

Сотниченко В.М., к.пед.н., доц.
Державний університет
телекомунікацій

УПРАВЛІННЯ РИЗИК-СИТУАЦІЯМИ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ

В статті розглянуті питання прогнозування, виявлення та профілактики ризиків телекомунікаційного підприємства. Зроблено порівняльний аналіз видів ризиків в контексті особливостей діяльності підприємства телекомунікаційної галузі. Використано як приклад досвід практичної діяльності ПАТ «Укртелеком». Наголошено на тому, що питання створення системи управління ризик-ситуаціями в телекомунікаційній галузі є недостатньо розробленими і потребують більш докладного впорядкування та систематизації на основі аналізу їх змісту та призначення. Ризики, пов'язані з операційною діяльністю є основними і завдають найбільшої шкоди для компанії. Це обумовлює створення комплексу системного управління ризиками. Перед цим необхідно визначити категорії ризиків; можливість системного управління ризиками; за яких умов ризик-менеджмент буде давати необхідні результати; якими повинні бути прийоми, методи і засоби управління ризиками; місце механізму управління ризиками в структурі генерального управління діяльністю компанії. Автор робить висновок про те, що провідні компанії змінили підхід до управління ризиками. Вони здійснюють перехід від нерегулярного «експертного» управління обмеженим набором ризиків до безперервного інтегрованого контролю над усім різноманіттям ризиків.

Ключові слова. *Ризик-ситуація, операційний ризик, процесний підхід, системне управління ризиками, IT-безпека, економічна безпека телекомунікаційного підприємства.*

Постановка проблеми. Успішне подолання загроз і уникнення негативних наслідків ризиків для телекомунікаційних компаній є своєрідним показником їх стабільного функціонування, конкурентоздатності, операційної ефективності.

Для керівників підприємств телекомунікаційної галузі управління ризиками представляє собою важливу частину стратегічного управління, що сприяє створенню необхідних умов для компанії в плані реалізації нею тактичних і стратегічних завдань. Останнім часом провідні телекомунікаційні компанії України все більше стали приділяти уваги питанням прогнозування, виявлення та профілактики ризиків підприємств.

Станом на цей час українські телекомунікаційні компанії успішно впроваджують ризик-менеджмент і займають передові позиції серед компаній нефінансового сектору економіки країни.

Управління ризиками є категорією динамічною, розглядається в часі і в просторі, вимірюється кількісно і якісно. Вивчення, аналіз і характеристика цих аспектів не лише створюють цілісне уявлення про процес, а й є обов'язковою умовою для створення механізмів управління безпосередньо процесом з метою покращення ризик-ситуацій. Тобто, управління ризиком – процес керований. Отже, актуальним є завдання створення механізму управління з усіма його елементами і ресурсами. Кожна складова також динамічно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу: час – простір – кількість – якість.

На думку автора, питання створення системи управління ризик-ситуаціями в телекомунікаційній галузі є недостатньо розробленими і потребують більш докладного впорядкування та систематизації на основі аналізу їх змісту та призначення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління ризиками останнім часом приділяється значно більше уваги, в тому числі і в телекомунікаційній галузі. Тему операційного ризику розкриває в контексті своїх досліджень Шевцова Ю.В. [1, с. 53-68]. Розкриваючи зміст понять «операційний ризик», «процесний підхід», «ризик», «невизначеність і суб'єктність» дослідниця виходить на питання моделювання операційного ризику.

Дослідники Меньшиков І.С. і Шелагін Д.А. [2, с. 91] розглядають питання ринкового ризику з метою підвищити точність оцінки потенціальних втрат у випадку реалізації такого ризику. Такий підхід є актуальним при розгляді питань, пов'язаних з ринком інфокомунікаційних товарів та послуг в Україні. Проблеми подібного характеру подаються і в матеріалах Парламентських слухань Верховної Ради України 3 лютого 2016 року [3, с.131-201].

Заслужують на увагу підходи до вивчення ризик-ситуацій в телекомунікаційній галузі таких дослідників як Дайбова К.Е. і Ніколаєнко В.С. [3, с.155-160; 4, с.254-257; 5, с.105-120] Питання управління ризик-ситуаціями вони розглядають через призму впровадження ІТ-проектів. Автори дотримуються точки зору, що реалізація ІТ-проектів створює зони ризику, які впливають на успішність функціонування телекомунікаційних компаній. І пропонують шляхи вирішення питань через розробку та впровадження нових принципів управління ІТ-проектами. Суть нових принципів та підходів полягає, на їхню думку, в тому, щоб всі новації розглядалися і реалізовувалися в рамках основних моделей життєвих циклів діяльності телекомунікаційних компаній. При цьому, рекомендують не послабляти уваги щодо методичного забезпечення процесу управління ризиками.

