

**Yurii Shynkarov, Postgraduate Student**  
*Kyiv National Economic University*  
*named after Vadym Hetman*  
*Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-244-9-40>

**PROBLEMATICS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT  
DURING THE DIGITAL TRANSFORMATION  
OF BUSINESSES**

**ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ  
У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Цифрова трансформація бізнесу є наразі одним із найбільш актуальних трендів для багатьох індустрій світу, оскільки вона напряму пов'язана з конкурентоспроможністю компаній у середньо- та довгостроковій перспективі. Важливо також усвідомлювати, що категорія «цифрова трансформація» в даній роботі вживається не в контексті автоматизації окремих бізнес-процесів, а як комплексна стратегічна перебудова бізнесу. Основна її ціль полягає у створенні економічної доданої вартості через вдосконалення сервісу для клієнтів, співробітників, партнерів тощо. У свою чергу ключовою особливістю цифрової трансформації є необхідність здійснення вибору щодо параметрів інвестицій, технологій і ресурсів, які необхідні для її впровадження. І необхідно зазначити, що згідно з дослідженнями консультативної компанії McKinsey, зазначені рішення зазвичай носять стратегічний характер, оскільки їх вплив відчуватиметься у довгостроковій перспективі, а пов'язані ризики матимуть вагомий вплив на прибутковість і життєздатність компанії [1].

Всі вищевикладені умови, а також високий рівень невизначеності, формують нову проблематику для фінансового менеджменту. В першу чергу це характеризується проявом поведінкових факторів, які необхідно враховувати під час організації

системи управління фінансовими ризиками. Чітко прояв таких факторів зафіксували дослідники Джул'є Горан та Рамеш Срінівасан, котрі провели опитування більше ніж двох тисяч топ-менеджерів компаній по всьому світу [2]. Так, було визначено, що менеджери часто суттєво побоюються невдач у їхніх зусиллях з цифрової трансформації. Вищезазначені спостереження чудово лягають у концепцію, що була обґрунтована ще у 1995 році науковцями Данієлом Канеманом та Амосом Тверські, а саме – «ефект відризи до втрат» [3, с. 150]. Ключова проблема полягає у тому, що в процесі оцінки фінансових ризиків менеджери часто несвідомо завищують ймовірність понести втрати внаслідок реалізації інвестиційного проекту. Через цю психологічну особливість економічних агентів, багато перспективних проектів з цифрової трансформації залишаються нереалізованими внаслідок програшу конкуренції менш ризикованим і «традиційним» проектам.

На нашу думку, існування вищезазначеного ефекту формує наступні два наслідки для процесу управління фінансовими ризиками в комерційній організації. По-перше, при запровадженні цифрових стратегій у бізнесі має бути потенціал для негативних фінансових результатів. Важливо, щоб ефективність роботи менеджерів та відповідальних за реалізацію проектів оцінювалась не у розрізі результату кожного окремого проєкта, а у розрізі портфеля проєктів. Це надасть змогу учасникам процесу оцінки ризиків відчувати меншу відповідальність за прийняття кожного конкретного ризику, однак, більшу зацікавленість у потенційних довгострокових вигодах від реалізації проєктів. По-друге, можуть бути переглянуті підходи до визначення ставки дисконтування грошових потоків за проєктами. Так, одним із рішень може бути застосування додаткової «премії за ризик» до проєктів, які не є диджитальними за своїм характером з метою врахування ризику вибору неоптимального у довгостроковій перспективі проєкту.

Врахування зазначених наслідків у системі фінансового менеджменту дозволить уникнути суб'єктивних ризиків, котрі виникають через поведінкові фактори впливу [4, с. 415]. Всі викладені наслідки можуть бути окремими напрямками для подальших наукових досліджень і являти собою окремий предмет наукового дискурсу з питань розвитку інструментів фінансового менеджменту.

## Література:

1. Smaje K., Zimmel R. Digital transformation on the CEO agenda. McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-on-the-ceo-agenda>.
2. Goran J., Srinivasan R. Culture for a digital age. McKinsey Digital. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>.
3. Кравченко О.О., примук В.В. Поведінкові аспекти управління корпоративними фінансами. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. С. 147–153.
4. Інституціоналізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України : колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с.