



KPMG Review Magazine #8

# НОВА НОРМАЛЬНІСТЬ

**Олена Кошарна**  
Horizon Capital

---

**Дмитро Шимків**  
Дарниця

---

**Ольга Устинова**  
Vodafone



**Спецвипуск: COVID-19**

**Звіт «Погляд керівників  
в Україні 2020»**



# ЗМІСТ



**i** Цей випуск журналу містить активні посилання на відео, подкаст, звіти та контакти

## ПРО ГОЛОВНЕ

Вступне слово **3**

## БІЗНЕС-ІСТОРИЯ

**Олена Кошарна, Horizon Capital:** **4**  
Перспективні горизонти

**Дмитро Шимків, Дарниця:** **9**  
«У складні часи працівники, бізнес, суспільство очікують від власників та топменеджменту лідерства»

**Ольга Устинова, Vodafone:** **15**  
«Нова нормальність вимагає від бізнес-лідерства швидкої реакції та критичного мислення»

**ЕКСПРЕС-ДУМКИ ЛІДЕРІВ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ** **21**

## ПОГЛЯД

Злиття й поглинання (M&A) як рішення для зростання в новій реальності **29**

## СТИСЛО

Адаптація до нового світу **32**

## СПЕЦВИПУСК: COVID-19

**Звіт «Погляд керівників в Україні 2020»** **39**



**Андрій Цимбал**

**Керуючий партнер KPMG в Україні**

Здобув ступінь MBA в Waynesburg College, США, у 1996 році

У 1999 році отримав найвищий бал у світі за курс ACCA «Фінансовий облік» та був запрошений на урочистий захід в офіс ACCA в Лондоні

Став першим місцевим партнером KPMG в Україні у 2006 році, за дев'ять років пройшов шлях від асистента аудитора до партнера

З моменту призначення на посаду керуючого партнера KPMG в Україні у 2014 році дохід компанії зріс більш ніж утричі

Батько двох синів та двох доньок



**Andriy Tsybal**



# Відкрите майбутнє як нова нормальність

**С** COVID-19 ускладнює наше життя і змушує переосмислювати усталені раніше методи та формати роботи. До початку пандемії українська економіка поступово стабілізувалася. Зростання доходів населення та раціональний попит дозволяли бізнесу опиратися важливим та необхідним змінам, які могли стати в пригоді як компаніям і клієнтам, так і суспільству в цілому. Але тепер відтермінувати зміни неможливо.

Ми зробили крок у новий світ. Це відкрите майбутнє. Його неможливо спрогнозувати. Ним неможливо керувати. Єдине, що нам під силу, — підвищувати адаптивність бізнесу і постійно бути на зв'язку з клієнтами, шукати власний шлях трансформації та роботи в постпандемічному світі.

Погодьтеся, жодна економіка ніколи не стикалася ні з чим подібним. Тому ухвалюючи рішення в умовах нової нормальності, ми маємо лишити за собою «право на помилку». Адже помилятися — це природно, коли стикаємося з небаченими до того викликами та шукаємо нестандартні рішення, коли бізнес перетворюється та покращується за абсолютно нових умов.

Ми також мусимо відмітити, що клієнти все більше довіряють штучному інтелекту та цифровим технологіям, вважаючи їх частиною бренду. Таке сприйняття створює нову поведінкову економіку та вимагає стратегічного підходу до кібербезпеки. Ми також розуміємо, що через COVID-19, щонайменше в короткостроковій перспективі, бізнес більше, ніж коли-небудь до того, залежатиме від обмежувальних заходів з боку уряду та зовнішньої кон'юнктури.

Ми назвали цей номер «Нова нормальність», оскільки попередні моделі управління бізнесом руйнуються на наших очах і стають архаїзмом. Тоді як уміння інноваційно мислити та лавіювати в постійно мінливих умовах стають звичайними потребами. Ця подорож у нову еру бізнесу не буде простою. Ми повернемося з неї інакшими. Проте наскільки інакшими?

Готуючи новий випуск журналу KPMG Review Magazine, ми шукали відповідь на це запитання разом з лідерами компаній з різних секторів економіки. Отож, запрошую до дослідження цієї теми, переходьте на наступну сторінку!



# Перспективні ГОРИЗОНТИ

Олена Кошарна — засновниця і головна виконавча директорка Horizon Capital, провідної інвестиційної приватної компанії в регіоні. У розмові з Пітером Латосом, партнером, керівником відділу консультаційних послуг KPMG в Україні, вона розповіла про секрети стрімкого сходження Horizon Capital до вершин, реакцію компанії на нещодавні бурхливі події, вплив новітніх технологій і стратегію компанії, спрямовану на протистояння швидким змінам, яких зазнає бізнес й суспільство.

[Тизер інтерв'ю](#)[Подкаст інтерв'ю](#)



**М**енш ніж за п'ять років Horizon Capital виросла до найбільшої в Україні приватної інвестиційної компанії, яка має під управлінням 850 мільйонів доларів США, інвестувала понад 750 мільйонів доларів у 150 компаній в Україні та регіоні і залучила додатковий капітал у понад 2 мільярди доларів. Утім, Кошарна націлена на досягнення ще більшого масштабу. Їй замало належати до першої чвертки компаній прямого інвестування (private equity) з європейських країн, що розвиваються. «Ми хочемо бути в першій чвертці private equity в світі, і крапка», — каже вона.

Кошарна наголошує, що успіх Horizon не містить жодного чарівного складника, але, поза сумнівом, у ньому є деякі обов'язкові елементи, ключові серед яких — правильні люди й меритократична культура. Це означає залучення до команди найкращих регіональних професіоналів з дипломами МВА Гарварду, Вортону та інших провідних бізнес-шкіл, що володіють першокласними знаннями з консалтингу й операційними навичками. Вона так само захоплено розповідає про те, що засновники компаній, в які інвестує Horizon, — вмотивовані та цілеспрямовані підприємці-візійнери.

У той час, як в інших країнах є бізнес-інкубатори й акселератори з державною підтримкою для новостворених компаній, українські підприємці покладаються лише на власні сили, що робить їх особливими, вважає пані Кошарна. «Візьміть, наприклад, Владислава й Ірину Чечоткіних, — каже вона, — які запускали Rozetka зі своєї квартири, а на сьогодні вони перші в електронній комерції в усій країні. Або засновники Jooble Роман Прокоф'єв і Євген Собакарьов, які розбудували другий у світі агрегатор з пошуку роботи». До цього пантеону молодих підприємців вона додає Олександра Конотопського з Ажах, виробника систем безпеки для дому, Володимира Многолітного

з Genesis, венчур-білдера, який запустив Jiji, онлайн маркетплейс, який домінує в шести африканських регіонах, а також BetterMe, додаток для здоров'я і фітнесу, який швидко поширюється в усьому світі і яким керує Вікторія Репа. «Усі ці підприємці, — каже вона, — суперсильні, цілеспрямовані й незламні... з амбітними цілями панувати як в регіоні, так і у світі». «Уся справа в людях».

Незважаючи на пандемію COVID-19 Кошарна не втрачає оптимізму щодо економічних перспектив країни. Криза вдарила якраз тоді, коли Україна добре підготувалася, щоб їй протистояти, каже вона, зокрема через затягування пасків, до якого вдавалися з 2014–2015 років. «У нас найвищі валютні резерви за сім років, надзвичайно низький відсоток відношення боргу до ВВП — 52% і зростання ВВП >3% минулого року». Таким чином, хоча в другому кварталі ВВП знизився на 11%, Кошарна порівнює падіння з еврозоною та США, показники яких склали 12,1% і 32,9%

відповідно. «У червні і липні, порівняно з попереднім місяцем, спостерігалось зростання на 4%. Україна відносно в досить непоганій ситуації». Утім, застерігає вона, хоча «ми маємо майже 30 мільярдів доларів валютних запасів... й надалі важливо зберігати кредитно-грошову й фіскальну стабільність». І в той час, як декотрі країни навколо України можуть витратити до 15% ВВП на стимулювання економіки, «ми не в тому стані», — застерігає Кошарна. «Немає чудодійного рецепту, — додає вона, (але) якби я давала поради українському уряду, я би порадила зробити все можливе й неможливе для того, щоб пришвидшити структурні реформи і доробити усю важку роботу, необхідну для максимального посилення довіри інвесторів до України». Як голова Ради директорів Американської торговельної палати в Україні Кошарна каже, що постійно чує від членів палати, наче мантру, одне й те ж саме: «Верховенство права, верховенство права, верховенство права. Вкрай необхідно забезпечити справедливий й



прозору судову систему, прозору співпрацю з бізнесом і політичну волю для просування країни вперед». Інвестори потребують впевненості, а Україна потребує інвесторів.

Horizon упродовж пандемії продовжував інвестувати. Цикл прямих інвестицій охоплює 3–5 років, після чого відбувається продаж активів, таким чином, допоки багато хто уповільнював діяльність, бо люди адаптувалися до нової реальності, Horizon Capital й надалі, незважаючи на зовнішні обставини, уклала угоди. Можливо, Horizon — аномалія, припускає Кошарна, але «для нас не було жодного уповільнення, ми продовжували інвестувати». За її словами, у планах оголосити найближчим часом про нову угоду\*. Під час останнього фандрейзингу Horizon зібрала 200 мільйонів доларів США і, як каже Кошарна: «Ми інвестуємо капітал цього фонду з червня 2017». Основна увага приділяється підтримці чемпіонів, додає вона: «Чемпіонів з експорту і вітчизняних чемпіонів». Навіть під час нинішнього спаду Horizon не зацікавлена у проблемних активах. «Ми завжди приділяємо чимало уваги стратегії, яку підтримують наші інвестори... ми притримуюмось того, на чому знаємося: інвестиції в компанії середнього рівня капіталізації з фокусом на технології, 70% — чемпіони з експорту, 30% — вітчизняні чемпіони» і, крім IT, це також легка промисловість, харчова промисловість й інші привабливі сектори».

Кошарна вбачає величезні можливості в технологічному секторі. І справді приблизно 50% активів нового фонду Horizon перебувають саме тут. Вона прогнозує, що цього року ми можемо побачити зростання цього сектора на понад 20%, і підкреслює, що Міністерство цифрової трансформації має мету наростити цей сектор до понад 15 мільярдів доларів. Нещодавні раунди залучення фінансування для Gitlab та Grammarly, двох відомих в усьому світі українських технологічних компаній, відбулися з величезним успіхом і продемонстрували можливості сектора. «Електронна комерція надзвичайно популярна, і йдеться не лише про звичайну електронну комерцію, ... але й про нішеві її різновиди», — підкреслює

Кошарна. І додає: «Ми щойно інвестували в компанію під назвою MakeUp, яка спеціалізується на продажі косметичної продукції через інтернет». Бізнес, який працює в 14 країнах, заснували українські підприємці на чолі з Сергієм Волобуєвим. «Їх не задовольняє позиція лідера лише в Україні, вони розширилися в регіоні й охопили ринок вздовж і вшир. Для нас це велика честь бути разом із засновниками компанії її найбільшим фінансовим інвестором».

Але, за її словами, для Horizon, це не просто питання визначення об'єкта інвестицій. На її переконання, потужні компанії можуть знайти фінансування будь-де. Унікальна перевага Horizon полягає у тому, як ми сприяємо розвитку компаній і працюємо разом з засновниками, щоб стимулювати зростання і скористатися всіма розливостями. А для цього, за її словами, потрібно розбудовувати відносини. «Вони мають вас поважати... Справа не в тому, «яка у вас бізнес-модель». Передовсім йдеться про засновника, який стоїть за бізнесом. Старший партнер Horizon, Денис Тафінцев, провів 3–4 роки, аби краще познайомитися з Чечоткініми перш, ніж укласти угоду з інвестування в Rozetka. І такі робочі відносини, на думку Кошарної, — один із основних інгредієнтів успіху Horizon. «Без далекоглядних засновників, які створили ці компанії, ми не були б там, де перебуваємо нині, і, звісна річ, не прагнули б надати їм капітал і вкладати чимало часу й зусиль у те, щоб спільними зусиллями розвивати бізнес».

