osobam/podatkoviy-kontrol/nakazi/print-66306.html
13. Про затвердження термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України": *Закон України* від 07.10.2008 р. №417. Законодавство України: Платформа ligazakon. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DKU0702.html
14. Про об'єкти підвищеної небезпеки: *Закон України* від 18.01.2001, № 2245-III. Верховна Рада України: Офіційний сайт. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2245-14
15. *Проект Положення* про організацію системи управління ризиками в надавачах фінансових послуг та небанківських фінансових групах. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/proekt_Regulation_SUR_2022-06-27.pdf.

16. Караєва Н.В., Войтко С.В., Сорокіна Л.В. Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень: *навчальний посібник.* Київ: Альфа Реклама, 2013. 308с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/323531417.pdf
17. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: *монографія*. Одеса: ФОП Гуляєва, 2017. 234с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6611/1/Ризики%20діяльності%20промислових%20підприємств%20інтегральне%20оцінювання.pdf
18. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: *монографія* За ред. В. В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ, 2017. 304с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6711/1/Система%20ризик-менеджменту%20в%20банках%20теоретичні%20та%20методологічні%20аспекти.pdf
19. Боровик М.В. Ризик-менеджмент: *конспект лекцій для студентів* магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 65с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf
20. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства: *дис. ... д-ра екон. наук*: 21.04.02. Київ, 2021. 667с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf

REFERENCES

1. Moroz V.M., Moroz S.A. (2018). Ryzyk-menedzhment: [Risk management]: education. study guide Kharkiv: NTU "KhPI", 140p. Retrieved from: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf
2. Sviderska A. V. (2016). Upravlinnya ryzykamy zovnishn′oekonomichnoyi diyal′nosti pidpryyemstva [Management of risks of foreign economic activity of the enterprise].: Diss. ... candidate economy Sciences: 08.00.04: KhNU, 2016. 290 p.
3. DSTU ISO Guide 73:2013. (2014). Keruvannya ryzykom. Slovnyk terminiv [Risk management. Glossary of terms]. (ISO Guide 73:2009, IDT). Kind. officer Kyiv: Ministry of Economic Development of Ukraine, 2014. 17 p. Retrieved from: https://bambangkesit.files.wordpress.com/2015/12/iso-73_2009_risk-management-vocabulary.pdf
4. Official website of The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Retrieved from: https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx
5. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Retrieved from: https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf
6. A Risk Management Standard. The Institute of Risk Management (2002). Retrieved from: https://www.theirm.org/media/6827/arms_2002_irm.pdf
7. The official website of the International Organization for Standardization (ISO). Retrieved from: https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/
8. DSTU ISO 31000:2018 (2018). Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy [Risk management. Principles and guidelines]. (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). Retrieved from: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en
9. DSTU ISO/TR 31004:2013 (2013). Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). Retrieved from: http://irpmo.com/wp-content/uploads/2018/04/ISO-31004-2013.pdf
10. Pro zapobihannya ta protydiyu lehalizatsiyi (vidmyvannyu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shlyakhom, abo zapobihannya teroryzmu (2002). [On the prevention and counteraction of legalization (laundering) of proceeds obtained through crime or the prevention of terrorism]: Law

of Ukraine dated November 28, 2002, No. 249-IV. Verkhovna Rada of Ukraine: Official website. Retrieved from: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/249-15 .

11. Pro zatverdzhennya Metodyky vyyavlennya ryzykiv, pov'yazanykh z derzhavno-pryvatnym partnerstvom, yikh otsinky ta vyznachennya formy upravlinnya nymy (2011) [On the approval of the Methodology for identifying risks associated with public-private partnerships, their assessment and determining the form of their management]: Law of Ukraine dated February 16, 2011 No. 232. Verkhovna Rada of Ukraine: Official website. Retrieved from: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF

12. Pro zatverdzhennya Metodychnykh rekomendatsiy shchodo orhanizatsiyi provedennya perevirok pidpryyemstv, yaki vkhodyat′ do skladu finansovo-promyslovykh hrup, inshykh ob'yednan′ ta velykykh platnykiv podatkiv (2007) [On the approval of Methodological recommendations regarding the organization of inspections of enterprises that are part of financial and industrial groups, other associations and large taxpayers]: Law of Ukraine dated 07.16.2007. #432. State Fiscal Service of Ukraine: Official portal. Retrieved from: http://sfs.gov.ua/yuridichnim-osobam/podatkoviy-kontrol/nakazi/print-66306.html