Крім того автори-дослідники доводять необхідність розробки єдиної універсальної платформи для проведення класифікації ризиків в телекомунікаційній галузі. Це дозволить, на їхню думку, суттєво підвищити якість їх ідентифікації та сформулювати єдині стандарти щодо реагування на ризик-ситуації, сприяти ефективному управлінню ними, ліквідувати можливі негативні наслідки їх реалізації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні залишається актуальним процес остаточного вирішення питання визначення методологічних підходів щодо впорядкування та систематизації ризиків в телекомунікаційній галузі. Поясненням цьому є постійне зростання обсягів та видів операційної діяльності телекомунікаційних підприємств – динамічний процес, що потребує і відповідного динамічного реагування з боку наукового потенціалу галузі.

Мета статті. Визначення методологічних підходів щодо ефективного управління ризиками, зниження витрат і максимізації доходів телекомунікаційної компанії.

Виклад основного матеріалу. Обов'язковими складовими механізму управління процесом є його методичне забезпечення, контрольно-вимірювальний апарат, адаптивно-перетворювальний елемент.

Ризики розрізняються за багатьма ознаками, серед яких найбільш характерними, типовими є ознаки: за джерелами і передумовами виникнення; за природою і спрямуванням; за формою і змістом; за інтенсивністю руйнівного впливу; за тривалістю активної руйнівної дії; за рівнем небезпеки тощо.

Для телекомунікаційних компаній на першому місці за функціональним призначенням є операційна діяльність із надання послуг. Виходячи з цього і ризики, пов'язані з операційною діяльністю є основними і завдають найбільшої шкоди для компанії.

Кожна компанія обов'язково має розроблену під свої інтереси і можливості стратегію розвитку. Ніякої гарантії для компанії, що стратегія буде реалізована повністю, не може бути. Є лише певні припущення і прогнози. Тому, наступною групою ризиків є ризики стратегічного характеру, стратегічні ризики.

Повсякденна операційна діяльність компанії потребує ресурсного забезпечення і підтримки за рахунок допоміжних супутніх процесів фінансового і матеріально-технічного

забезпечення. Ця сфера діяльності телекомунікаційної компанії також не застрахована від втрат і збитків.

Отже, для системного управління ризиками в телекомунікаційній галузі повинен бути розроблений спеціальний комплекс (механізм), ключовим блоком якого є контрольно-вимірвальний апарат. Саме він буде здійснювати моніторинг змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах на предмет виникнення небезпечних ситуацій для функціонування підприємств галузі. Ідеальним був би варіант, якщо б цей комплекс був автоматичний. Але це неможливо, оскільки система управління компанією базується на інтелектуально-кадровому потенціалі. І тому, мова сьогодні може йти про створення лише автоматизованого комплексу. Такий підхід сприятиме успішному вирішенню основних завдань з управління ризиками.

Створенню комплексу системного управління ризиками має передувати робота із з'ясування питань такого характеру, як: визначення категорій ризиків; можливість системного управління ризиками; за яких умов ризик-менеджмент буде давати необхідні результати; якими повинні бути прийоми, методи і засоби управління ризиками; місце механізму управління ризиками в структурі генерального управління діяльністю компанії.

Практика прийняття рішень в економіці у більшості випадків доводить, що це здебільшого відбувається в умовах невизначеності стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Будь-яка сфера людської діяльності несе в собі потенційну можливість появи ризиків. На результати прийнятих рішень системно впливає безліч факторів.

В умовах ринкової економіки, в контексті грошово-комерційної діяльності, кожен менеджер працює в умовах потенційної появи ризиків. Ризики несуть в собі загрозу для економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Керівник підприємства відповідає за їх наслідки, оскільки вони справляють негативний вплив на конкурентні позиції компанії на ринку.

Висновок з цього посилання є очевидним – керівник має докладати максимально повно зусиль на професійному рівні, щоб заздалегідь передбачити появу ризиків і вжити випереджувальних заходів. При цьому треба враховувати фактор невизначеності.

