

УДК 005.52:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-12>**Гудзь О.Є.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9982-7328>

**Захаржевська А.А.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8242-2308>

## ФОРМУВАННЯ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*В статті відмічено важливість формування антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації, з'ясовано особливості та чинники впливу на функціонування телекомунікаційних підприємств, уточнено та доповнено їх характерні ризики. Обґрунтовано нові наукові підходи до формування антисипативного управління, які мають будуватись на підґрунті передбачення, прогнозування настання різноманітних ризикових явищ, що зумовлюють зміни. Антисипативне управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації визначено, як проактивний процес передбачення, прогнозування, сканування, розпізнання, обробки, ітерації та ідентифікації різноманітних сигналів щодо настання кризових процесів, подій та ризикових явищ що забезпечує гнучкість превентивного попередження їх впливу на основі збалансованості управлінських рішень та заходів щодо своєчасного нівелювання та мінімізації ризиків. Виділено характерні конститутивні атрибути антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств та окреслено його мету, ключові завдання та переваги. Умови цифровізації призводять до швидкого розвитку технологій. Антисипативне управління дозволяє телекомунікаційним підприємствам передбачати та адаптуватися до цих змін, зменшуючи ризики втрати конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** ризики, загрози, антисипативне управління, ризикові процеси, слабкі сигнали, цифровізація, телекомунікаційні підприємства.

**Gudz Olena, Zakharzhevskaya Alina**

State University of Information and Communication Technologies

## FORMATION OF ANTICIPATORY RISK MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES IN THE CONDITION OF DIGITALIZATION

*The article highlights the importance formation of anticipatory risk management of telecommunications enterprises in the context of digitalization, the features and factors of influence on the functioning of telecommunications enterprises are clarified, and their characteristic risks are specified and supplemented. It is substantiated the new scientific approaches to the formation of anticipatory management, which should be based on the basis of prediction, prognosis of the occurrence of various risk phenomena that cause changes. Anticipatory risk management of telecommunications enterprises in the context of digitalization is defined as a proactive process of anticipating, prognosing, scanning, recognizing, processing, iterating and identifying various signals of the onset of crisis processes, events and risk phenomena, which provides flexibility for preventive avoidance of their impact based on the balance of management decisions and measures to timely mitigate and minimize risks. The characteristic constitutive attributes of the anticipatory risk management of telecommunications enterprises are highlighted and its purpose, key tasks and advantages are outlined, which contribute to the dynamism of searching for and forming reserves and stocks for the stable development of enterprise and will allow it to adequately respond to the turbulent risk phenomena and challenges of today, which in practice will help to have timely objective identification of the status of risk protection of telecommunication enterprises and model alternative development trajectories to achieve a positive results. Anticipatory risk management is a strategic necessity for telecommunications enterprises, as it effectively helps them adapt to changes in the digital environment and remain competitive in today's business environment. Digitalization is leading to significant technological development. Anticipatory management allows enterprises to anticipate and adapt to these changes, reducing the risks of losing competitiveness. In order to develop new services and technologies that are relevant to the requirements of the digital society, enterprises must be prepared for the risks associated with innovation.*

**Keywords:** risks, threats, anticipatory management, risk processes, weak signals, digitalization, telecommunications enterprises.

**Постановка проблеми.** Нині, кризові деформації економічного простору, зумовлені війсьним станом, глобалізаційними й інтеграційними процесами пояснюють необхідність докорінних якісних перетворень змін у системі управління ризиками телекомунікаційних підприємств. До основних труднощів діяльності телекомунікаційних підприємств варто віднести: поси-

лення конкурентної боротьби; турбулентність ринку телекомунікаційних послуг; поступове зниження частки прибутку від традиційних видів послуг; збільшення витрат на впровадження сучасних технологій, розвиток цифрової архітектури та залучення нових клієнтів. Сьогодні до означених труднощів слід додати кадрові проблеми, пов'язані з залученням компетент-