У відповідь на запитання про ставлення до переходу на віддалену роботу вона випромінює оптимізм. «Минулого року ми витратили чимало часу й грошей, щоб переконалися, що всі наші системи й процеси працюють. Запровадили SAP і все перенесли у хмару. Ми підготувалися». Вона не бачить потреби цілковитого повернення в офіс і прогнозує, що в багатьох компаніях цілі підрозділи або відділи можуть так ніколи і не повернутися до роботи в офісі. На її переконання, в багатьох випадках не лише підприємства, але й люди будуть більш продуктивними. «Без потреби добиратися на роботу

“  
Це — новий світ,  
кожен мусить  
бути обізнаним  
в цифрових  
технологіях,  
розуміти, як  
спілкуватися в  
різних форматах, чи  
то дзвінок у Zoom,  
чи повідомлення  
в WhatsApp або  
Telegram. Ключовим  
моментом є  
підтримувати зв'язок”



## Олена Кошарна

### Засновниця і головна виконавча директорка Horizon Capital

Народилася у Канаді, понад 27 років живе та працює в Україні

Перша жінка, що очолила Раду директорів американської торговельної палати в Україні

Нагороджена орденом «За заслуги» третього ступеня Президентом України

Разом з чоловіком виховує сина і доньку в Україні



Lenna Koszarna

і з можливістю зосередитися... віддалена робота з нами надовго», — каже вона. Деякі інвестори Horizon уже заявили своїм співробітникам, що не повертатимуться в офіс до весни 2021 року. «Це — новий світ, кожен мусить бути обізнаним в цифрових технологіях, розуміти, як спілкуватися в різних форматах, чи то дзвінок у Zoom, чи повідомлення в WhatsApp або Telegram. Ключовим моментом є підтримувати зв'язок». Horizon організувала регулярні наради з усіма керівниками, провела вебіари, спілкувалися з партнерами McKinsey, міністрами та іншими керівниками бізнесу, аби поділитися наявною інформацією. «Кожен матеріал, який був корисним для наших ділових партнерів, ми миттєво поширювали з топменеджером в усій країні, їх понад 20 осіб».

Усередині компанія Horizon зосередилася на тому, щоб вся команда лишалася в курсі справ, де б хто не перебував, завдяки зустрічам з усіма співробітниками, щотижневим координаційним дзвінками, зустрічам партнерів та інвестиційного комітету. Таким чином, за її словами, «ми могли лишатися на зв'язку, спілкуватися, рухати вперед проекти, тримати руку на пульсі того, що відбувається в компаніях і з нашими співробітниками». Перебування з родиною в Києві і вибір залишитися в Україні під час пандемії мав для Кошарної важливе значення, особливо під час цієї кризи, і вона визнає, що як лідер мусить слугувати прикладом. «Кожному доведеться відповісти, яким він був лідером у цей непростий час. Чи продемонстрував він своє лідерство у тому, як ставився до своєї команди, наполягаючи на перевірці температури, носінні масок і соціальному дистанціюванні, і роблячи все можливе, щоб показати співробітникам, що по-справжньому дбає про них, а не на словах одне, а в справах — інше».

\*Примітка. Усього за кілька днів після нашої розмови Horizon оголосила про нову інвестицію в Liki24, маркетплейс, що об'єднує пропозиції від тисяч аптек, збільшує вибір і прозорість цін для споживачів і пропонує швидку та надійну доставку або знаходить зручну аптеку для самостійного отримання товару. Місія компанії — зробити ліки доступними для кожного клієнта незалежно від місця проживання та рівня доходів. Фонд EEGF III компанії Horizon Capital взяв участь в останньому раунді з метою підтримки амбітних планів з розширення бізнесу і виходу на європейські ринки. Польща стала першим міжнародним ринком, на якому Liki24 нещодавно почала свою діяльність.

Утім, застерігає вона, є деякі речі, які неможливо зробити віддалено. «Я не можу уявити себе виконавчим директором приватної інвестиційної компанії, що інвестує в Україну, якби я раптом застрягла десь у Лондоні, Нью-Йорку, Москві чи Варшаві. Це неможливо... суто людський чинник. Ти не можеш перед угодою прийти й переконалися на власні очі». Вона запитує себе, як можна було б думати про інвестиції завбільшки у сотні мільйонів доларів, не прилітаючи і не зустрічаючись з людьми. «Вони можуть зазирнути у віртуальну кімнату даних, але чи можуть вони зустрітися за філіжанкою кави з CEO або засновником, якого хочуть підтримувати в майбутньому і відчувати впевненість у партнерських відносинах, які вони будують?» На її думку, переваги від роботи на місцевому рівні у цьому плані беззаперечні.

Кошарна вважає, що в майбутньому Horizon зростатиме й надалі. «Ми дуже рішучі, що надзвичайно важливо... Рішучість і довіра інтуїції — це мистецтво й наука інвестування, і ви мусите опанувати і одне, і друге». Середньострокова мета Horizon — мати під управлінням 1 мільярд доларів США. «Ми розглядаємо наступний фандрейзинг, вже говоримо про нього і що в нього буде входити. Наша команда в піднесеному настрої... піднесені, бо завдяки зусиллям засновників і нашим зусиллям, виручка компаній, в які ми проінвестували, зростала на 40% в середньому в рік протягом останніх трьох років у всьому портфелі». За її словами, інвестиційні професіонали Horizon супроводжують увесі бізнес-цикл, від пошуку до підтримки зростання компанії й виходу, і це дає команді потужний заряд адреналіну, русійної сили й натхнення, каже Кошарна. «Ми дбаємо про те, щоб амбітні цілі завжди були в центрі уваги».



# Супровід M&A угод

Наш доступ до міжнародних та українських інвесторів, наше розуміння їхніх очікувань та вимог допоможуть залучити фінансування, необхідне для збереження та зростання вашого бізнесу в умовах невизначеності та стрімких змін

Зв'яжіться з нами: \_\_\_\_\_

## Пітер Латос

Партнер, керівник відділу  
консультаційних послуг  
peterlatos@kpmg.ua

## Світлана Щербатюк

Заступниця директора,  
лідерка напрямку супроводу  
корпоративних угод  
sshcherbatyuk@kpmg.ua

## Ілля Сегеда

Лідер напрямку  
консультаційних послуг з  
питань злиття та поглинань  
isegeda@kpmg.ua





Дмитро Шимків:  
«У складні часи працівники,  
бізнес, суспільство  
очікують від власників та  
топменеджменту лідерства»

▶ ВідеOVERсія інтерв'ю





**Під час пандемії компанія Дарниця активно озвучувала суспільству свої дії та однією із перших почала допомагати лікарням. Для Дарниці — це прояв лідерства та відповідальності. Якого досвіду набула команда однієї з найбільших фармацевтичних компаній в Україні на карантині? Та як змінилося розуміння лідерства під час кризи?**

**Відповіді на ці запитання в нашому інтерв'ю з Дмитром Шимківим, головою ради директорів Darnitsa Group.**

**Розмову вів Андрій Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні.**

**Неочікуваний та непрогнозований глобальний феномен COVID-19 поставив перед світом небачені виклики. Які уроки стійкості ви і ваша компанія здобули з початком викликаної пандемією і запровадженням карантинних заходів кризи?**

Будь-яка криза дає можливість переосмислити процеси, які відбуваються в компанії, шукати інноваційні нестандартні

рішення, які допоможуть адаптуватися до нової реальності. Зокрема, під час старту пандемії для нас було критично важливим швидко задовольнити потреби споживача у препаратах. У той час попит значно виріс буквально за пару днів, і важливо було не допустити паніки. За окремими препаратами найбільшого попиту ми тричі збільшували плани з виробництва, щоб відповісти на виклики суспільства. Виробництво цих препаратів зросло у п'ять

разів — це були абсолютні рекорди. При цьому ми змогли планово вивести на ринок нові продукти (не пов'язані з COVID-19): за півроку випустили 6 нових лікарських засобів.

Чому це вдалося, незалежно від обставин навколо? Ми шукали нові можливості, нові підходи, здійснювали часткову організаційну трансформацію. Ну і важливе — це диджиталізація, яка для нас є стратегічним вектором розвитку. Уже в першому півріччі ми збільшили видатки на диджиталізацію з 10% до 16% від чистого доходу, і далі розширюємо й активізуємо цифрові процеси в компанії. Для нас інновації, нестандартні рішення, динамічність — це частина ДНК Дарниці. Ми — один зі світових взірців із використання цифрових технологій, зокрема ERP. У цій сфері ми досягли вагомих результатів, як економічних, так і організаційних.

Аналізуючи нашу роботу впродовж шести кризових місяців, можу сказати з упевненістю, що компанія готова протистояти викликам. Але чи вплинула пандемія COVID-19 і чи впливатиме на Дарницю, і ширше — на економічні, бізнесові та суспільні процеси в Україні та світі? Так, впливатиме! І бізнес буде іншим.

**Якщо говорити про організацію роботи працівників, то як Дарниця адаптувалася до умов пандемії?**

Виробництво не зупинило роботу. Інакше просто неможливо. При цьому захист працівників став для нас пріоритетом: ми надали медичне страхування всім співробітникам компанії, організували безпечне транспортування працівників, використовуючи цифрові технології Microsoft, організували дистанційні лекції з психологами про те, як адаптуватися до нової реальності.

Ми створили резервний фонд ліків для працівників. Посилили комунікацію зі співробітниками — як з боку управлінської команди, так і з боку керівників середньої ланки. У нас є різні формати — відеозвернення, закрита група у фейсбук, інтранет. Це дозволяє кожному співробітнику оперативно дізнаватися про дії та плани



компанії. У кінці першого кварталу ми виплатили додатковий бонус працівникам. Усі ці фактори вплинули на ефективність роботи і посилили мотивацію команди.

Сьогодні створені умови для дистанційної роботи всіх співробітників, які за профілем роботи можуть працювати дистанційно. Розвинена IT-інфраструктура повністю забезпечує ефективну роботу.

#### **Чи змінив досвід зумовленої пандемією кризи стратегію розвитку компанії?**

Ми розуміємо, що стратегія компанії у сучасному світі не створюється раз і назавжди. Пов'язані з пандемією обставини зумовлюють невизначеність. Навіть якщо

припустити, що вакцини будуть створені до кінця року, доступними вони стануть не раніше середини 2021 року. Невизначеність і нестабільність впливатимуть на всі економічні та соціальні процеси в Україні й у світі. Для нас це, зокрема, означає подальше фокусування на ринку України. Адже за нових умов питання експорту ускладнюється. Нові країни, на ринки яких ми виходимо, як правило, інспектують виробництво. Але наразі інспектори не завжди можуть приїхати в Україну для здійснення такої перевірки.

Крім того, ми побачили, що під час пандемії були труднощі з доступом до сировини. Індія, Китай у певний момент ввели обмеження. Нам вдалося зробити певні резерви, і сьогодні ми маємо достатньо сировини для забезпечення продукцією споживачів в Україні та за кордоном. ▶

“

Ми — один зі світових взірців із використання цифрових технологій, зокрема ERP. У цій області ми досягли вагомих результатів, як економічних, так і організаційних ”



Проте, якщо раніше ми говорили про оптимізацію складів і запасів, тепер ми повинні, навпаки, збільшити запаси. Це вплине на певні бізнес-показники, але це необхідно для забезпечення безперебійної роботи.