Менеджер не може у повному обсязі передбачити всі можливі процеси і явища, пов'язані з появою загроз для безпечної господарської діяльності. Невизначеність в економічній теорії розуміється як неповнота інформації про зовнішні і внутрішні умови і впливи на процеси господарювання і прогнозовані результати цих впливів. Передумовами цього традиційно розглядаються три позиції – непрофесіоналізм, випадковий характер результатів процесу і протидія, як реакція на прогнозовані результати.

Говорячи про ризики, слід мати на увазі, що ризики у підприємницькій діяльності мають як теоретичне, так і прикладне значення. Ризик несе в собі не тільки ймовірні негативні наслідки, а й позитивні зміни для економічних агентів. Але, практика підприємницької діяльності орієнтована на те, що ризики небезпечні своїми негативними наслідками. Тому, ризиками необхідно управляти.

Управління ризиком – це прогнозування розвитку подій на кілька кроків наперед та активізація роботи у напрямі посилення позитивного ефекту для підприємства.

Характерними властивостями ризику є ймовірність його появи і реалізації та суттєвість його наслідків. Ставлення до ризиків потребує виваженого підходу з розумінням того, що їх потенційна поява є закономірним наслідком модернізації продуктивної діяльності суспільства, розвитком і вдосконаленням технологій. Підприємства телекомунікаційної галузі найчастіше стикаються з необхідністю посилення уваги до питань управління ризиками.

На ринку інфокомунікаційних послуг уникнути ризиків практично неможливо. У господарській практиці телекомунікаційних підприємств наявність ризиків є явищем закономірним. Практика доводить необхідність якісної превентивної роботи на основі результатів аналізу ризик-ситуацій. Ризики є результатом систематичної взаємодії людства з загрозами. Загрози виникають тоді, коли в результаті громадсько-політичної, господарської і

взагалі будь-якого виду продуктивної діяльності з'являються цінності, на які є кілька претендентів. Формуються ризики для кожної унікальної сфери продуктивної діяльності, що актуалізує питання управління ризиками з метою уникнення суттєвих економічних збитків.

Галузь зв'язку в сучасному її тлумачення як галузі виробничої і соціальної інфраструктури, що поєднує в собі власне галузь зв'язку та галузь інформаційних технологій, генерує значний спектр послуг для телекомунікаційного ринку.

Телекомунікаційна галузь на ринку інфокомунікацій надає такі послуги як послуги телефонії (місцевий, міжміський, міжнародний зв'язок), мобільний зв'язок, документальний зв'язок, включаючи передачу даних, супутниковий зв'язок тощо. Види послуг постійно поширюються, з'являються нові види, наприклад, оренда телекомунікаційних каналів.

Характерними ознаками розвитку телекомунікаційної галузі України в сучасних умовах є збільшення обсягів послуг з використанням Інтернету, зростання сегменту мобільних комунікацій і зменшення частки традиційних послуг зв'язку і, як наслідок, призупинення зростання доходів у цій сфері діяльності. Активізуються процеси лібералізації, приватизації та конвергенції інфокомунікаційних послуг.

Останнім часом спостерігається загальне зростання прибутку постачальників інфокомунікаційних послуг (див. Рис.1). Так доходи від надання послуг зв'язку мають стійку тенденцію до зростання: у 2013 році вони склали 51 382,6 млн.грн., у 2014 р. – 52 434,0 млн.грн., у 2015 р. – 55 895,8 млн.грн., а вже у 2016 р., за даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, прибуток дорівнював 61 911,1 млн.грн. Фактичні надходження коштів до Державного бюджету України за 2016 рік складають 3 768,8 млн.грн.