ного персоналу на військову службу, міграцією спеціалістів жінок за кордон; руйнування і розкрадання ворогом приміщень та обладнання тощо. Для того, щоб вистояти у ці непрості часи, телекомунікаційні підприємства, шукають і опробовують нові стратегії, технології, інструменти, методи управління ризиками що передбачають: гармонізацію організаційного дизайну, оптимізацію бізнес-процесів, зростання ринкової частки за рахунок злиття чи поглинання з іншими телекомунікаційними підприємствами, підвищення якості та розширення спектру телекомунікаційних послуг, входження до світових телекомунікаційних ринків, вдосконалення інформаційних і комунікаційних управлінських ланцюгів тощо. Проте, вітчизняні реалії сьогодення унеможливають це завдання, оскільки, більшість телекомунікаційних підприємств, опираються на застарілу фрагментарну концепцію розбудови системи управління ризиками, яка ґрунтується на пасивній чи реактивній основі. Тому, формування нової парадигми антисипативного управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах в умовах цифровізації, яка передбачає перехід від невизначеності до зрілості й гнучкості, набуває вагомого значення та актуалізується. Означене у сукупності підтверджує доцільність і своєчасність представленої наукової розвідки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики подальшого розвитку та вдосконалення управління ризиками в підприємствах давно привертає увагу науковців і практиків. Теоретичні та методичні аспекти управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах відображені в наукових публікаціях провідних вітчизняних вчених таких як: Виноградова О., Головач Т., Гранатуров В., Гусева О., Зеліско І., Євтушенко Н., Лазоренко Л., Лук'янова В., Князева О., Маковецька І., Попович А., Приймак І., Старинець О., Сазонова С. та інших. Проте, уважний розгляд наявних досліджень, переконує, що проблема опрацювання рекомендацій щодо розробки наукових підходів, концепцій, стратегій формування антисипативного управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах в умовах цифровізації залишилась недостатньо глибоко розробленою як у теоретичному, так і в організаційному й прикладному аспектах.

**Метою статті** є з'ясування особливостей та чинників впливу на функціонування телекомунікаційних підприємств, уточнення й доповнення їх характерних ризиків, обґрунтування нових наукових підходів до формування управління ризиками, виділення характерних конститутивних атрибутів, окреслення мети, ключових завдань та переваг антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** Для виживання в сьогоднішніх економічних реаліях телекомунікаційним підприємствам необхідна наявність результативного своєчасного управління ризиками, що дасть змогу стежити за ринковими тенденціями, здійснювати глибоку експертизу діяльності конкурентів та оперативно реагувати на нові виклики та загрози сьогодення. До найбільш розповсюджених чинників, що пояснюють необхідність пошуку телекомунікаційними підприємствами нових підходів до формування системи управління ризиками та їх активізації можна віднести: «генерування нових конкурентних переваг; прагнення

збільшення капіталізації підприємства, зокрема з допомогою розміщення акцій на світових фондових біржах; розвиток нових послуг та тарифних схем; зростання абонентської бази операторів та ускладнення розрахунків» [12 с. 69]. Водночас, зауважимо, що окрім операційних бізнесових ризиків для телекомунікаційних підприємств знаковими вважаються й інвестиційні ризики, що зумовлено гостротою конкурентної боротьби у сфері телекомунікацій, що змушує здійснювати вагомі додаткові інвестиції в інноваційні проекти щодо закупівлі сучасного обладнання та розвитку новітніх технологій.

До таких новітніх технологій відносять: хмарні технології, ширококутний доступ до Інтернету, цифрове медіа та телебачення, послуги інтелектуальної мережі зв'язку, діджиталізацію бізнес-процесів з використанням елементів штучного інтелекту, організація відеоконференцій, впровадження трафіку віртуальних мереж тощо. Наголосимо, що ключовим рішенням щодо подолання наслідків настання кризових явищ та прояву ризиків стало масове скорочення інвестиційних програм телекомунікаційними підприємствами.