Загалом, окремі елементи стратегії бізнесу змінюються, але сталим залишається наше бачення — куди ми рухаємось. Ми прискорили диджиталізацію і впровадження нових технологій, продовжуємо R&D процеси і до кінця

року плануємо випустити 13 нових продуктів. Разом з тим, ми бачимо і використовуємо нові можливості — запустили лінійку антисептиків, розроблених згідно з рекомендаціями ВООЗ.

**Сьогодні багато дискусій про те, що українські компанії можуть скористатися обмеженням ланцюжків поставок на глобальному ринку та стати альтернативним постачальником для європейських країн або Американського континенту. Що ви про це думаєте?**

Я можу говорити лише на прикладі фарміндустрії. Низка країн справді має потребу в ліках, але в той же час є певні вимоги до виробництва. Ми пишаємось тим, що відповідаємо міжнародним стандартам, що Всесвітня організація охорони здоров'я проводить навчання інспекторів на виробничих потужностях Дарниці. Це говорить про рівень усіх наших процесів. Зараз ми активно працюємо з експертами, вивчаємо американський ринок, щоб вийти з пропозицією, яка б відповідала вимогам FDA, а також потребам споживача.

У США і окремих європейських країнах заговорили про відновлення виробництва фармацевтичних субстанцій та ліків на території цих країн. Усі зрозуміли, що це питання національної безпеки. Цей процес, безумовно, вплине на індустрію.

Уряди країн європейської спільноти сьогодні створюють резерви ліків. Це дає нові можливості, якими може скористатися український фармацевтичний ринок.

**Розкажіть про ваш особистий досвід під час пандемії. Які зі здобутих раніше навичок стали в пригоді упродовж цієї кризи. Яких навичок взагалі потребує лідер у період нової нормальності?**

Ми всі знаємо модель Кюблер-Росс. Для лідера важливе вміння швидко проходити всі стадії цієї моделі, тобто





## Дмитро Шимків

### Голова ради директорів Darnitsa Group

Член дорадчої ради «Київстар», член наглядової ради Українського фонду стартапів

Постійно навчається — нещодавно отримав сертифікати з фармакології та фізіології Harvard Medical School

Захоплюється вітрильним спортом — підкорив Антарктиду, подолавши 1200 морських миль в океані як учасник експедиції і член екіпажу вітрильної яхти, та плаванням — подолав Босфор

Має колекції унікальних олов'яних солдатиків та робіт українських графіків

Меценат – підтримує прогресивну освіту в Українському католицькому університеті



Dmitry Shymkiv

максимально швидко переходити до стадії «прийняття» та надавати підтримку у цьому процесі усій команді. Перше, що відбулося у Дарниці, коли почалася пандемія, рада директорів разом з власником об'єднали зусилля з управлінською командою. Ми почали працювати в постійному контакті, в динамічному режимі, вирішуючи питання безпеки та ефективності роботи команди і виробництва.

Є такий механізм роботи в кризових ситуаціях, який ґрунтується на досвіді британських спецслужб. Цю модель я активно використовував, наприклад, коли очолював Microsoft у 2014 році під час Революції Гідності, і ми з успіхом застосували її під час пандемії. Цей механізм складається з чотирьох напрямків, які постійно аналізуються і відповідно до яких ухвалюються рішення.

Перше — усе, що стосується людей та їхньої безпеки. Люди – на першому місці. Лідер повинен знати, що відбувається з колективом у цілому та з будь-якою людиною, яка працює в організації.

Друге — це бізнес. Треба розуміти, що відбувається з бізнесом, яка динаміка, які фінансові показники, які ризики: від курсових ризиків до заборгованості.

Третій напрямок — це активи, які під час кризових ситуацій можуть перебувати у зоні ризику. Це виробництво, логістичні центри, офісні приміщення.

І четвертий — це комунікація всередині організації і назовні. Я вже говорив про постійну внутрішню комунікацію. Але ми водночас активно комунікували з суспільством і споживачами. Знаю, що важливими були наші повідомлення про додаткове виробництво парацетамолу, на який був надвисокий попит. Тоді це дозволило згасити ажіотаж і уникнути спекуляцій.

Аналіз цих чотирьох факторів дав нам у Дарниці можливість чітко і системно ухвалювати рішення і діяти під час кризи.

### Яку пораду ви б дали керівникам, як поводитись в майбутньому в умовах кризи? Які уроки винести з цієї пандемії?

У сьогоднішній ситуації працівники очікують від власників і керівників бізнесу відповідальності і лідерства. Цього ж очікує і суспільство. Протягом періоду пандемії Дарниця спрямувала у соціально важливі проекти понад 7 млн грн. Ми були одними з перших, хто купив апарат ШВЛ (штучної вентиляції легень) для лікарень, передали життєво необхідні препарати для важкохворих дітей, підтримали потерпілих від стихійного лиха. Тобто Дарниця послідовно реалізує своє бачення соціальної відповідальності. Лідеру завжди важливо усвідомлювати виклики і діяти відповідально не лише всередині організації, а й забезпечувати позитивний вплив бізнесу на суспільство.

Важливо розуміти обставини, у яких ми працюємо, і змінювати стратегію з урахуванням нових обставин. Усе, що відбувається зараз, змінить наші підходи, розуміння процесів і багато в чому безпосередньо діяльність компаній. Пріоритет сьогодні, на мій погляд, — інвестиції в диджитал. Він, до певної міри, є рушійною силою для будь-якого бізнесу. Споживач, який під час пандемії почав користуватися цифровими сервісами однієї компанії, в майбутньому буде очікувати такого ж від усіх інших. Тому позитивний вплив пандемії полягає у прискоренні проектів з цифрової трансформації.



# Управління ефективністю організації

**Удосконалення операційної діяльності  
та забезпечення гнучкості бізнесу**

Експерти KPMG допомагають компаніям визначати стратегічні цілі, оцінювати ефективність роботи та досягати високих показників з меншими витратами

## **Андрій Тимошенко**

Директор, консультаційні послуги, стратегія та удосконалення операційної діяльності KPMG в Україні

**Зв'яжіться з нами**

## Ольга Устинова: «Нова нормальність вимагає від бізнес-лідерства швидкої реакції та критичного мислення»

**Чи скоригував феномен COVID-19 стратегію розвитку компанії? Що змінилося в довгостроковому баченні? Чи вплинула пандемія на бізнес-модель та рішення щодо інвестицій? Як саме?**

COVID-19 частково скоригував нашу роботу, але, переважно, операційну діяльність. Утім, ми досить швидко адаптували наші бізнес-процеси до нових реалій. Нам було набагато простіше, ніж іншим компаніям, перевести роботу в режим «поза офісом», бо ще кілька років тому одним з ключових стратегічних завдань для нас стала цілковита цифрова трансформація бізнесу, що в нас дуже непогано виходить.

Що ж до стратегії компанії, пандемія на наш бізнес значного впливу не мала. Ми не плануємо зупиняти або кардинально переглядати свою інвестиційну програму. Для нас і для наших акціонерів важливо підтримувати високий рівень якості мережі та сервісів відповідно до європейських стандартів групи Vodafone і надалі інвестувати в розвиток нових технологій. У квітні цього року ми почали реалізовувати черговий масштабний проєкт з будівництва 4G в селах у діапазоні 900 МГц, який у найближчі 2–3 роки лишатиметься пріоритетним. До кінця 2020 плануємо запустити мережу LTE 900 у всіх областях України та упродовж двох років забезпечити доступ до швидкісного інтернету для 90% українців. ▶





“

Мета на найближчі 2 роки — вивести з паперового вжитку 80% від усього документообігу: і внутрішнього, і зовнішнього”

Загалом, телеком-індустрія найменш вразлива до зумовлених COVID-19 ризиків. Ми втратили певні доходи, наприклад, від послуг у роумінгу. Без складнощів і ризиків не обходиться, але це керовані ризики. Сьогодні і в економіці, і в бізнесі чимало невідомих. Наш бізнес більше залежить від найближчих у часі економічних рішень, ніж від пов'язаної з коронавірусом ситуації.

**Ваша компанія вже тривалий час перебуває на передовій бізнес-перетворень. Чи запустили ви нові процеси трансформації бізнесу в період пандемії? Якщо так, розкажіть про ці проекти і їхню мету.**

Обсяг електронного документообігу зріс у геометричній прогресії і надалі зростає. Мета на найближчі 2 роки — вивести з паперового вжитку 80% від усього документообігу: і внутрішнього, і зовнішнього. Решту 20% поки що, з огляду на законодавчі обмеження, диджиталізувати неможливо.

Ми мали досить добре розвинену систему електронних погоджень — через неї проходили практично всі документи компанії. З початком карантину, завдяки впровадженню кваліфікованого електронного підпису і технології Mobile ID, ми перейшли на повний цикл за всіма процедурами узгодження. Більш того, частина документообігу перейшла в мобільний додаток — власну розробку наших IT-фахівців, яка дозволяє підписувати акти і договори безпосередньо в смартфоні.





“

За нормальних умов цифрова трансформація країни потребує 4–5 років. Карантин прискорив цей процес. І це позитивний бік кризи”

Ще один проєкт — повний перехід офісу на віддалену роботу. Віртуальний робочий день практикувався в компанії і раніше. Пандемія зажадала впровадження певних IT-інструментів, що дозволяють усім співробітникам одночасно працювати з дому так само, як в офісі: з захищеним доступом до робочих документів, систем узгодження, фінансового обліку, зберігання даних тощо. Ми практично миттєво перейшли на віддалений режим і успішно відпрацювали весь карантин, не зменшуючи темпів ухвалення рішень, ведення проєктів. Зараз, з відновленням роботи громадського транспорту, ми використовуємо змішаний графік: частина робочого тижня в офісі, частина — віддалено.

**Зумовлена коронавірусом необхідність посилення цифровізації та інновацій створює передумови для підвищення кіберризиків. Сьогодні компанії несуть подвійну відповідальність. З одного боку, забезпечити поточну цифрову безпеку своїх компаній і клієнтів. З іншого, бути готовими до дій хакерів. Як ваша компанія справляється з цим завданням?**

У Vodafone давно працює інфраструктура віддалених підключень з усіма необхідними точками контролю, захисту користувачів і ресурсів компанії. Що змінилося: по-перше, у 4–5 разів зросла кількість віддалених підключень співробітників, по-друге, з урахуванням того, що наші партнерські контакт-центри також вимушено перевели на віддалену роботу, ми організували цілодобову підтримку їхньої роботи у віддаленому режимі.

Інакше було зі спробами зовнішніх атак: під час карантину їхня кількість зросла в 10–15 разів. При цьому «якість» таких спроб значно впала. Очевидно «юні хакери» через карантин отримали багато вільного часу, адже не треба ходити в школу/інститут/на роботу. І банально, від надлишку вільного часу, почали вдаватися до таких речей. Усі спроби ми просто блокували в автоматичному режимі.

Ми дуже відповідально ставимося до забезпечення інформаційної безпеки, захисту від витоків і кібератак. У нас впроваджені міжнародні стандарти інформаційної безпеки, обов'язкові для всіх компаній Vodafone. Діє інтелектуальна система захисту, яка дозволяє виявляти і своєчасно припиняти спроби несанкціонованого доступу до фінансових і персональних даних. Інтелектуальна платформа системи аналізує, що відбувається в усіх важливих інформаційних системах компанії, в яких обробляється конфіденційна інформація і персональні дані абонентів.

