

## РИЗИКИ НА ЕТАПАХ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ ДІДЖИТАЛ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Одеський національний політехнічний університет

***Анотація.** У статті розглянуті групи ризиків, які супроводжують початкові етапи діджитал-трансформації міжнародного бізнесу: втілення процесного принципу організації, автоматизація виробничих та фінансово-господарських бізнес-процесів, інформатизація обчислювальних процесів на базі пакетів прикладних програм. На кожному з етапів виникають ризикові ситуації різних видів. Однакові види ризиків можуть виникати на одному етапі, а частіше на декількох етапах. Тому треба мати сценарії управління ризиками різних видів.*

**Ключові слова:** діджитал-трансформація; види ризиків; етапи трансформації; процесний принцип організації; автоматизація бізнес-процесів; інформатизація обчислювальних процесів.

### RISKS AT THE STAGES OF THE ROAD MAP DIGITAL TRANSFORMATIONS OF INTERNATIONAL BUSINESS

***Abstract.** The article considers the groups of risks that accompany the initial stages of digital transformation of international business: the implementation of the process principle of organization, automation of production and financial and economic business processes, computerization of computational processes based on application packages. At each stage there are risk situations of various kinds. The same types of risks can occur in one stage, and more often in several stages. Therefore, it is necessary to have risk management scenarios of different types.*

**Key words:** digital transformation; types of risks; stages of transformation; procedural principle of organization; business process automation; informatization of computational processes.

В епоху швидких змін в міжнародній економіці бізнес не може працювати згідно з старими моделями - він повинен змінюватися, інакше є великий шанс опинитися позаду конкурентів. Рано чи пізно компаніям доведеться прийняти нові правила гри і випробувати на собі процес діджиталізації. Сьогодні компанії, що прагнуть оптимізації ключових бізнес-процесів, роблять основну ставку на цифрову трансформацію бізнесу. Згідно з останніми даними опитування Tech Pro Research лише минулого року 70% організацій дотримувались стратегії цифрової трансформації або вже розробляли її. Більшість операцій виконуються онлайн: заявка на кредит, покупка в інтернет-магазині, отримання консультації юриста або перегляд даних про витрати по банківській карті [1,2,3].

Діджитал-трансформація проходить декілька етапів, починаючи з сучасних організації виробництва, автоматизації та інформатизації. Етап організації виробництва передбачає такі кроки як інжиніринг бізнесу і реінжиніринг бізнес-процесів. Перший крок означає перехід від функціонального принципу управління до процесного принципу і завершується формуванням певного набору бізнес-процесів. Другий крок – це перепроєктування бізнес-процесів під впливом негативних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Другий етап забезпечує повну автоматизацію виробничих і фінансово-господарських бізнес-процесів. Для технічних бізнес-процесів розроблені автоматичні системи управління виробництвом. Для фінансово-господарських бізнес-процесів застосовують автоматизовані системи управління.

На третьому етапі - інформатизації - широко використовуються різноманітні пакети прикладних програм. Обробка даних і представлення результатів ведеться у цифровому форматі.

На кожному представленому етапі виникають різноманітні ризики, які можуть бути притаманні всім етапам, а деякі ризики пов'язані з одним чи двома етапами.

Ризик цифрової трансформації – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття окремою особою, що приймає рішення, або групою осіб, яким делеговані повноваження щодо управління цифровою трансформацією.

Окрім того, ризик цифрової трансформації можна визначити за її компонентами: ризик нових технологій; ризик нових бізнес-моделей; ризик нових звичок. Об'єктом ризику цифрової трансформації є економічна система певного рівня, в якій відбуваються зміни, оцінити ефективність яких та функціонування системи у майбутньому (після трансформації) досить складно. Суб'єктом ризику цифрової трансформації є особа чи особи, які приймають рішення, та зацікавлені в ефективному функціонуванні об'єкта цифрової трансформації.

Джерелами ризику цифрової трансформації є фактори, які провокують виникнення можливих небезпек, загроз та ненадійності технологій, невизначеності та конфліктності в процесах прийняття рішень щодо цифрової трансформації досліджуваної системи. Отже, необхідно сформувати гнучку й ефективну систему управління трансформаційними ризиками. У процесі цифрової трансформації необхідно також враховувати вже наявний набір ризиків самого підприємства – сценарії минулих ризикових подій, які зберігаються у базі даних підприємства. У більшості випадків реально здійснюється заміна цифровими технологіями не всіх бізнес-процесів. Рекомендується виконувати такі заміни послідовно. Тому головним процесом управління ризиками цифрової трансформації має бути уникнення старих помилок та мінімізування появи нових ризиків.

Для управління ризиком необхідно використовувати комплексний аналіз. Він має містити: якісний аналіз ризику (виявлення факторів ризику, джерела ризику, ідентифікація всіх можливих ризиків); систему кількісних показників рівня ризику і кількісний аналіз ризику (чисельне визначення ступеня окремих ризиків та ризику цього проекту загалом); моделювання та прогнозування ризику; управління ризиком із метою зниження його впливу [4].

У світовій практиці є низка універсальних методів та моделей під час виконання кількісного оцінювання ризику: статистичні методи, методи експертного оцінювання, метод аналогій, аналіз чутливості, метод дерева рішень; аналіз методами імітаційного моделювання тощо.

На етапі організації виробництва виникають такі типи ризиків: внутрішні – технологічні, фінансові, кадрові і ін.; зовнішні – ринкові, валютні, країнові, економічні і ін.

Основні завдання ризик менеджера на етапі організації виробництва: - розглянути бізнес-процес як об'єкт реінжинірингу; - провести аналіз етапів реінжинірингу; - визначити основні ризики та бар'єри на шляху процесу реінжинірингу шляхом власної розробленої методики проведення ризик-менеджменту; - розглянути організацію проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах [5].