Розглядаючи характерні ризики телекомунікаційних підприємств, доцільно акцентувати на ризиках інформаційно-комунікаційних технологій, що пов'язані із надійністю та якістю білінгових систем, кібер-безпекою, захистом конфіденційної інформації, особливо персональних даних клієнтів підприємства. Означене, слід доповнити ризиками, зумовленими проведенням реструктуризації підприємств внаслідок поширених сьогодні процесів злиття та поглинання.

Водночас, нині, не можна оминати ризики, які стали вагомими для телекомунікаційних підприємств, воєнного та поствоєнного часу, зважаючи на те, що підприємства змушені функціонувати в жорстких умовах економічної кризи в наслідок жорсткої російської агресії. Втрати активів і ресурсів (кадрові, фінансові, матеріальні, територіальні (покриття), технологічні, інфраструктурні тощо) вимагають розробки нових підходів до формування системи управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах задля забезпечення важливого компоненту життєстійкості й незламності населення та умов перемоги України – постійних комунікацій та надійного зв'язку. «У довоєнний період ринок стаціонарного ширококутного зв'язку в Україні був висококонкурентним (ННІ 0,12)» [6]. При цьому, «загальний дохід від фіксованого ширококутного доступу, наданого в Україні у 2020 р., становив 13,48 млрд грн.» [7]. Нині телекомунікаційний ринок зазнав значних трансформацій. Незважаючи на порівняно високу рентабельність телекомунікаційних послуг і продуктів, для підприємств відчутним є зростання операційних витрат.

На функціонування телекомунікаційних підприємств здійснюють вплив наступні чинники: нестабільність умов зовнішнього середовища, що пояснюється воєнними діями; значні руйнування енергетичної інфраструктури; знищення телекомунікаційної інфраструктури, розкрадання ворогом приміщень, обладнання; необхідність термінового відновлення чи заміни ширококутного покриття на декупованих територіях тощо.

Зокрема, «станом на 1 червня 2022 року телекомунікаційно-цифровий сектор України зазнав збит-

ків від війни на 0,7 млрд. доларів США. З них – на 0,6 млрд. доларів було завдано шкоди операторам стаціонарного та мобільного зв'язку. Оцінка шкоди завдана українським провайдером стаціонарного широкопasmового зв'язку становила 0,3 мільярда доларів США; для мобільних провайдерів – 0,2 мільярда доларів США. Завдана шкода включає вартість пошкоджених і зруйнованих інтернет-ліній через військові дії на тимчасово невідконтрольній території, а також пошкодженої інфраструктури на тих територіях, які були повернуті під контроль уряду до 1 червня 2022 року. Загалом 1 767 269 стаціонарних ліній були пошкоджені або зруйновані, що обмежило доступ місцевого населення до широкопasmового інтернету та телекомунікаційних послуг. Накопичені збитки українських провайдерів стаціонарного широкопasmового зв'язку становлять не менше 0,05 мільярда доларів США; для провайдерів мобільного зв'язку вони становлять 0,1 мільярда доларів США. Ці збитки є нижньою оцінкою економічної доданої вартості (прибутку), втраченої внаслідок вторгнення. Вони відображають втрачений прибуток інтернет-провайдерів (ISP) протягом перших трьох місяців війни та періоду відновлення послуг протягом 18 місяців. За оцінками, 22 % доходів інтернет-провайдерів були втрачені через втрату абонентів і неоплаченого надання послуг. Оператори мобільного зв'язку постраждали ще сильніше в короткостроковій перспективі (перші три місяці), оскільки неоплачене надання послуг і втрата абонентів на тимчасово невідконтрольній території уряду територіях вже проявилися в березні й тривали до кінця травня. Витрати інтернет-провайдерів також збільшилися через видалення уламків, незаплановані ремонтні роботи, витрати на переїзд персоналу і багато чого іншого. Оцінка збитків є консервативною, оскільки вона враховує лише частину, що стосується норми прибутку (17 відсотків в середньому для європейських інтернет-провайдерів) із 22 відсотків втраченого доходу» [6].