Для захисту даних використовують різні системи: системи захисту від витоків, системи контролю привілейованого доступу, системи контролю транзакцій в бази даних, системи шифрування дисків і зйомних носіїв, подвійний контроль інтернет-з'єднань зсередини і всередину корпоративної мережі: весь трафік проходить подвійну фільтрацію в мережі, ще до того, як потрапить всередину. Так само фільтруються і вихідні з'єднання.

**COVID-19 створив потребу швидких і радикальних змін і інновацій у бізнесі. Розкажіть про інновації вашої компанії в цей період.**

Про інновації під час карантину я розповіла вище. А загалом можу додати, що події останніх місяців чітко показали реальний сенс і важливість онлайн-технологій. Завдяки розвитку технологій (інтернет, хмарні сховища і безпечний доступ до них, електронний підпис тощо) карантин, який 10 років тому міг цілковито паралізувати країну, спровокував значно менше негативних наслідків. Тому що змінилися бізнес-процеси.

Ми розуміємо, що карантин і криза завершаться. Світ більше не буде таким, як був раніше. І одне можна сказати напевно: він обов'язково буде цифровим. Я очікую, що наші партнери, бізнес-клієнти і держава тепер усвідомлять сенс впровадження цифрових процесів, електронного документообігу тощо. Якби більше компаній реалізували це у минулому, у нас було б менше бухгалтерів і офісних службовців, змушених під час карантину працювати в офісах. Звичайно, після кризи ситуація буде важкою, втрат буде багато. Але з іншого боку, я впевнена, з'являться нові можливості. Тому що перехід на цифрові технології означає поліпшення робочих процесів і підвищення продуктивності. Це відкритий і прозорий бізнес. Є ще одна хороша новина. За нормальних умов цифрова трансформація країни потребує 4–5 років. Карантин прискорив цей процес. І це позитивний бік кризи.

**Всесвітній економічний форум наголошує на необхідності внесення питань кібербезпеки в корпоративну культуру. Наскільки вам вдається це робити? Як це відбувається у вашій компанії? Які плани щодо цього напрямку маєте?**

Кіберсвідомість — важлива складова нашої корпоративної культури. Знання елементарних правил інформаційної

гігієни так само важливе, як і технічне оснащення. Часом найбільші кіберпроблеми стаються через незнання і неухважність співробітників компаній, а також через відсутність автоматичної системи недопущення наслідків необережних дій. При влаштуванні на роботу в Vodafone кожен співробітник проходить тренінг з інформаційної безпеки. Курс містить стисло викладену інформацію, що робити і чого не робити, працюючи з інформаційними системами компанії, як самому не стати жертвою тощо. З урахуванням появи нових кіберзагроз навчання періодично повторюється.

**Перед технологічними компаніями завжди стоїть непросте питання: чому надати пріоритет — інвестиціям у технології або людський капітал? Який ваш підхід?**

Технології та технічні інновації створюються людьми. Для мене ніколи не стоїть дилема: технології або люди. Абсолютно очевидно, чим більше інтелектуальних, креативних і мотивованих співробітників у компанії, тим стійкіший її бізнес і крутіші перспективи, зокрема у запровадженні інновацій. А технології незамінні для автоматизації рутинних операцій і дозволяють вивільнити інтелектуальний потенціал співробітників, застосовувати його більш ефективно.

**Якщо спробувати сформулювати секрети успішних і високоефективних цифрових перетворень для бізнесу за нинішніх умов, то якими вони можуть бути?**

Пандемія продемонструвала вразливість бізнесу, особливо це стосується деяких індустрій. Не всім вдалося швидко адаптуватися і перебудуватися відповідно до потреб нової реальності. Наш рецепт максимального прискорення за постійно мінливих умов зовнішнього світу — перехід у цифрове середовище. Ми в компанії диджиталізували максимальну кількість процесів, ставимо на автоматизацію щоденну роботу кожного співробітника, регулярно переглядаємо і розбудовуємо формати

взаємодії працівників. Така доля сьогодні чекає практично на кожен ринок. Шлях до зростання ефективності, прискорення розвитку сьогодні прокладається лише через диджитал-трансформацію і цілковиту автоматизацію рутинних процесів: сьогодні усе, що можна, потрібно віддати штучному інтелекту, щоб вивільнити цінний креативний ресурс співробітників.

**Які перспективи розгортання мереж 5G у нашій країні?**

Сьогодні на рахунок у Vodafone понад 100 комерційних мереж 5G, запущених в 11 країнах. Технологічно ми готові до розгортання 5G і в Україні. Але необхідно враховувати попит на 5G сервіси, фінансові аспекти та можливість повернути вкладені інвестиції в найближчому майбутньому. По-перше, не всі користувачі потребують 5G, масового попиту на цю технологію не буде, принаймні на цьому етапі. Тому що LTE технологічно абсолютно задовольняє всі потреби абонентів. По-друге, 5G — технологія, головним чином, для промислового використання. Наприклад, для автоматизації виробництва, віддаленого управління обладнанням, онлайн-моніторингу небезпечних і агресивних середовищ. Вона буде впроваджуватися там, де виникне готовність ринку, з'явиться запит від бізнесу, промисловості, сільського господарства. Поки що в Україні не так багато компаній, які замислюються про «розумні» заводи і повну роботизацію.

**Чи зростає попит на B-2-B рішення телеком-операторів, що базуються на Big Data?**

Аналіз великих даних — для України відносно новий ринок, який почав розвиватися лише кілька років тому. Поки що доходи від сервісів на основі аналітики великих даних не можуть зрівнятися з доходами від традиційних телеком-послуг, але вони вже стали повноцінною статтею доходу. Останнім часом спостерігаємо





## Ольга Устинова

### Генеральна директорка «Vodafone Україна»

Закінчила з червоним дипломом Одеську національну академію зв'язку ім. О.С. Попова в 1995 році за спеціальністю «Інженер-економіст»

25 років досвіду в телеком-індустрії

Переможниця у рейтингу топ жінок-CEO за версією Delo.ua у 2016 році

Любить проводити вільний час з онуками та подорожувати

суттєве зростання попиту від українського бізнесу. Найпопулярніші напрямки — аналітичні огляди ринків і геосегментна аналітика, коли клієнт бачить маршрути переміщень і найбільш популярні місця концентрації споживачів, і традиційно — тригерні розсилки, таргетування, фінансові та кредитні скорінги.

### Які цифрові сервіси в портфоліо телеком-операторів сьогодні затребувані найбільше?

Сьогодні ми маємо приріст за рахунок дата-доходів, але мине зовсім небагато часу, і зростання цих доходів суттєво сповільниться. Тому вже сьогодні ми не лише шукаємо нові шляхи зростання, але й намагаємося формувати в Україні ринки для розвитку нових напрямків. Впровадження 4G дало поштовх до розвитку нових технологій і нових сервісів на їхній основі — інтернету речей, аналітики великих даних, хмарних сервісів. Ми бачимо, що попит на ці послуги зростає як серед бізнес-клієнтів компанії, так і на рівні держави.

### Чи розвивається в нашій країні інтернет речей, і який у вас підхід до цього сегменту?

Група Vodafone — серед світових лідерів інтернету речей: розвиває IoT-індустрію понад десять років, має понад 99 мільйонів підключених пристроїв у різних країнах, зокрема вже і в Україні. Ми підходимо до розвитку інтернету речей в Україні стратегічно: не продаємо окремі IoT-рішення або продукти, а створюємо повністю екосистему IoT, яка містить технологію, мережу, платформу, що забезпечує можливість підключення по всьому світу, і платформу рішень, які можуть масштабуватися під будь-який ринок і будь-якого замовника. Так, на початку цього року ми інтегрували Україну в глобальну IoT-платформу Vodafone. На сьогодні це єдина міжнародна інфраструктура в Україні, кастомізована під український ринок. Є навіть україномовна версія, яка

відповідає потребам українського бізнесу. Ми бачимо, що клієнти вже з'являються, є перші тестові проекти і перші бізнес-кейси IoT.

### Які навички повинен мати лідер «нової реальності», щоб вести команду і компанію до досягнення цілей?

Швидкий аналіз інформації, швидкі рішення і готовність брати на себе відповідальність. За нинішніх умов бракує інформації, на яку у веденні бізнесу можна поклатися. Коли ситуація змінюється щодня, неможливо робити прогнози навіть на завтра: жодні прогнози і математичні моделі більше не працюють.

Лише час покаже, які рішення були правильними, а які ні. Зараз ми ставимо під сумнів будь-яке рішення, аналізуємо інформацію, намагаємося знайти баланс між бізнес-результатами і безпекою. Скільки підприємств — стільки різних ситуацій в контексті COVID-19. Навіть в одній і тій же галузі. Я це бачу з міжнародних звітів Vodafone: може здаватися, що одна галузь, одна проблема, але болить по-різному. Немає єдиного рішення, немає універсальної пігулки, яка допоможе всім. Кожен бізнес повинен адаптуватися по-своєму, залежно від проблем, з якими стикнувся, і вирішувати їх швидко і ефективно. У цьому сенсі критичне мислення має для менеджерів вирішальне значення.

Також важливо дуже швидко ухвалювати рішення. Іноді за п'ять хвилин. Наприклад, коли стало зрозуміло, що ситуація з коронавірусом загострилася, а кількість пацієнтів зростала в геометричній прогресії, нам знадобилося кілька хвилин, щоб відправити додому співробітників віком понад шістьдесят років зі збереженням повної оплати праці. Тому що вони перебували в групі особливого ризику.



# Цифрова трансформація та кібербезпека

## Трансформація, якої вимагає сучасний світ

Пандемія COVID-19 поставила перед керівниками компаній небачені виклики. Правильний підхід до ІТ та кібербезпеки дозволяє організаціям вчасно реагувати на зміни, інвестувати в трансформаційні можливості та управляти технологічними ризиками



Цифрова  
трансформація



Впровадження сучасних  
систем управління бізнесом



Кібербезпека



Побудова Agile-організації

### Олексій Янковський

Партнер, керівник практики з надання консультативних послуг у сфері інформаційних технологій і кібербезпеки KPMG в Україні  
+380 50 315 79 95

[Зв'яжіться з нами](#)



# Погляд у нову нормальність

Ми запитали керівників в Україні, що вони думають про вплив пандемії на майбутнє їхнього бізнесу

“

Розвиток бізнесу — це ідентифікація проблеми та її вирішення. Вважаю, що компанії, які мали та мають на меті розвиток, точно не чекають на «постепідемічний світ». Бо керівники таких компаній чітко розуміють — такої межі не буде. Почалася нова реальність. Реальність, відкоригована певними труднощами. Так, це випробування дещо відрізняється від інших криз у нашій країні, але суть процесу лишилась такою ж. Тож, якщо дивитися на кризу як на можливість ідентифікувати проблему свого бізнесу або бізнесів та знайти правильний інструмент її вирішення, — можна зростати. Це буде непросто, але можливо. І таких прикладів в країні за всю історію криз чимало ”

**Віталій Антонов**

Засновник ОККО Group



“

Пандемія вплинула на безліч аспектів життя споживача: змінилися важливість різних продуктів і послуг, способи здійснення покупок і доставки, форми комунікації. Бізнеси, більшою чи меншою мірою, відчували вплив цих змін безпосередньо на своїх продажах і в операційних процесах. Тим не менше, не варто переоцінювати вплив пандемії в довгостроковому періоді. Це не перший (і не останній) карантин в історії людства, хоча перший у цифровому світі. Поза сумнівом, він прискорив процеси цифрових трансформацій, безконтактних покупок, перехід спілкування в онлайн. Прискорив, але не змінив кардинально і не нівелював (швидше, підкреслив) цінність людського контакту. Відповідно, бізнес-модель для підтримки життєздатності варто відкоригувати під нові умови: адаптувати процеси, переглянути інвестиції з огляду на очікувану ефективність за поточних умов, подбати про безпеку співробітників і споживачів, які мають справу з вашими продуктами та послугами. І готуватися: до відновлення продажів, до проривних інновацій та прискореної цифровізації процесів ”

**Тетяна Лукинюк**

Генеральна директорка  
Red Bull Україна



“

GlobalLogic як міжнародна компанія співпрацює з лідерами індустрій зі всього світу. Це допомагає нам бачити зміни не тільки на локальному, а й глобальному рівні. Зараз ми помічаємо, що пандемія та пов'язана з нею рецесія ще сильніше активізують цифрову трансформацію (digital transformation) та цифрову революцію (digital disruption). Ці перетворення хоча і схожі, але відрізняються за суттю. Цифрова трансформація стосується покращення бізнес-процесів, які вже існують, за допомогою технологій, а цифрова революція — це створення нових бізнес-моделей з використанням переваг ІТ.