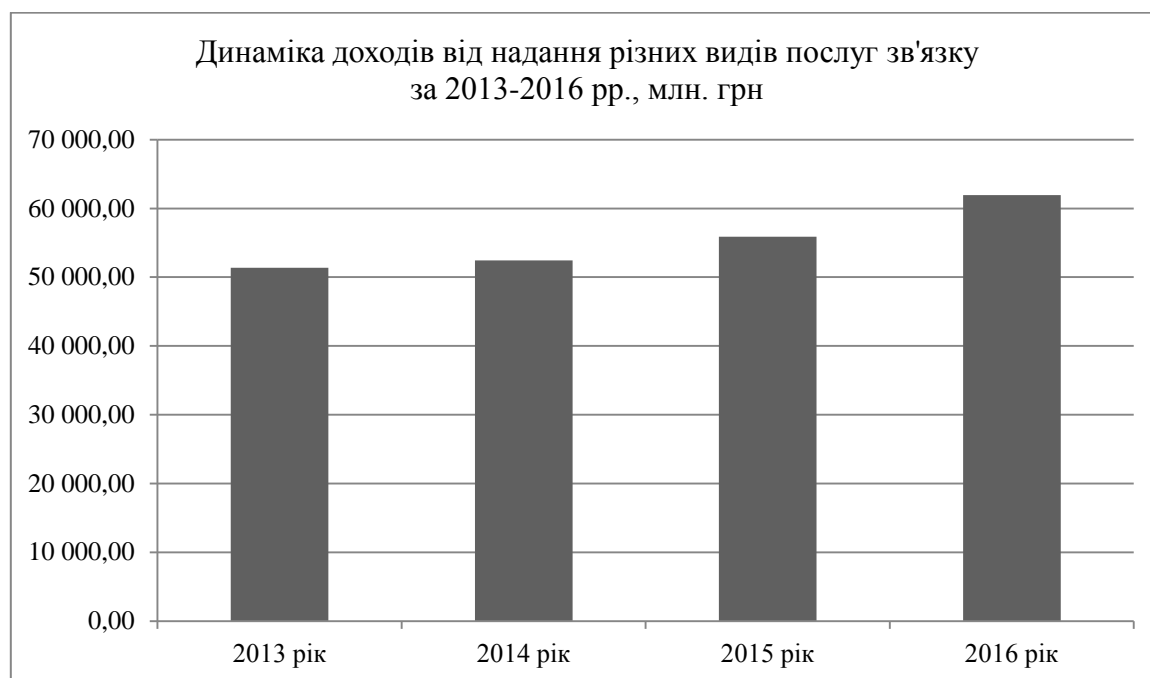


Рис.1. Динаміка доходів від надання різних видів послуг зв'язку за 2013-2016 рр.

За вказаний період телекомунікаційна галузь України за темпами розвитку і зростанням прибутку значно випереджує національну економіку. Це відбувається на фоні трансформації галузі – перехід від потужних державних монополістів до конкурентів на ринку товарів і послуг.

Телекомунікаційна галузь зливається з іншими галузями, що зрештою закономірно приведе до створення глобального інформаційно-телекомунікаційного сектору в економіці. На цьому шляху розвитку та трансформації галузі її підприємства і компанії стикаються з ризиками, які виникають з різних причин – від недосконалості в організації бізнес-процесів до стратегічних ризиків: кредитні ризики, ринкові ризики, ліквідні ризики тощо.

Для телекомунікаційної галузі України, особливо для крупних компаній і підприємств, останнім часом звичайною практикою стало управління ризиками. Причому, найбільше уваги приділяється створенню та запровадженню у практику систем комплексного управління підприємством.

Сучасна нестабільна ситуації в економіці України в цілому несе для телекомунікаційної галузі реальні ризики: економічні, фінансові, інвестиційні та інші. Щодо основних ризиків, які можуть суттєво впливати на ефективність діяльності телекомунікаційного підприємства, то вони на даному етапі розвитку галузі вже чітко визначилися (див. рис.2).

| | | |
|---|----|---|
| Основні ризики впливу на ефективність діяльності телекомунікаційного підприємства | 1. | Ризики, породжувані змінами політичної ситуації як в самій країні, так і в світі. |
| | 2. | Ризики, спричинені недосконалим податковим законодавством в діяльності, яка пов'язана з емісією цінних паперів. |
| | 3. | Ризики технологічного характеру: інфраструктура, технологічні інновації, конвергенція технологій тощо. |
| | 4. | Ризики, породжувані інфляцією через збільшення витрат на енергоресурси, матеріали, транспорт, на профілактичні та інші види обслуговуючих робіт. |
| | 5. | Інформаційні ризики, як результат неправильної організації доступу до інформації в межах компанії, користування неповною або неправдивою інформацією. |

Рис. 2. Основні ризики впливу на ефективність діяльності телекомунікаційного підприємства

Досить небезпечними можуть бути наслідки ризиків, пов'язаних з відсутністю попиту на продукцію та послуги компанії. Вони реально можуть привести підприємство до значних фінансових втрат. Це один з найважливіших індикаторів економічної безпеки телекомунікаційного підприємства. Аби уникнути таких негативних наслідків необхідно проводити превентивну роботу і визначати причини та фактори ризику відсутності попиту. А це означає, що необхідно визначити основні напрями розвитку ризику відсутності попиту продукції. Знайти відповідь на запитання стосовно причин відмови від продукції компанії і прорахувати можливі наслідки відмови споживачів. На основі отриманих даних створити модель мінімізації втрат компанії внаслідок відмови споживачів від її продукції.