Водночас, варто враховувати: реалізацію принципово нових технологічних рішень; невинну інтеграцію до західноєвропейського інфо- комунікаційного ринку, формування єдиного цифрового простору з ЄС тощо. За означених нових економічних реалій життєво важливим є завчасне виявлення й об'єктивна оцінка ризиків та формування адаптивної системи управління ризиками із використанням проактивних методів їх мінімізації та нівелювання.

Цікаво, що зарубіжні телекомунікаційні підприємства здійснюють безперервне управління ризиками на превентивній, антисипативній основі за слабкими сигналами загрози.

Настання відчутних змін в динамічному середовищі телекомунікаційного підприємства теж відбувається не водночас, фактично перед такими змінами завжди проявляються сигнали раннього попередження, слабкі сигнали. Адекватна ідентифікація яких може завчасно попередити про загрози та ризики, що наближаються.

Ансоф І. [2] трактує слабкий сигнал, як «один із інструментів управління», вказуючи, що «це ранній сигнал, який важко відмітний від природних або нав'язаних шумів, можливо несе в собі ознаки настання важливих подій, а можливо й ні [2]. Тобто він окреслює слабкий сигнал як особливий інструмент управління невизначеностями.

Мельник О.Г., Адамів М.Є. наголошують, що, «управління по слабких сигналах можна сприймати як механізм попередньої адаптації до середовища або як антисипативне управління» [11].

Акцентуємо, що нові наукові підходи до формування управління ризиками мають будуватись на підґрунті передбачення, прогнозування настання різноманітних ризикових явищ, що зумовлюють зміни, тобто на підґрунті антисипації.

«Антисипація у дослівному перекладі з латини (anticipatio) означає – передбачення, уявлення предмета або явища в свідомості людини до того, як вони на практиці будуть сприйняті або реалізовані» [4].

У наявних наукових та спеціалізованих виданнях знаходимо близькі до окресленого вище поняття антисипація, розглянемо їх:

«Антисипація – це: передбачення, випередження, завчасне розпізнавання можливого розвитку подій; передчасне настання будь-якого явища, яке повинне настати пізніше» [9].

«Антисипація – це: передчуття, передбачення, сподівання, побоювання; передчасність наступу» [10].

«Антисипація – це: здатність людини уявити собі можливий результат дії до його здійснення, а також можливість його мислення уявити спосіб вирішення проблеми до того, як вона реально буде вирішена (інтуїція); здатність організму людини або тварини підготуватися до реакції на будь-яку подію до його настання» [1].

«Антисипація – це передчуття, передбачення, сподівання, короткочасне прогнозування розвитку подій в майбутньому» [3].

«Антисипація – це: передбачення, здогад, прогноз; передчасне настання якогось явища, дії; заздалегідь складене уявлення про що-небудь» [5].

«Антисипація – це: завчасна дія, яка бере до уваги чи передбачає подію, що відбудеться пізніше; погляд вперед; використання безготівкових грошей (які ще не є доступними); візуалізація майбутньої події; об'єкт або форма, що передбачає подальші явища; раннє звучання одного чи декількох тонів подальшого акорду, що формують тимчасовий дисонанс» [17].

«Антисипація – це: передбачення можливого розвитку подій; передчасне настання певного явища» [8].

Тобто, переважно дослідники, антисипацію визначають, як проактивну дію з розпізнавання, передбачення, прогнозування та превентивного попередження настання певних процесів, подій, явищ. Відповідно антисипативне управління ризиками має передбачати і попереджувати настання кризових процесів, подій та ризикових явищ за ідентифікацією слабких сигналів.

Руденський Р.А. [15] характеризує антисипативне управління як «управління, що базується на таких елементах складної системи і зовнішнього середовища, які ще не відбулися, але очікуються, що дозволяє підвищити рівень підготовки системи управління складним економічним об'єктом до появи і розвитку неочікуваних подій, як кризового характеру, так і зв'язаних з новими можливостями» [15].

В унісон такій характеристиці В.В. Прохорова стверджує [13], що «антисипативне управління передбачає раннє розпізнавання загроз середовища функціонування та розроблення випереджувальних управлінських дій щодо їхньої локалізації з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства [13].