На етапі автоматизації бізнес-процесів обов'язковими є такі види робіт: розробка математичної та інформаційної моделей бізнес-процесу, що має бути автоматизований, вибір регулюючого пристрою, визначення динамічних характеристик об'єкта регулювання та налаштувань регулятора, моделювання процесу автоматизації та контроль результатів проведених робіт. Етап автоматизації може піддаватися таким ризикам, як технічні, кадрові, фінансові і ін.

Етап інформатизації характеризується ймовірністю появи ризиків, пов'язаних з програмним і технічним забезпеченням комп'ютерного обладнання, появою програмних вірусів та збоїв обладнання, відсутністю спеціалізованих ліцензійних пакетів програм, фінансовим і кадровим забезпеченням і ін.

Із вищенаведеного видно, що фінансові і кадрові ризики притаманні трьом розглянутим етапам діджиталізації бізнеса.

Різноманітність можливих ризиків ставить перед ризик-менеджером низку задач: визначення джерела виникнення ризиків, ідентифікація ризиків, якісний і кількісний аналіз ризиків і вибір методів управління ризиками. Ризик асоціюється з невизначеністю та випадковістю результатів ризикованої діяльності; конфліктністю; протидією; наявністю багатоваріантних рішень; якщо не всі альтернативні варіанти рішень однаковою мірою є сприятливі одночасно.

Добре відомий європейський Загальний регламент про захист даних (GDPR) – це нормативний документ, якого потрібно дотримуватись не тільки організаціям-резидентам ЄС, а й українським компаніям, що здійснюють свою діяльність в Європейському Союзі.

Зокрема, визначено наступні випадки, коли дія регламенту поширюється на ваш бізнес:

- Ваша фірма має співробітників-резидентів ЄС.
- Фірму було засновано в ЄС. Частина її діяльності – це обробка персональних даних, незалежно від місця, де вони обробляються.
- Фірму було створено за межами ЄС, але ви пропонуєте товари чи послуги громадянам на території ЄС.
- Фірма здійснює маркетингові дослідження та моніторинг поведінки громадян ЄС.

В Україні безпеку персональних даних юридичних та фізичних осіб гарантує Закон України «Про захист персональних даних» від 01.01.2011 року.

Серйозний ризик на шляху цифрової трансформації, пов'язаний з неготовністю компаній, в тому числі і її співробітників, до необхідних змін. Наприклад, одним із найбільш обговорюваних сьогодні елементів цифрової трансформації є технологія Big Data. Головний ризик тут полягає в непередбачуваності і неоднозначності отриманих результатів. Самі алгоритми обробки даних, покладені в основу цієї технології, в принципі не дозволяють отримувати однозначне рішення. Відповідно, бізнес-рішення, прийняті на основі такого аналізу, можуть виявитися зовсім неефективними або навіть шкідливими.

Для підвищення ефективності управління ризиками етапів діджитал трансформації пропонується розробка системи управління ризиками, яка дає можливість ефективно виявляти джерела та фактори ризиків, проводити якісний і кількісний аналізи та рекомендувати відповідні методи управління ризиками.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Word Economic Report. System Initiatives. Digital Transformation of Industries, [Електронний ресурс]. Доступ до ресурсу: <https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-of-industries>. February. 2016.
2. Дорожня карта цифровой трансформации HR, [Електронний ресурс]. Доступ до ресурсу: <https://hr.smart-it.com/wp-content/uploads/dorozhnaya-karta-cifrovoy-transformacii-hr-sml.pdf/2019/07/>
3. David Bray, Digital transformation of international business, [Електронний ресурс]. Доступ до ресурсу: <https://blog.ingate.ru/detail/digital-transformatsiya-v-biznese-cto-eto-takoe-i-pochemu-izmeneniya-neizbezhny/>
4. Як вирішити проблеми в системі безпеки під час цифрової трансформації бізнесу, [Електронний ресурс]. Доступ до ресурсу: <https://senior.ua/articles/>
5. Бундюк А.М. Управління ризиками венчурного підприємства [Стаття] / А.М. Бундюк, С.В. Филиппова, В.Ю. Васильєва // «Економіка: реалії часу і перспективи». - Одеса, 2020, с. 72-78.
6. Свінарьова Г.Б. Трансформація елементів системи управління підприємством в умовах інноваційних змін / Г.Б. Свінарьова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 4. – С.175-179.

**Бундюк Анатолій Миколайович**, кандидат наук, професор, доцент кафедри Міжнародного менеджменту та інновацій, Одеський національний політехнічний університет, Одеса, e-mail: [a.n.bundyuk@mzeid.in](mailto:a.n.bundyuk@mzeid.in)

**Свінарьова Ганна Борисівна**, кандидат наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту, Одеський національний політехнічний університет, Одеса

**Катеренчук Тетяна Олександрівна** – студентка 4-го курсу бакалаврського рівня освіти кафедри Міжнародного менеджменту та інновацій, Одеський національний політехнічний університет.

**Bundyuk Anatoliy M.** - Candidate of Sciences, Professor, Associate Professor of the Department of International Management and Innovations, Odessa National Polytechnic University, Odessa, e-mail: [a.n.bundyuk@mzeid.in](mailto:a.n.bundyuk@mzeid.in)

**Svinaryova Hanna B.** – Candidate of Sciences, Associate Professor of the Department of accounting, analysis and audit, Odessa National Polytechnic University, Odessa

**Katerenchuk Tetyana O.** - 4th year student of the bachelor's level of education of the Department of International Management and Innovation, Odessa National Polytechnic University.