13. Pro zatverdzhennya terminolohichnoyi bazy systemy vnutrishn′oho kontrolyu ta audytu Derzhavnoho kaznacheystva Ukrayiny (2008) [On approval of the terminological base of the internal control and audit system of the State Treasury of Ukraine]: Law of Ukraine dated October 7, 2008 No. 417. Legislation of Ukraine: Ligazakon platform. Retrieved from: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DKU0702.html

14. Pro ob″yekty pidvyshchenoyi nebezpeky (2001) [On objects of increased danger]: Law of Ukraine dated January 18, 2001, No. 2245-III. Verkhovna Rada of Ukraine: Official website. Retrieved from: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2245-14

15. Proekt Polozhennya pro orhanizatsiyu systemy upravlinnya ryzykamy v nadavachakh finansovykh posluh ta nebankivs′kykh finansovykh hrupakh. (2022) [Draft Regulation on the organization of the risk management system in financial service providers and non-banking financial groups]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/proekt_Regulation_SUR_2022-06-27.pdf

16. Karayeva N.V., Voitko S.V., Sorokina L.V. (2013) Ryzyk-menedzhment staloho rozvytku enerhetyky: informatsiyna pidtrymka pryynyattya rishen′: [Risk management of sustainable energy development: information support for decision-making]: a study guide. Kyiv: Alfa Reklama, 2013. 308p. Retrieved from: https://core.ac.uk/download/pdf/323531417.pdf

17. Semenova K.D., Tarasova K.I. (2017) Ryzyky diyal′nosti promyslovykh pidpryyemstv: intehral′ne otsinyuvannya [Risks of industrial enterprises: integral assessment]: monograph. Odesa: FOP Gulyaeva, 2017. 234p. Retrieved from: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6611/1/Risks%20activity%20industrial%20enterprises%20integralne%20assessment.pdf

18. Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodolohichni aspekty (2017) [The system of risk management in banks: theoretical and methodological aspects]: monograph. Ed. V. V. Kovalenko. Odesa: ONEU, 2017. 304p. Retrieved from: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6711/1/System%20risk-management%20in%20banks%20theoretical%20and%20methodological%20aspects.pdf

19. Borovyk M.V. (2018) Ryzyk-menedzhment [Risk management]: a synopsis of lectures for master's students of all forms of study in the specialty 073 Management. Kharkiv: XNUMX named after OHM. Beketova, 2018. 65p. Retrieved from: https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf

20. Gerasimenko O.M. (2021) Ryzyk-oriyentovane upravlinnya v systemi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise]: thesis. ... Dr. Econ. Sciences: 21.04.02. Kyiv, 2021. 667p. Retrieved from: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsija-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf

VYNOGRADOVA OLENA, ZAKHARZHEVSKA ALINA, DROKINA NINA, NEDOPAKO NATALJA. PRINCIPLES OF EFFECTIVE RISK MANAGEMENT IN TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES. *The article is devoted to the study of the principles of risk management at telecommunications enterprises. The general principles of management at the enterprise are systematized as a theoretical basis for the principles of risk management. The principles of risk management at the telecommunications enterprise are grouped into three main groups: general (pertain to the management system as a whole); private (refer to individual parts and elements of the management system); regulatory (regulate the order and rules of management of specific types of activities or phenomena (in particular, risks). An analysis of the principles of risk management was made according to international standards, well-known models of global companies and scientists. A system of principles was proposed taking into account the specifics of telecommunications enterprises, which includes general management, general principles of risk management and principles specific to telecommunications enterprises Additional specific principles of risk management at telecommunications enterprises (modularity, multi-criteria assessment, individuality, timeliness, confidentiality, security and secrecy, transparency, maximization (scale) and minimization, proportionality) are defined. The use of the proposed system of principles will contribute to effective risk management at the enterprise.*

Key words*: risk, risk management, principles of management, principles of risk management, telecommunications enterprises.*