Опираючись на здійснений розгляд існуючих трактувань понять «антисипація» й «антисипативне управління», визначимо антисипативне управління ризиками телекомунікаційних підприємств, як проактивний процес передбачення, прогнозування, сканування, розпізнання, обробки, ітерації та ідентифікації різноманітних сигналів щодо настання кризових процесів, подій та ризикових явищ що забезпечує гнучкість превентивного попередження їх впливу на основі збалансованості управлінських рішень та заходів щодо своєчасного нівелювання та мінімізації ризиків. Таке тлумачення дає змогу адекватно сформулювати дієвий методичний інструментарій антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств, конкретизувати джерела й площини витоків загроз та ризиків, ідентифікувати й оцінити потужність їх впливу, що забезпечить обґрунтованість, об'єктивність, адекватність і своєчасність ухвалення необхідних управлінських рішень і стратегій, сприятиме пошуку альтернативних сценаріїв ризико-захищеності та імплементації результативних заходів стосовно нівелювання чи мінімізації ризиків.

Тарасова Г.О. [16] засвідчує, що «застосування методу сканування в якості основного для проведення діагностики слабких сигналів, дозволяє завчасно виявити кризу, що насувається – початкове економічне явище, яке свідчить про те, що з'явилися ознаки зміни стану організації або зовнішнього середовища підприємства» [16]. І далі умотивовується «проведення діагностики за кількісною оцінкою інтенсивності сигналів, що дає можливість визначити цю інтенсивність (потужність, діапазон) на основі доступної інформації, виділення з «фононих шумів» істинного сигналу» [16].

Рубанов М.М. [14] обґрунтовує доцільність „використання системи раннього попередження загроз за слабкими сигналами, що має ґрунтуватись на трирівневій системі контролю, що включає попередній, поточний і заключний контроль. Кожен з даних видів контролю є своєрідним бар'єром, що дозволяє попередити виникнення відхилень, здатних істотно вплинути на підприємство, що, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про доцільність застосування даної системи на практиці [14].

Варто виділити наступні характерні конститутивні атрибути антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств:

- превентивність: спрямована на випередження дії будь-яких потенційних ризикових явищ через своєчасне ухвалення та реалізацію відповідних управлінських рішень;

- систематичність: здійснюється постійно задля забезпечення високого рівня готовності підприємства до потенційних деформацій внутрішнього та коливачь зовнішнього середовища у будь-який часовий період;

- стратегічна зорієнтованість: цілеспрямованість на досягнення визначеної мети підприємства та стратегічних завдань, пов'язана із подоланням, мінімізацією, нівелюванням потенційних ризиків на основі максимального використання ресурсних та інших можливостей підприємства;

- функціональність: здійснює розпізнавальну, попереджувальну, захисну, прогнозну, експертну, реагуючу, спостережну, інформаційну, превентивну функції задля підвищення результативності управління ризиками підприємства;

- комплексність: передбачає розробку портфеля альтернативних сценаріїв розвитку ризикових процесів задля забезпечення максимальної готовності підприємства до кожного із сценаріїв;

- відкритість: постійно сканує усі слабкі та латентні сигнали зовнішнього та внутрішнім середовища підприємства через сформовані інформаційні та комунікаційні прямі та зворотні ланцюги задля виявлення загроз і ризиків;

- адаптивність: швидко, безболісно та своєчасно пристосовується до деформацій внутрішнього та коливачь зовнішнього середовища у будь-який часовий період;

- всеосяжність: спрямоване на сканування та розпізнання усіх можливих слабких та латентних сигналів зовнішнього та внутрішнім середовища щодо потенційних деформацій внутрішнього та коливачь зовнішнього середовища та охоплює усі бізнес-процеси та бізнес-комбінації підприємства для виявлення загроз, ризиків та ресурсних можливостей у будь-який часовий період;

- адекватність: ухвалення управлінських рішень відбувається відповідно до виявлених загроз, ризиків та ресурсних можливостей на основі моделювання та прогнозування;

- пріоритетність: здійснюється ранжування виявлених загроз, ризиків та ресурсних можливостей за ступенем їх вагомості, терміновості, інтенсивності й потужності впливу на функціонування підприємства та відповідно до розроблених стратегій.