У нинішніх реаліях компанії мають кілька стратегій для розвитку — використовувати щось одне: цифрову трансформацію чи революцію, або ж комбінувати їх. Наші клієнти з багатьох індустрій імплементують ці практики та досягають позитивних результатів. Впевнений, що цей приклад можуть наслідувати інші бізнеси ”

**Ігор Бєда**

Старший віцепрезидент,  
керуючий директор GlobalLogic  
у Центральній та Східній Європі



“

Криза — це перевірка на міцність та готовність змінюватися, знаходити нові можливості та ставати потужнішими. По-перше, вона вже продемонструвала, які компанії змогли якнайшвидше адаптувати свій бізнес під нові постпандемічні реалії. Ми бачимо, що вдало скористувались усіма шансами під час кризи саме ті компанії, які мали одну найважливішу перевагу — раніше проведену цифрову трансформацію бізнес-процесів та звичку спілкування онлайн зі співробітниками та клієнтами. Ті, хто не встиг цього зробити вчора, сьогодні були вимушені швидко змінюватися та перебудовувати бізнес-процеси та підходи всередині компанії. При цьому важливо було зберегти фокус на ефективності бізнесу та роботі на результат. Вивчити нові постпандемічні звички своїх споживачів або клієнтів, стати більш гнучкими, опанувати нові цифрові інструменти у повсякденній роботі. Саме завдяки сучасним рішенням на базі інтернет-технологій компанії перебували на зв'язку зі своїми командами та вибудовували бізнес-спілкування в онлайн-форматі ”

**Михайло Шелемба**

Генеральний директор «Датагруп»





“

Стратегія розвитку компанії під час кризи не надто відрізняється від стратегії в період стабільності. Теоретично рецепт успіху простий — знаходиш запит, проблему на ринку, визначаєш, якими інструментами її вирішити та який капітал на це потрібний. Розумієш, чи зможеш вирішити сам, чи потрібен партнер. А далі йдеш і робиш!

На практиці все набагато складніше. Оскільки на всіх етапах залучені люди, а людям властиво помилятися. І від цього складно застрахуватися. Тому угоди про придбання активів чи будівництво з нуля зазвичай не йдуть за визначеним планом. Але за наявності сильної команди, члени якої доповнюють компетенції один одного, помилки можна виправити і отримати наприкінці гарний результат, який вдовольнить інвесторів.

Є два аспекти, які відрізняють кризовий рік від некризового: вартість оцінки активів та доступність капіталу для розвитку.

Коли під час кризи для компанії доступний капітал для розвитку, все максимально просто: на ринку збільшується кількість якісних активів, доступних для придбання за справедливою ціною, власники яких готові швидко та конструктивно рухатись для залучення нового акціонера в капітал (grow the equity) або ж для повного виходу з активу.

Головним обмеженням стає час. Час, який потрібен на відпрацювання всіх можливостей, адже зробити все одночасно неможливо. Тому важливо чітко визначити пріоритети та якісно пропрацювати кожен кейс. У цей час додаткові професіонали, яких ви можете залучити в свою команду, стануть важливим фактором, який дозволить значно розширити можливості ”

**Андрій Горохов**

Генеральний директор UMG Investments



“

Я впевнений, що соціальна складова завжди була важлива для бізнесу. А в період пандемії значно зросла роль відповідальності і партнерства як для бізнесу, так і для держави. Така тенденція характерна для всього світу. В Україні соціальне партнерство відіграє важливу роль у подоланні зумовленої пандемією кризи. Наприклад, бізнес активно долучився до забезпечення підвищеного попиту на специфічне обладнання і медикаменти для державних лікарень. Лише «Фармак» разом із Благодійним фондом родини Жебрівських виділив 10 млн грн на протидію наслідкам коронавірусу. Держава, у свою чергу, спростила реєстрацію лікарських засобів, необхідних для боротьби з пандемією, ввела нульову ставку акцизного податку на спирт, спростила процедуру ввезення медичних препаратів для боротьби із коронавірусом. Пандемія довела стратегічне значення власної фармацевтичної індустрії для кожної країни світу. І забезпечення людей необхідними лікарськими засобами для нас було і залишається основним завданням. Так, через коронавірус виникла гостра потреба в ліках, які застосовуються для супутнього лікування COVID-19. «Фармак» постачав відповідний лікарський засіб до Швеції, Великобританії, Ізраїлю та інших країн за спрощеною процедурою реєстрації, оскільки наше виробництво сертифіковане за системою європейської якості. Це приклад соціальної відповідальності та партнерства в ім'я спільної світової мети ”

**Володимир Костюк**

Виконавчий директор АТ «Фармак»



“

Якщо в останні кілька років у бізнесі був чіткий тренд на формування компетенції швидкої та ефективної організаційної трансформації, то пандемія справді стала каталізатором перезавантаження та трансформації компаній. У ситуації, що посилила невизначеність VUCA-світу, лідерам необхідно мати Vision, Understanding, Clarity та Agility. Важливо розуміти, що за високої волатильності, необхідно утримувати «коротку» позицію, розуміючи та поважаючи свого клієнта. При цьому, працюючи на випередження, вже замало розуміти його потреби, їх потрібно передбачати і формувати. Не вмикати «кризовий менеджмент», а бути успішними зможуть компанії зі здоровою корпоративною культурою, побудованою на цінностях, де люди — основа компаній, а підходи до бізнесу — проривні інноваційні рішення, безперервне вдосконалення, lifelong learning для всіх без винятку, цифровізація та відкритість до швидких змін та експериментів, де помилки — це нові можливості для розвитку та росту. І, що особливо важливо, все це — особиста відповідальність CEO ”

**Антон Яковенко**

Генеральний директор компанії Agrii



# KPMG Insight Academy

Онлайн платформа передачі унікальних знань та професійних навичок бізнесу в Україні

## Особливості навчання


- | Зручна та інтерактивна платформа вебінарів
- | Тренери-практики, які знають специфіку вашого бізнесу
- | Практика на реальних прикладах
- | Можливість обрати зручний час для перегляду запису вебінару
- | Зворотній зв'язок з тренером онлайн
- | Можливість додаткової підтримки після тренінгу

## Будьте готові до змін вже сьогодні

Долучайтеся до тренінгів провідних експертів KPMG і відкрийте нові горизонти для вас та вашого бізнесу

[Зареєструватися](#)





Злиття й поглинання  
(M&A) як рішення  
для зростання  
в новій реальності



**З**умовлена COVID-19 криза уповільнює органічне зростання бізнесу. Найбільших втрат зазнали галузі, залежні від політичних чинників, торгових спорів між країнами та інших геополітичних змін. Оскільки споживачі мають схильність відкладати на потім рішення про покупки, все очевидніше стає, що зростання прибутків буде проблемою. Розвиток також може стримуватися складнощами із залученням людського капіталу або браком інвестицій в інновації. В обох випадках, особливо для компаній з обмеженим капіталом, рішенням може стати злиття і поглинання.

Інша варта уваги тенденція — посилення ролі угод зі злиття і поглинання для виживання бізнесу. Хоча відсоткові ставки в Україні різко впали, спроможність багатьох компаній, зокрема малого й середнього бізнесу, обслуговувати або рефінансувати наявну заборгованість і мати доступ до нових кредитів як засобу для фінансування обігового капіталу лишається під питанням. Швидше за все, ми побачимо, як декотрі кредитори піднімуть відсоткові ставки з метою компенсації ймовірного підвищеного кредитного ризику у певних секторах або взагалі заморозять кредитування деяких секторів (наприклад, відновлюваної енергетики). Це означатиме, що деякі компанії матимуть потребу залучати фінансування за рахунок M&A угод.

У будь-якому разі продавці мають належним чином підготуватися як для залучення інвестора, так і до власне процесу укладання угоди. Їм слід:

- **Переосмислити стратегію компанії**

Ми повинні не озиратися повсякчас на те, що робили раніше, а підсумувати реальні результати й запитати себе, чи мають вони сенс за умов нової реальності. У сучасному, сповненому викликів середовищі, де превалює страх перед вірусами, обмеженнями на подорожі й економічними потрясіннями, вкрай важливо скоригувати стратегію і взаємодію з клієнтами.

- **Захистити основний дохід і подбати про клієнтів просто зараз**

Вам потрібно дослухатися до ваших основних клієнтів і задовольняти їхні потреби. Криза надає унікальну можливість здобути довіру клієнтів і розбудувати бізнес навколо їхніх потреб. Це також означає розуміння того, що саме вони хочуть купити і який продукт або послугу отримати. Набуває значення здатність швидко адаптувати наявні товари, пропозиції або послуги до нових потреб.

- **Посилювати диджиталізацію**

В епоху нової реальності увійдуть компанії з необхідною цифровою інфраструктурою й досвідом організації бізнес-процесів онлайн. Ваша IT-інфраструктура має дозволити вам перемикатися на віддалений режим роботи за один день і без втрати ефективності.

“

Найбільших втрат зазнали галузі, залежні від політичних чинників, торгових спорів між країнами та інших геополітичних змін”

- **Трансформувати процеси управління розвитком персоналу під час віддаленої роботи**

Роботодавці усвідомили, що можуть ефективно керувати командами, що працюють віддалено, і побачили потенціал скорочення витрат на нерухомість. Це пришвидшило появу довгоочікуваної тенденції: відокремлення людських ресурсів від офісних площ.

- **Перелаштуватися/переорієнтуватися на нові ніші — цифрову економіку**

Люди, як і раніше, потребують їжі, одягу, техніки й розваг. І бізнес має задовольняти їхні потреби. Найімовірніше, новий спосіб життя потребуватиме певних корективів, але не усуне наші потреби. Зміняться лише форми, методи й підходи до споживання. Більшість компаній переорієнтуються на нові ніші, і можливо, варто замислитися про створення таких ніш з нуля.