Кредитний ризик. Виникає коли контрагент не виконує своїх зобов'язань за договором. Наприклад, споживачі не виконують вчасно свої зобов'язання з оплати послуг і компанія зазнає збитків. В плані попередження негативних наслідків кредитного ризику позитивний досвід має ПАТ «Укртелеком». Компанія здійснює оперативне припинення надання послуг абонентам-боржникам, вживає заходів щодо повернення заборгованості, співпрацює з колекторською компанією. Нестабільна фінансова система України породжує ризики неповернення депозитних вкладів або непогашення емітентами випущених боргових зобов'язань.

Крім наведених і коротко розглянутих вище ризиків заслуговують на увагу і такі вагомні ризики для телекомунікаційних компаній як ризик ліквідності, ринковий ризик, ризик змін процентних ставок, валютний ризик, ризик втрачених фінансових переваг тощо.

В умовах інтенсивного формування реальної системи ризиків телекомунікаційні компанії змушені шукати нові шляхи отримання сталого прибутку, вагомих фінансових результатів. Очевидними й найбільш реалістичними на сьогодні є такі фундаментальні напрями як: залучення та утримання клієнтів шляхом створення для них нестандартних, вигідних і цікавих пропозицій; розробка ефективних і динамічних бізнес-процесів на основі високих технологій з мінімізацією операційних ризиків (нетипові ситуації в рамках бізнес-

процесів); створення інтегрованої системи управління ризиками в рамках стратегії розвитку компанії.

Для телекомунікаційних компанії важливе значення мають саме операційні ризики оскільки вони безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю як основним способом надання послуг.

Особливості управління операційними ризиками для телекомунікаційних компаній полягають в тому, що великі операційні втрати обумовлені такими факторами, як: неправильна маршрутизація повідомлень; зовнішнє і внутрішнє шахрайство; помилки при формуванні рахунків; впровадження нових тарифів, продуктів; недосконалість бізнес-процесів; неповні або невірні деталізовані облікові записи по дзвінках в тарифікаційних або білінгових програмах; помилки у взаєморозрахунках з операторами; погана інтеграція систем; помилки тарифікації; операторське шахрайство тощо (рис.3).

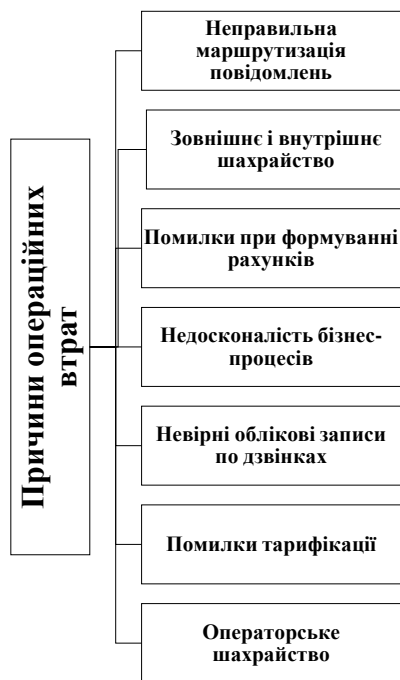


Рис.3. Причини операційних втрат

Можна наводити ще багато різних як причин, так і джерел виникнення загроз для економбезпеки, систематизувати і класифікувати їх, зводити в групи, види і підвиди. Але реальними напрямками боротьби за посилення економічної безпеки телекомунікаційних компаній є технологізація та автоматизація бізнес-процесів і робота з інтелектуально-кадровим потенціалом компанії. Причому, при рівних потенційних можливостях щодо захисту ресурсів компанії між технологією і людиною пріоритетним є людський фактор. Сама передова і сама досконала технологія є продуктом людської діяльності. І саме фахівці IT-безпеки розробляють засоби захисту, ліквідують всі можливі «дірки системи». Але галузі на сьогодні ще бракує економістів-аналітиків з ризик-менеджменту, професійно підготовлених для роботи в умовах іманентних ризикових профілів компаній телекомунікаційної галузі.