Метою формування і впровадження антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств варто визначити: удосконалення та активізація системи управління ризиками на основі високого рівня готовності підприємства до потенційних деформацій внутрішнього та коливачь зовнішнього середовища у будь-який часовий період для забезпечення стабільності стратегічного розвитку підприємства за допомогою розробки і ухвалення збалансованих управлінських заходів зорієнтованих на превентивне подолання, нівелювання чи мінімізацію ризиків через максимальне використання ресурсних можливостей підприємства.

Відповідно до мети антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств доцільно окреслити його ключові завдання:

- своєчасна безболісна адаптація підприємства до нових викликів та реалій сьогодення;

- ухвалення та реалізація превентивних рішень щодо реагування на трансформації, що передбачаються в перспективі;

- максимально результативне опрацювання від зайвого шуму усіх можливих слабких та латентних сигналів щодо потенційних деформацій внутрішнього та коливачь зовнішнього середовища тощо.

Ключовими перевагами формування та впровадження антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств можна визначити:

- підприємство має можливість заздалегідь розробити адекватні рішення до того, як загрози та ризики наберуть обертів та потужного впливу і своєчасно сформулювати резерви та запаси для вирішення гострих проблем та реалізації нових можливостей;

- технології антисипативного управління ризиками за слабких та латентних сигналів сприяють моніто-

рингу, експертизі, ідентифікації, діагностиці і розробці адекватних реакцій підприємства на деформації внутрішнього та зовнішнього середовища, нові реалії та виклики сьогодення;

– можливість трансляції підприємством, деяких сильних, слабких чи латентних сигналів в оточення для інформування усіх контактних аудиторій;

– формування адекватного гнучкого гармонійного організаційного дизайну підприємства;

– розвиток компетентностей працівників підприємства та підвищення їх креативності.

Таким чином, розроблені наукові підходи до формування антисипативного управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах в умовах цифровізації, що ґрунтуються на слабких чи латентних сигналах щодо потенційних деформацій внутрішнього та зовнішнього середовища і охоплює усі бізнес-процеси та бізнес-комбінації підприємства для виявлення загроз, ризиків та ресурсних можливостей у будь-який часовий період та враховують альтернативні сценарії розвитку ризикових процесів задля забезпечення максимальної готовності підприємства до кожного із сценаріїв дозволяють досягати мети щодо мінімізації чи нівелювання ризиків за визначеними часовими періодами на усіх ієрархічних управлінських рівнях та є підґрунтям для ухвалення результативних своєчасних тактичних й стратегічних інструментів і заходів для управління ризиками телекомунікаційних підприємств, що сприятиме динамізму пошуку й формуванню резервів і запасів для стабільного розвитку підприємства та дозволить йому адекватно реагувати на турбулентні ризикові явища й виклики сьогодення, що на практиці сприятиме мати своєчасну об'єктивну ідентифікацію про стан ризико-

захисності телекомунікаційних підприємств та моделювати альтернативні траєкторії розвитку для досягнення позитивних результатів.