**Пітер Латос****Партнер, керівник відділу консультативних послуг KPMG в Україні**

Долучився до KPMG у 2001 році і опрацював понад 170 угод у Великобританії, країнах Європи, Азії, Північної та Південної Америки

Здобув ступінь MBA, Mergers & Acquisitions в ENPC MBA Paris

Великий фан футбольної команди Tottenham Hotspur

Захоплюється велосипедним спортом, у 2018 році проїхав на велосипеді понад 4800 км

**Peter Latos**

## Найважливіші фактори, визначальні для успіху угоди в постковідну епоху, залишаються незмінними:

- 1 Обґрунтовані цінові очікування.** Якщо очікування продавця й інвестора суттєво різняться, угода не відбудеться. Визначення ціни бізнесу у межах ринкового діапазону значно підвищує шанси на укладання угоди. Для кращого розуміння принципів, за якими інвестори оцінюватимуть ваш бізнес, слід звернутися до зовнішніх консультантів. Вони також допоможуть визначити сильні й слабкі сторони вашого бізнесу, які сьогодні впливають на діапазон цін на ринку, і допоможуть структурувати угоду, щоб максимально підвищити вартість бізнесу для продавця.
- 2 Узгодженість даних.** Упродовж 6–9 місяців процесу злиття і поглинання інвестор захоче бачити цифри, інформацію й відповіді на запитання, які не суперечитимуть одне одному. Щоб досягти цього, необхідно зібрати й опрацювати величезний обсяг інформації про компанію, ретельно проаналізувати і провести перехресні перевірки обґрунтованості і несуперечливості даних. Як показує наш досвід, без консультантів, за умов завантаження повсякденними операційними питаннями і браку відповідних навичок і/або досвіду вашій команді складно впоратися з цим самотужки.
- 3 Якість маркетингових матеріалів.** Зазвичай у процесі угоди готуються три ключові документи: рекламний тизер, інформаційний меморандум і презентація для керівництва. Кожен з документів має своє призначення. Тизер потрібен для привернення уваги інвесторів до найважливішої інформації: фінансової, операційної і ринкової. Мета інформаційного меморандуму у логічному й переконливому представленні фінансових нюансів, операцій, комерційної діяльності і перспектив кожного аспекту діяльності компанії. Це дозволяє інвесторам зробити попередню/необов'язкову пропозицію.

- 4 Презентація для керівництва.** Документ, який допомагає менеджменту підготувати підґрунтя, щоб під час особистої зустрічі з інвесторами переконати їх, що бізнес може досягнути ще кращих результатів і світлого майбутнього як за сприяння інвестора, так і без нього. Підготовка зазначених документів вимагає значних зусиль, розуміння, що саме шукають інвестори, і вміння викладати інформацію всебічно, логічно і в простому для використання форматі. Це завдання варто доручити консультантам з відповідним досвідом і послужним списком.
- 5 Правильна база інвесторів.** Для створення максимального інтересу до бізнесу надзвичайне значення мають знання про потрібних інвесторів і належний доступ до керівництва інвесторів. Створення належної конкуренції зумовлює в кінцевому підсумку вищу ціну продажу. Досвід показав, якщо ви не маєте виходу на інвесторів, ваш тизер швидше за все потрапить на хибну адресу, і його проігнорують або одразу видалять. У цьому разі найважливішим ресурсом можуть стати консультанти, особливо з міжнародних компаній, оскільки вони розбудовують і підтримують тривалі відносини з провідними керівниками як фінансових, так і стратегічних інвесторів різних країн.
- 6 Підготовка до ретельної перевірки інвестора.** Ніхто не купує бізнес без комплексної юридичної перевірки. Тож які б проблеми не намагався приховати бізнес, є всі шанси, що інвестор їх знайде. Знаючи заздалегідь, які ризики і вразливі місця може виявити такий всебічний аналіз, власники бізнесу мають час для розробки стратегії з усунення і зменшення ризиків. Принаймні, це дозволить продавцям зрозуміти, як зазначені ризики можуть потенційно вплинути на вартість бізнесу і як найкраще розповісти про них інвесторам, якщо і коли така потреба виникне. Роль консультанта полягає в тому, щоб допомогти продавцеві виявити потенційні ризики, наприклад, шляхом проведення комплексної перевірки компанії продавця або надання продавцеві послуг з підтримки.

# Адаптація до НОВОГО СВІТУ





## Перехід від короткотермінових заходів миттєвого реагування до перекаліброваної стратегії, що розрахована на довготермінову перспективу

Раптовий спалах коронавірусу породив кризу у сфері охорони здоров'я. Цій кризі протистоїть увесь світ. Окрім антропогенного, світ зазнає також економічного впливу. Понад 50 000 компаній з усього світу, акції яких котируються на біржі, упродовж шести тижнів втратили 19,4 трильйона євро (мінус 24%). Це безпрецедентне в історії падіння за такий короткий час.

Якщо можна з цього винести певний урок, так це той, що питання наступного руйнівного і поки що безіменного спалаху, це не питання «чи» — чи буде він, а питання «коли» — коли він буде.

Вплив на споживачькі настрої — це лише частка випробувань, яких зазнають компанії внаслідок економічного шоку, зумовленого світовою кризою у сфері охорони здоров'я. Нові норми, які запанують у постковідному суспільстві, застосовувані нині бізнесові та операційні моделі все більше опиняються під питанням.

Концепція Global Strategy Group — **9 важелів цінності** — розроблена, щоб допомогти членам правління й вищому керівництву об'єднати фінансові амбіції з основними елементами стійкої бізнес-моделі і прагненням досягнути високої якості в роботі і гнучкості.



Примітка: Прапорцем позначені важелі, які зазнають найбільшого впливу кризи

## ● До чого прагнути?

- Чи треба мені вдаватися до нагальних заходів із забезпечення ліквідності?
- Чи не втрачають мої фінансові цілі реалістичність у середньостроковій перспективі?
- Які я маю варіанти для підсилення здатності у кризовій ситуації, аби протистояти її впливу на ліквідність, доходи та активи?
- Чи змінює ця криза мої стратегічні цілі?

## ● Над чим працювати?

- Чи змінила криза мій погляд на перспективні бізнес-моделі?
- Які в мене можливості запровадити цифрову бізнес-модель для ефективнішої взаємодії з клієнтами?
- Чи будуть мої пропозиції привабливими в посткризовому світі?
- Які нові можливості надала криза?
- Чи змінила криза моє уявлення про привабливість ринків/регіонів?

## ● Як перемогти?

- Які з моїх основних бізнес-процесів потребують змін, щоб посилити стійкість?
- Як продемонструвала себе під час кризи наша технологічна інфраструктура?
- Чи могла моя команда розвиватися й процвітати під час кризи? Які зміни дозволять їй це зробити?
- Чи довела свою ефективність наша структура управління під час кризи?
- Чи потрібно мені змінити підходи до заохочення працівників, щоб зберегти їхню вмотивованість під час кризи і в умовах нової нормальності?

# Реагування на падіння попиту

## Практичні кроки з підтримки і захисту комерційної стійкості

Події на зразок пандемії COVID-19 можуть досить довго впливати на динаміку ринку. Крім вживання нагальних заходів з реагування, організації також можуть скористатися кризою як можливістю замислитися над спроможністю зрозуміти швидкозмінюваний попит й інтереси споживачів. Обдумати дії, спрямовані на посилення швидкого реагування й стійкості.

### Амбітні фінансові цілі



#### Фінанси



#### Ринки



#### Пропозиції і бренди



#### Клієнти й канали

#### Короткотермінові заходи

- Налаштуйте стабільний короткостроковий потік готівки на 13–17 тижнів й узгоджуйте його зі щомісячним фінансовим прогнозом, зокрема прибутків і збитків, балансу і грошового обігу
- Оцінюйте вплив сценаріїв готівкового обігу на резерви, запаси виробничих потужностей і фінансові угоди — переглядайте їх щотижня
- Оцініть стратегії фінансування, опціони, кредиторів та інші джерела капіталу

- Оцініть, наскільки вплинуть на доступ до ринку вірогідні політичні втручання, зокрема обмеження на подорожі, закриття кордонів і нові правила й стратегії
- Вирішіть, з огляду на найбільш постраждалі ринки/географічні регіони, а також конкурентне середовище, яку діяльність зупинити, а яку започаткувати й провадити

- Відстежуйте закономірності, щоб визначити, які продукти й послуги, за різних сценаріїв, зазнають збільшення або падіння попиту
- Перегляньте комерційні домовленості (ціни, вимоги до продажів і обслуговування) з врахуванням конкретних сегментів, потреб і очікувань клієнтів

- З розумінням ставтеся до клієнтів та їхніх нагальних потреб
- У відповідь на швидку зміну попиту й поведінки покупців визначайте й класифікуйте клієнтів
- Подбайте про забезпечення вимог ваших ключових клієнтів і вдайтеся до заходів утримання решти
- Перегляньте свої канали виходу на ринок і зміцніть онлайн/цифрові канали зв'язку з клієнтами

#### Середньотермінові/довготермінові заходи

- Оцініть інвестиційний портфель відповідно до нового ринкового середовища
- Налагодьте збалансоване управління готівковими потоками, в якому оцінюватиметься вартість готівки супроти прибутку
- Напрацюйте стабільну стратегічну програму обігового капіталу, щоб забезпечити оптимізацію ліквідності за нормальних і несприятливих умов

- Оцініть вплив кризи на ринкові тенденції та нормативні вимоги у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах в основних для вас регіонах
- Визначте майбутні рушійні сили конкурентних переваг
- Визначте ринки/регіони, спроможні швидко відновитися і лишатися привабливими

- Перегляньте асортимент товарів та послуг, оцінивши наслідки порушення усталеного попиту для ринків, сегментів, продуктів та послуг
- Визначте, де формується новий попит і як можна перевести туди наявні ресурси й можливості, одночасно з тим оцінюючи його вплив на поточну діяльність

- Розробіть динамічну модель ціноутворення й продажів, щоб швидко коригувати ціни й виявляти нові фактори, що визначають цінність для різних споживачів
- Удоскональте здатність моделювати та прогнозувати поведінку споживача
- Розробляйте нові платформи цифрового маркетингу й комунікацій для безпосереднього залучення клієнтів
- Перегляньте стратегії каналів і надайте бізнесу можливість реагувати на нові потреби

## Забезпечення операційної стійкості — протистояння потрясінням і використання нових можливостей

Зрілість операційної стійкості компанії може стати визначальною для її виживання під час кризи. Здатність протистояти операційним потрясінням і за таких умов продовжувати виконувати основні бізнес-процеси слід повністю вбудувати в прагнення до високих стандартів роботи, рентабельності й оперативної ефективності.