На особливу увагу заслуговують ризики стратегічного характеру. Це ризики, що пов'язані з недосагненням компанією поставлених цілей і завдань, а також втрати частини доходів і капіталу, клієнтської бази, ринкової ніші, зниження темпів розвитку або

погіршення репутації компанії, викликані неправильними стратегічними рішеннями або неналежним виконанням цих рішень. Управління стратегічними ризиками – безперервний управлінський процес виявлення і нейтралізації помилок стратегічного планування.

В рамках зазначеного процесу обов'язково повинні здійснюватися процедури, спрямовані на встановлення та дотримання реальних практичних місій компанії, що визначені стратегічними цілями та завданнями (рис.4).

У більшості випадків компанії фінансово більше страждають від операційного ризику, для якого зазвичай не резервують капітал, ніж від ринкового, кредитного або страхового, для покриття яких все ж виділяються певні кошти.

Тоді операційний ризик можна визначити як ризик прямих або непрямих втрат, викликаних помилками або недосконалістю процесів, системи організації, помилками або недостатньою кваліфікацією персоналу організації, несприятливими зовнішніми подіями нефінансової природи (наприклад, шахрайство або стихійне лихо).

Характеристики операційних ризиків можна представити в наступному вигляді: операційні ризики є ендегенними за своєю природою, тобто різні для кожної компанії. Вони залежать від технологій, процесів, організації, персоналу і культури компанії, на відміну від ринкових, кредитних і страхових ризиків, які здебільшого викликаються зовнішніми

чинниками; операційні ризики динамічно і постійно змінюються в залежності від стратегії, бізнес-процесів, технологій, конкурентного оточення.

| | | |
|---|----|---|
| Процедури управління стратегічними ризиками | 1. | Визначення адекватності місії і реальності прийнятих стратегічних цілей у розвитку телекомунікаційної компанії |
| | 2. | Ідентифікація концептів і припущень, закладених в основу стратегії розвитку телекомунікаційної галузі |
| | 3. | Перевірка узгодженості всіх стратегічних цілей організації та їх ресурсної забезпеченості на основі передових технологій зв'язку |
| | 4. | Виявлення обґрунтованості вибору цільових сегментів ринку інфокомунікаційних продуктів і послуг |
| | 5. | Моніторинг якості і надійності виконання стратегічних планів, аналіз відхилень і вироблення системи ефективного нормативно-правового регулювання діяльністю телекомунікаційної компанії |
| | 6. | Оцінка параметрів ризиків стратегії, достатності актуалізованих ресурсів, виділених для досягнення поставлених цілей |
| | 7. | Визначення якості та надійності заходів, розроблених для досягнення стратегічних цілей компанії |

Рис.4. Процедури управління стратегічними ризиками

Основна мета, яку переслідують компанії при створенні системи управління ризиками, – це підвищення ефективності роботи, зниження втрат і максимізація доходу. Відповідно, ризик пов'язаний не тільки з погрозами, але і з можливостями. Управління ризиками починається з виявлення і оцінки всіх можливих загроз, з якими компанія стикається в процесі своєї діяльності. Після виявлення ризиків вона приймає їх або вирішує від них ухилитися. Прийняття ризиків означає, що компанія бере на себе відповідальність за самостійним запобігання і ліквідації наслідків цих ризиків.

Висновки. Отже, побудована на засадах наведених вище методологічних підходах, система управління ризиками в телекомунікаційній компанії повинна дозволити:

- виявити ризики, які найбільше впливають на результати діяльності компанії і розробити ефективну систему заходів щодо їх мінімізації;
- проведення комплексної роботи з управління ризиками на основі розмежування ризикових подій за напрямками діяльності та рівнями управління;
- покращити показники діяльності компанії, забезпечивши зниження можливих ризикових втрат і оптимізацію витрат на всі заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків;
- використання додаткових критеріїв для прийняття управлінських рішень в плані підвищення ефективності системи управління компанії;
- збільшити довіру акціонерів до менеджменту компанії;
- забезпечити зростання капіталізації компанії, підвищення кредитних та інвестиційних рейтингів тощо.