**Висновки.** В статті відмічено важливість формування управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах, з'ясовано особливості та чинники впливу на функціонування телекомунікаційних підприємств, уточнено та доповнено їх характерні ризики. Обґрунтовано нові наукові підходи до формування управління ризиками, які мають будуватись на підґрунті передбачення, прогнозування настання різноманітних ризикових явищ, що зумовлюють зміни, тобто на підґрунті антиципації. Антисипативне управління ризиками телекомунікаційних підприємств визначено, як проактивний процес передбачення, прогнозування, сканування, розпізнання, обробки, ітерації та ідентифікації різноманітних сигналів щодо настання кризових процесів, подій та ризикових явищ що забезпечує гнучкість превентивного попередження їх впливу на основі збалансованості управлінських рішень та заходів щодо своєчасного нівелювання та мінімізації ризиків. Виділено характерні конститутивні атрибути антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації та окреслено його мету, ключові завдання та переваги, що сприятиме динамізму пошуку й формуванню резервів і запасів для стабільного розвитку підприємства та дозволить йому адекватно реагувати на турбулентні ризикові явища й виклики сьогодення, що на практиці сприятиме мати своєчасну об'єктивну ідентифікацію про стан ризикозахисності телекомунікаційних підприємств та моделювати альтернативні траєкторії розвитку для досягнення позитивних результатів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3 (28). С. 112–121.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Знання, 1989. 650 с.
3. Балла М.І. Новий англо-український словник. Понад 160 000 слів та словосполучень. 4-е вид., випр. та доп. Київ : Чумацький Шлях, 2007. 668 с.
4. Богоніколос Н.Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства : автореф. дис. Харків : Харк. нац. екон. ун-т, 2005. 18 с.
5. Бусел В.Т. Еволюція : Великий тлумачний словник сучасної української мови. Ірпінь : ВТФ Перун, 2002. 1440 с.
6. Мінфін: Звіт «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення України» надає висновки щодо втрат України від війни з росією з 24 лютого до 1 червня та окреслює потреби країни у реконструкції та відновленні. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukrainy-ievropeiska-komisija-ta-svitovyi-bank-prezentuvaly-zvit-shvydka-otsinka-zavdanoi-shkody-ta-potreb-na-vidnovlennia>
7. Звіт за результатами аналізу ринків послуг з надання доступу до абонентських ліній та мереж передачі даних для надання послуг широкосмугового доступу. URL: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/634/10010/Dodatok\\_do\\_rishennia\\_534\\_30.12.2021.pdf?fbclid=IwAR06T0Rm-c4AS78vjpRqewWzw0tr4Qa3xYAY3XicUhMxIsHLldKP15RVpBc](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/634/10010/Dodatok_do_rishennia_534_30.12.2021.pdf?fbclid=IwAR06T0Rm-c4AS78vjpRqewWzw0tr4Qa3xYAY3XicUhMxIsHLldKP15RVpBc)
8. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 1 / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
9. Каміньська Б. Аналіз потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 4(16). С. 82–87.
10. Ліпич Л., Глубіцька Т. Парадигма антисипативного управління еколого-економічних систем підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 46–53.
11. Мельник О.Г. Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами на засадах слабких сигналів. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 32–41.
12. Нікіфоров М.М. Особливості управління ризиками телекомунікаційних підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*, 2020. № 6 (117). С. 67–69. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/12.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/12.pdf)
13. Прохорова В.В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» : збірник наукових праць*. Харків : НТУ «ХПІ». 2009. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. № 35. С. 12–21.
14. Рубанов М.М. Система раннього попередження загроз за слабкими сигналами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3(2). С. 257–261.
15. Руденський Р.А. Моделювання процесів антисипативного управління економічною безпекою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання». Донецький нац. ун-т. Донецьк, 2002. 16 с.

16. Тарасова Г.О. Забезпечення планування роботи з сигналами в антисипативному управлінні розвитком промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 72–77.
17. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. 2003. 1664 p. URL: <http://www.merriamwebster.com/netdict/anticipation>