### Операційна модель



#### Основні бізнес-процеси



#### Операційна й технологічна інфраструктура



#### Управління, організаційна структура та ризики



#### Люди й культура



#### Оцінювання і заохочення

#### Короткотермінові заходи

- Визначте мінімально життєздатну модель роботи та окресліть основні процеси
- Зазначте критичність витратних матеріалів і сировини для отримання високих доходів
- Вивчіть контракти з ключовими постачальниками: відповідальність, непередбачені обставини, положення про безперервність надання послуг та інші зобов'язання
- Визначте ступінь впливу на бізнес шляхом ідентифікації поточних/резервних запасів

- Забезпечте можливість й обладнання для віддаленої роботи центр обробки даних, службу підтримки і системних менеджерів, здатних задовольнити нові потреби бізнесу
- Вивчіть наслідки для безпеки даних, зокрема нормативно-правову базу, щоб гарантувати цілісність даних разом з їхньою безпекою

- Створіть структуру управління, яка дозволить керівній команді у кризових ситуаціях дотримуватися стратегічного та міжфункціонального підходу
- Перегляньте можливості управління ризиками та сприйміть поінформованості та застосуванню стандартів безпеки, щоб забезпечити глибоке розуміння цифрових ризиків

- Активно заохочуйте спілкування з керівництвом та співробітниками, щоб надавати оновлену інформацію про перебіг справ і керувати очікуваннями
- Підготуйтеся до розмови та розробіть рекомендації для першого дня, коли все повернеться на свої місця

- Запровадьте тимчасовий контроль над найважливішими функціями ланцюжка створення вартості, починаючи з людей, протоколів управління кризовими ситуаціями і інцидентами, при цьому враховуючи кіберризик

#### Середньотермінові/довготермінові заходи

- Перебудуйте міжнародні та місцеві ланцюжки поставок, зокрема оцініть закордонні/місцеві варіанти для скорочення ланцюжків поставок та заміни постачальників
- Розробіть прозорий ланцюжок поставок, щоб мати цілковите уявлення про всіх учасників
- Розвивайте співпрацю з критично важливими постачальниками
- За можливості, оцифруйте основні процеси, щоб мати можливість працювати віддалено

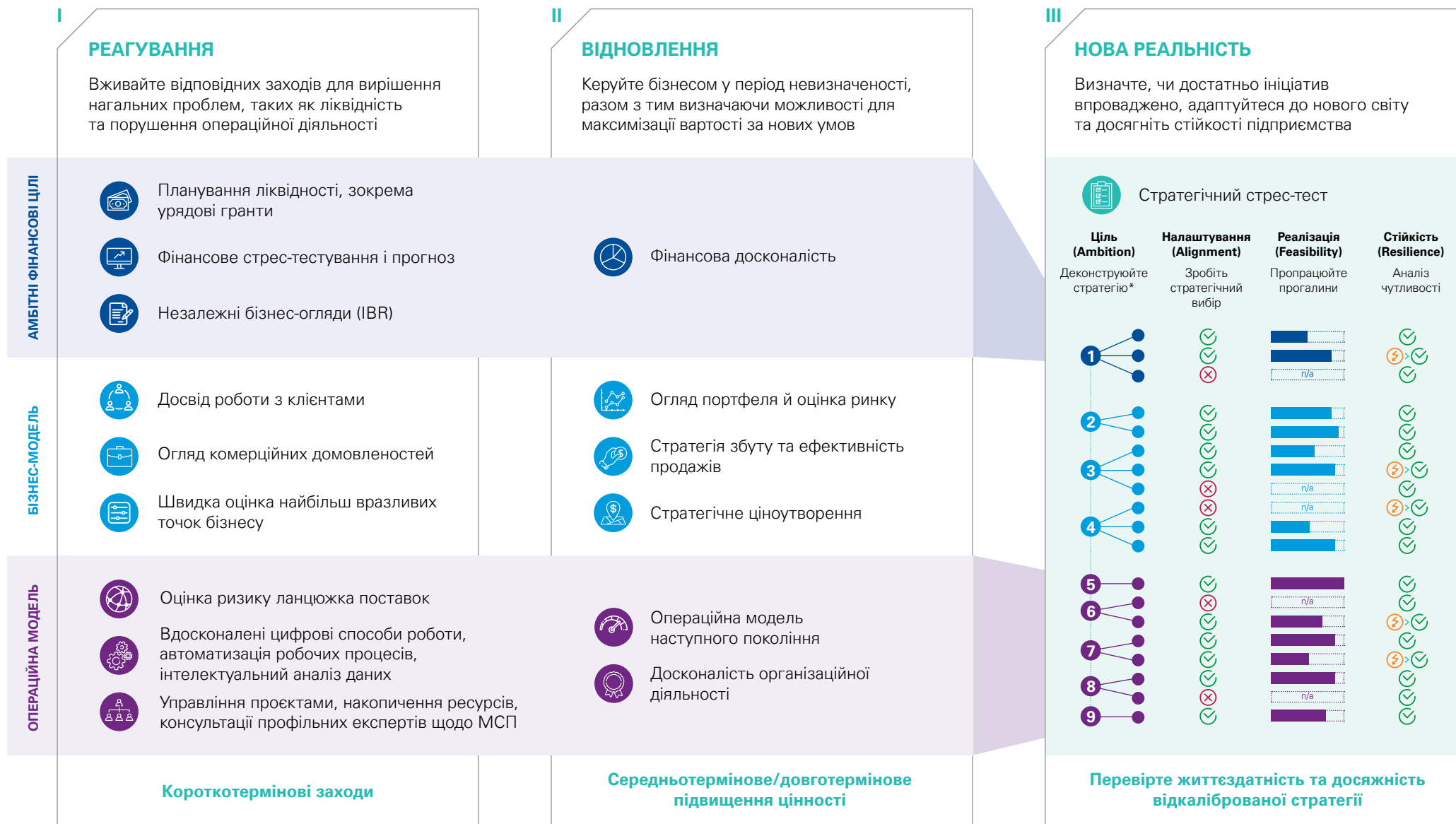
- Перегляньте стратегічні інвестиції в технології та посилюйте програми, які активно працюють на підтримку стійкості
- Ширше застосовуйте інтелектуальну та роботизовану автоматизацію діяльності
- Ставтеся до кібербезпеки як до частини бізнесу і стратегії закупівель

- Переходьте від заснованої на ролях організаційної структури до структури, розбудованої на навичках
- Зміцніть внутрішній потенціал управління кадрами
- Дотримуйтеся регулярного плану комунікацій та впровадьте сесії запитань та відповідей, як й інформаційні сайти для всіх співробітників

- Запровадьте онлайн навчання та цифрову платформу для співпраці, щоб просувати нові способи роботи й підтримувати залученість співробітників
- Пропишіть керівні ролі у спосіб, який гарантуватиме, що команди не працюватимуть в ізолюваному режимі і відповідатимуть новому та сучасному порядку денному

- Для зменшення невизначеності озвучте працівникам політику преміювання та правила службового просування
- Для підтримки мотивації відділу продажів адаптуйте систему заохочувальних виплат

# Три етапи впровадження стійкості



\*оберіть дії, спрямовані на посилення швидкого реагування й стійкості (таблиці на ст. 34-35)



# Тонке налаштування амортизації

**Швидко, ефективно та надовго**



Завчасне виявлення  
та усунення  
податкових ризиків



Виявлення  
невикористаних  
податкових активів



Контроль за відповідністю  
змінам у податковому  
законодавстві

## **Оксана Олехова**

Партнерка, керівниця відділу  
податкового консультування  
+380 44 490 55 07  
oolekhova@kpmg.ua

## **Максим Завальний**

Директор, податкове та  
юридичне консультування  
+380 44 498 83 13  
mzavalnyy@kpmg.ua





# Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19

KPMG в Україні

---

[kpmg.ua](http://kpmg.ua)





# Передмова

## Нова нормальність

Це вже третій щорічний звіт, який команда KPMG в Україні готує за результатами опитування керівників компаній в Україні. Цього року — це спецвипуск, присвячений COVID-19. Пандемія поставила перед керівниками компаній небачені виклики, багато з яких змінюються щодня, суттєво впливають на подальшу роботу організацій, стратегію компаній та досягнення цілей, формуючи нову нормальність.

Зумовлена COVID-19 криза похитнула впевненість керівників. Вони демонструють стриманий оптимізм щодо зростання як світової, так і української економіки. Проте керівники більш впевнені у перспективах зростання упродовж наступних трьох років, коли йдеться про їхній бізнес. Почасти тому, що мають більший контроль за важелями, які визначатимуть зростання.

Запрошую вас ознайомитися з результатами опитування та поглянути на динаміку змін пріоритетів керівників компаній в Україні, ключові виклики й можливості для бізнесу, спричинені пандемією COVID-19, а також дізнатися про стратегії подолання кризи та забезпечення подальшого зростання бізнесу. Структура опитування ґрунтується на запитаннях, адаптованих із глобального опитування KPMG 2020 CEO Outlook, що дозволяє порівняти світові та українські тренди.

Від імені команди KPMG в Україні та KPMG International щиро дякую всім керівникам, які взяли участь у дослідженні, долучившись до відкритої розмови про найвагоміші проблеми сьогодення.

## Андрій Цимбал

Керуючий партнер  
KPMG в Україні





# ЗМІСТ

Основні висновки	04
Призначення	06
Зростання	10
Пріоритети	17
Висновки	20
Методологія і подяки	21





# ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Цьогорічне дослідження виявило три основні теми — Призначення, Зростання та Пріоритети.

## Призначення

У розпал гуманітарної кризи й кризи охорони здоров'я керівники зосереджені на створенні надійних, цілеспрямованих організацій.

### Розуміння призначення

В Україні 74% респондентів зазначають, що стратегічні цілі та призначення компанії сформували під час пандемії їхній підхід до взаємодії зі стейкхолдерами. 70% в Україні та 79% опитаних у світі визнають сьогодні, що з початком кризи відчують сильнішу відданість своїй компанії та їх ще більше надихають стратегічні цілі.

### Від емпатії до дії

16% респондентів в Україні зазнали впливу COVID-19 на своє здоров'я або на здоров'я членів їхніх родин. 75% з них змінили свою стратегію реагування на пандемію. У світі 39% опитаних керівників особисто зіштовхнулися з впливом COVID-19. 55% змінили свою стратегію реагування на пандемію.



## Зростання

Керівники одночасно працюють як над реагуванням на кризу, так і над перспективами довготермінового зростання й процвітання бізнесу.

### Зростання за несприятливих обставин

Сьогодні більшість керівників компаній в Україні (78%) менш впевнені у перспективах довготермінового зростання світової економіки, ніж на початку року. У світі менша частка керівників, лише третина опитаних (32%), визнає, що менш впевнена у перспективах довготермінового зростання світової економіки, ніж на початку року. **В Україні 79% також менш впевнені у перспективах довготермінового зростання їхньої країни, ніж на початку року.**

### Посилення цифрової трансформації

В Україні понад третина респондентів повідомляє, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення. При тому найуспішнішим виявилось переведення в «цифру» операційної діяльності (39%) та створення нових цифрових бізнес-моделей та потоків доходів (36%).

У світі прогрес відбувався значно інтенсивніше: **80% повідомляють, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення.** Найуспішнішим також виявилось переведення в цифру операційної діяльності: 30% визнає, що прогрес у цьому питанні не просто пришвидшився, а переніс їх на роки вперед.

### Таланти понад усе

В Україні ризик нестачі кваліфікованих кадрів опинився на четвертій позиції серед загроз довготерміновому зростанню. **Проте 59% керівників організацій зазначають, що надають перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу.**

У світі з початком кризи ризик, пов'язаний з людським капіталом, піднявся з одинадцятої на першу позицію у переліку загроз довготерміновому зростанню.

## Пріоритети

Керівники сприяють подальшим перетворенням, щоб скористатися новими можливостями та відповідати викликам постковідного майбутнього.

### Прихильність до ESG

#### (екологічних, соціальних і управлінських питань)

В Україні 38% заявляє про прагнення й надалі рухатися у напрямку боротьби з кліматичними змінами. 26% зазначають, що їхня реакція на пандемію зумовила зміщення фокусу на соціальну складову їхньої програми ESG.

У світі відповідний відсоток значно вищий: **71% заявляє про прагнення закріпити успіх у питанні боротьби з кліматичними змінами** та 63% говорять про зміну фокусу на соціальну складову у програмі ESG.

### Робота в майбутньому

**88% респондентів в Україні та 77% у світі заявляють, що й надалі розбудовуватимуть інструменти цифрової співпраці й комунікацій,** впроваджені внаслідок пандемії. 73% у світі і 39% в Україні переконані, що віддалена робота розширила їхній доступ до кадрового резерву.