Однак ризик не слід розглядати як єдиний параметр в управлінні діяльністю компанії. Існує безліч інших компонентів, не менш істотних для ефективного функціонування компанії. Тому важливим є інтегрування процесу управління ризиками в загальний процес прийняття рішень. Оцінка ризику повинна бути системною і не допускати інтуїтивного підходу. Саме тому провідні компанії змінили підхід до управління ризиками. Вони здійснили перехід від нерегулярного «експертного» управління обмеженим набором ризиків до безперервного інтегрованого контролю над усім різноманіттям ризиків.

Список використаної літератури

1. Шевцова Ю.В. Методические подходы и практические приёмы операционного риск-менеджмента в компаниях телекоммуникационного сектора // Вестник СибГУТИ. - 2009. - №1. - С. 53 – 68.
2. Меньшиков И. С. Ринкові ризики: моделі та методи / И. С. Меньшиков, Д. А. Шелагін. СПб.: Пітер, 2009. – С. 91.
3. Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України: матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 3 лютого 2016 року. / Верховна Рада України, Комітет з питань інформатизації та зв'язку; ред.кол.: О.І. Данченко (голова), Г.О. Андрощук, О.Г. Старинець, О.А. Баранов [та ін.]. – К.: Парлам.вид-во, 2016. – 256 с.
4. Николаенко В.С. Разработка принципов управления ИТ-проектом // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 390. – С. 155–160.
5. Дайбова К.Е., Николаенко В.С. Разработка инструментария оперативной идентификации рисков в ИТ- проектах // Ресурсоэффективным технологиям — энергию и энтузиазм молодых: сборник научных трудов VI Всероссийской конференции. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – С. 254–257.
6. Николаенко В.С. Анализ инструментария по обеспечению функции управления рисками в ИТ- проектах // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 49. – С. 105–120. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/49_2015nikolaenko.htm

Сотниченко Владимир Николаевич. Управление риск-ситуациями в телекоммуникационной отрасли. В статье рассмотрены вопросы прогнозирования, выявления и профилактики рисков телекоммуникационного предприятия. Сделан сравнительный анализ видов рисков в контексте особенностей деятельности предприятия телекоммуникационной отрасли. Использовано как пример опыт практической деятельности ПАТ «Укртелеком». Отмечено, что вопросы создания системы управления риск-ситуациями в телекоммуникационной отрасли являются недостаточно разработанными и требуют более подробного упорядочения и систематизации на основе анализа их содержания и назначения. Риски, связанные с операционной деятельностью являются основными и наносят большой компании. Это обуславливает создание комплекса системного управления рисками. Перед этим необходимо определить категории рисков, возможность системного управления рисками, при каких условиях риск-менеджмент будет давать необходимые результаты, какими должны быть приемы, методы и средства управления рисками, место механизма управления рисками в структуре управления деятельностью компании. Автор делает вывод о том, что ведущие компании изменили подход к управлению рисками. Они осуществляют переход от нерегулярного «экспертного» управление ограниченным набором рисков до непрерывного интегрированного контроля над всем их многообразием.

Ключевые слова. Риск-ситуация, операционный риск, процессный подход, системное управление рисками, ИТ-безопасность, экономическая безопасность предприятия.

Sotnychenko Volodymyr. Management of risk situations in the telecommunications industry. The article considers the issues of forecasting, identification and prevention of risks in telecommunications companies. A comparative analysis of the types of risks in the context of peculiarities of activity of the enterprise telecommunications industry. Used as an example of practical experience of "Ukrtelecom". It is noted that the establishment of the system of management of risk situations in the telecommunications industry are not sufficiently developed and require more in-depth streamlining and systematization based on the analysis of their content and purpose. The risks associated with operating activities are the main cause great harm to the company. This leads to the creation of a complex system of risk management. It is necessary to

define categories of risk; the possibility of systemic risk management; the conditions under which risk management will give the required results; what should be the techniques, methods and tools of risk management; risk management mechanisms in the structure of the General management of the company. The author concludes that leading companies have changed the approach to risk management. They make the transition from occasional "expert" management of a limited set of risks to continuous integrated control of the whole multitude of risks.

Keywords. *Risk situation, operational risk, process approach, systematic risk management, IT-security, economic security of the enterprise.*