## REFERENCES

1. Adamiv M. (2010) Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh [The essence and role of anticipatory management at enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3 (28), pp. 112–121. (in Ukrainian)
2. Ansoff I. (1989) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Znannia, 650 p. (in Ukrainian)
3. Balla M. I. (2007) *Novyi anhlo-ukrainskyi slovnyk* [New English-Ukrainian dictionary]. Ponad 160 000 sliv ta slovospoluchen. 4-e vydannia, vypr. ta dop. Kyiv: Chumatskyi Shliakh, 668 p. (in Ukrainian)
4. Bohonokolos N. D. (2005) *Modeli antysypatyvnoho upravlinnia u finansovii diialnosti pidpriemstva* [Models of anticipatory management in the financial activity of the enterprise]: avtoref. dys. Kharkiv: Khark. nats. ekon. un-t, 18 p.
5. Busel V. T. (2002) *Evolutsiia: Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Evolution: A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Irpin: VTF Perun, 1440 p. (in Ukrainian)
6. Minfin: Zvit "Shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb na vidnovlennia Ukrainy" nadaie vysnovky shchodo vtrat Ukrainy vid viiny z rosiieiu z 24 liutoho do 1 chervnia ta okresluie potreby krainy u rekonstruktsii ta vidnovlenni (2022) [Ministry of Finance: Rapid Assessment of Damage and Reconstruction Needs of Ukraine provides conclusions on Ukraine's losses from the war with Russia from 24 February to 1 June and outlines the country's reconstruction and recovery needs]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukrainy-ievropeiska-komisiia-ta-svitovyi-bank-prezentuvaly-zvit-shvydka-otsinka-zavdanoi-shkody-ta-potreb-na-vidnovlennia>
7. Zvit za rezultatamy analizu ryнкiv posluh z nadannia dostupu do abonentskykh liniy ta merezh peredachi danykh dlia nadannia posluh shyrokosmuhovoho dostupu (2022) [Report on the results of the market analysis of services for providing access to subscriber lines and data transmission networks for the provision of broadband access services]. Available at: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/634/10010/Dodatok\\_do\\_rishennia\\_534\\_30.12.2021.pdf?fbclid=IwAR06T0Rm-c4AS78vjpRqewWzw0tr4Qa3xYAY3XicUh-MxslHLldKP15RVpBc](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/634/10010/Dodatok_do_rishennia_534_30.12.2021.pdf?fbclid=IwAR06T0Rm-c4AS78vjpRqewWzw0tr4Qa3xYAY3XicUh-MxslHLldKP15RVpBc)
8. Mochernyi V. S. (eds.) (2000) *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia] u trokh tomakh. T. 1. Kyiv: Vydavnychiy tsentr "Akademiia", 864 p. (in Ukrainian)
9. Kaminska B. (2018) Analiz potentsialu rozvytku promysloвого pidpriemstva v antysypatyvnomu upravlinni [Analysis of the development potential of an industrial enterprise in anticipatory management]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 4(16), pp. 82–87. (in Ukrainian)
10. Lypych L., Hlubitska T. (2015) Paradyhma antysypatyvnoho upravlinnia ekolooho-ekonomichnykh system pidpriemstva [Paradigm of anticipatory management of ecological and economic systems of the enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 4, pp. 46–53. (in Ukrainian)
11. Melnyk O. H., Adamiv M. Ye. (2013) Antysypatyvne upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv [Anticipatory management of enterprises based on weak signals]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 32–41. (in Ukrainian)
12. Nikiforov M. M. (2020) Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Peculiarities of risk management of telecommunications enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 6 (117), pp. 67–69. Available at: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/12.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/12.pdf)
13. Prokhorova V. V. (2009) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom yak systema zakhodiv yoho efektyvnoho rozvytku [Anti-crisis management of the enterprise as a system of measures for its effective development]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut"*: zbirnyk naukovykh prats. Kharkiv: NTU "KhPI". Tematychnyi vypusk: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva no. 35, pp. 12–21. (in Ukrainian)
14. Rubanov M. M. (2013) Systema rannoho poperedzhennia zahroz za slabkymy syhnalamy [System of early warning of threats based on weak signals]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3 (2), pp. 257–261. (in Ukrainian)
15. Rudenskyi R. A. (2002) *Modeliuvannia protsesiv antysypatyvnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu* [Modeling the processes of anticipatory management of economic security]: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.03.02 "Ekonomiko-matematychne modeliuvannia". Donetskyi nats. un-t. Donetsk. 16 p. (in Ukrainian)
16. Tarasova H. O. (2018) Zabezpechennia planuvannia roboty z syhnalamy v antysypatyvnomu upravlinni rozvytkom promysloвого pidpriemstva [Ensuring the planning of work with signals in the anticipatory management of the development of an industrial enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 18, pp. 72–77. (in Ukrainian)
17. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (2003). 1664 p. Available at: <http://www.merriamwebster.com/netdict/anticipation>