### Клієнтоорієнтований ланцюжок поставок

**43% в Україні та 67% у світі** стверджують, що через руйнівний вплив пандемії, а також вмотивовані бажанням гнучкіше реагувати на мінливі потреби клієнтів, вони **мусли переосмислити підхід до ланцюжка поставок.**



# Призначення

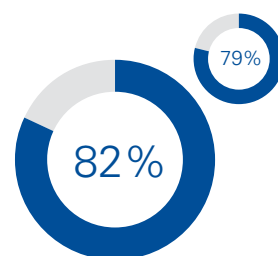
Унаслідок COVID-19 **39%** опитаних в Україні та **79%** у світі мусили переоцінити призначення компанії для кращого задоволення потреб стейкхолдерів

Спричиняючи глибокі наслідки для здоров'я й добробуту людини, так само як і для майбутнього компаній та галузей, пандемія стала для керівників найбільш серйозним випробуванням їхніх лідерських здібностей й особистої стійкості, змусивши ще раз переглянути стратегічні цілі компанії.

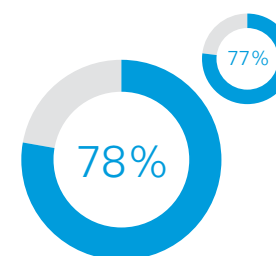
## Оновлене розуміння призначення

У період пандемії, як видно зі схеми 1, призначення та стратегічні цілі компанії допомогли керівникам зрозуміти, що саме необхідно робити для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: від співробітників до громад.

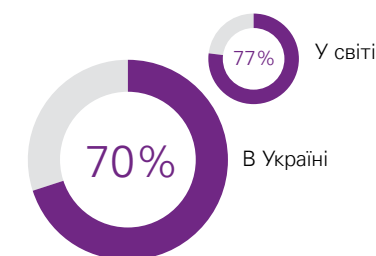
Схема 1: Керівники переконані, що в умовах пандемії призначення організації та її стратегічні цілі є особливо важливими і актуальними



Призначення компанії закладає зрозуміле підґрунтя для ухвалення швидких та ефективних рішень



Призначення нашої компанії допомогло нам зрозуміти, що треба зробити для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: працівників, громад, клієнтів, партнерів та інвесторів



З початком кризи я відчуваю сильнішу емоційну відданість призначенню нашої компанії

Джерела: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19  
KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19



## Олег Попов

Генеральний директор АТ «СКМ»

“

Стратегічні інвестори, як «СКМ», зазвичай роблять оцінки і ухвалюють інвестиційні рішення хоча б на 5 років вперед. Наші бізнеси, в основному індустріальні активи, багато інвестують в модернізацію і створення нових потужностей. І тут зазвичай теж потрібне довгострокове планування. Для нас довгострокові орієнтири — основа основ.

Зараз неможливо далекоглядно прогнозувати й ухвалювати інвестиційні рішення, а значить, треба жити і працювати в поточному моменті. І нам як інвестору, і нашим активам як бізнесу. І це, напевно, найскладніше — інвестувати в умовах глобальної невизначеності.

Але ми навчилися ефективно працювати в нових умовах — і майбутнє починає потроху проглядатися, зокрема під впливом ухвалених нами рішень і подальших дій з їх впровадження. З одного боку, ми перебудували операційні процеси з фокусом на здоров'я і безпеку співробітників. І там, де можливо, перевели на віддалену роботу.

А з іншого, — сфокусувалися на найбільш ефективних проектах зі швидкою віддачею. І при цьому ні на секунду не припиняли інвестувати. Саме це безперервне інвестування в індустріальний бізнес вже лягло в основу майбутнього зростання економіки в цілому. Таким чином, великий бізнес створює ту саму «адресу майбутнього» для всього суспільства, забезпечуючи роботою і зарплатнею людей, а податками — державу ”



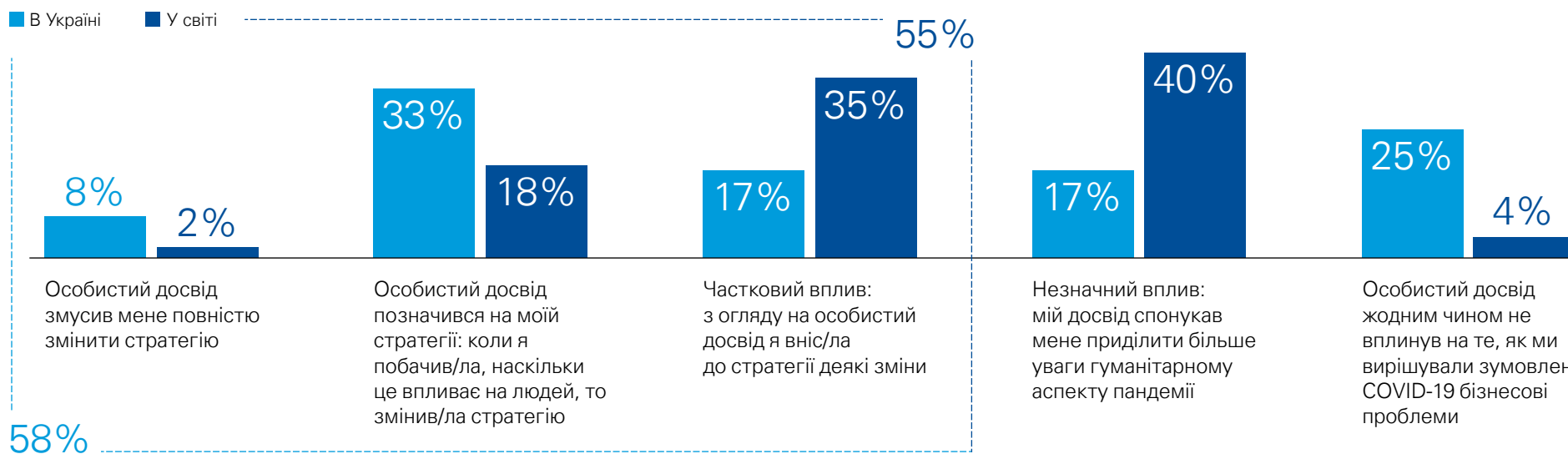
Призначення стало для керівників центральною опорою. **70% в Україні і 77% у світі заявляють, що з початком кризи відчують сильнішу емоційну відданість корпоративному призначенню.** Хоча, одночасно з тим, значний руйнівний вплив пандемії змусив багатьох керівників замислитися, чи їхнє нинішнє призначення справді відповідає потребам стейкхолдерів. Фактично, 39% керівників в Україні і 79% у світі визнають, що в результаті впливу COVID-19 вони були змушені переоцінити призначення їхніх компаній.

## Від емпатії до дії

Згадана вище особиста й емоційна відданість призначенню компанії під час пандемії є віддзеркаленням факту, що керівники та члени їхніх родин стикаються з такими ж проблемами зі здоров'ям, як і їхні працівники чи громада. Фактично, понад третина керівників (39%) у світі і 16% в Україні зазнали впливу COVID-19 на своє здоров'я або на здоров'я членів їхніх родин.

Багатьом з нас пандемія запам'ятається як визначальний момент для всього покоління. Поза сумнівом, керівники однозначно налаштовані скористатися уроками пандемії та особистим досвідом, щоб перелаштовувати і ухвалювати зважені рішення. Як показує схема 2, з-поміж тих, хто зазнав особистого впливу на здоров'я, 25% в Україні і лише 4% у світі не змінили свого ставлення до пандемії. **Загалом 58% в Україні та 55% у світі змінили стратегію реагування цілком або частково.** Інші, не змінюючи стратегії, приділяли більше уваги гуманітарному аспекту пандемії.

## Схема 2: Як керівники змінили свою реакцію на пандемію в результаті впливу на їхнє здоров'я або когось із членів їхньої родини



Джерела: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19  
KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

Примітка: Через округлення загальна сума складає 99%.



## Петро Михайлишин

Генеральний директор «Епіцентр К»

“

Будь-яка криза — це і виклик, і шанс. «Епіцентр К» завжди слідував цьому правилу, й під час криз намагався розвиватися ще швидше. Минулого року ми інвестували в економіку України понад 9,5 млрд грн — це будівництво елеваторів, купівля техніки, будівництво нових ТЦ, добудова заводу керамічної плитки. І COVID-2019 не зупинив нас, а лише частково змінив пріоритети. Пандемія коронавірусу змінила звички українців, тому бізнес, що хоче залишатися актуальним у «новій реальності», має дуже швидко пристосовуватися до нових побажань клієнтів.

Так, під час карантину українці звикли купувати онлайн, і шляху назад немає. Онлайн-продажі мережі «Епіцентр» під час карантину зросли втричі — з 3% до 10%. Це значно пришвидшило впровадження різноманітних онлайн-сервісів, які допоможуть покращити досвід здійснення покупок у нашій омніканальній екосистемі. Активно працюємо над збільшенням власних потужностей — будівництвом логістичних комплексів, які будуть обслуговувати не лише торгові центри, але й онлайн-торгівлю.

Імпортозаміщення залишається темою №1. З кожною кризою частка імпорту в нас зменшується. Колись ми починали з 25% імпорту, зараз він становить 11%. Вітчизняні виробники все частіше просять: дайте нам зразки того чи іншого товару з Китаю, ми зробимо його дешевше. Криза лише прискорює такі процеси.

Сьогодні всі говорять про західні інвестиції як про панацею для української економіки. Водночас практично в кожному сегменті є дефіцит української продукції. І я вважаю, що майбутнє України — за розвитком саме внутрішнього виробництва. Потрібно тільки набратися сміливості й інвестувати у створення вітчизняного продукту”



# Зростання

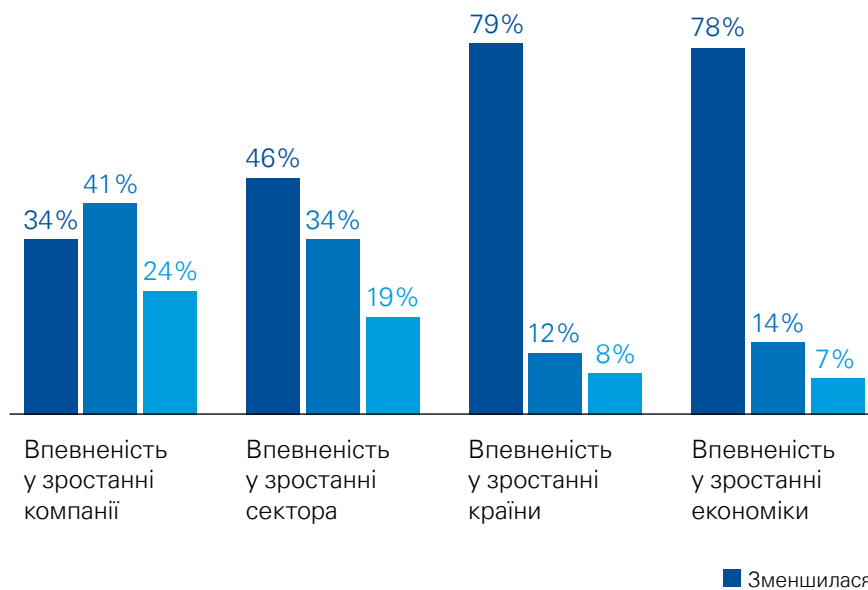
39% керівників в Україні та 81% у світі вважають, що пандемія прискорила диджиталізацію операційної діяльності й створення операційної моделі наступного покоління

## Зростання за несприятливих обставин

Дослідження демонструє, що зумовлена COVID-19 криза похитнула впевненість керівників у зростанні світової економіки. Сьогодні більшість керівників компаній в Україні (78%) і приблизно третина опитаних у світі (32%) визнають, що, порівняно з початком року, менше вірять у перспективи світового зростання у найближчі три роки. В Україні також 79% менш впевнені у перспективах довготермінового зростання їхньої країни, ніж на початку року.

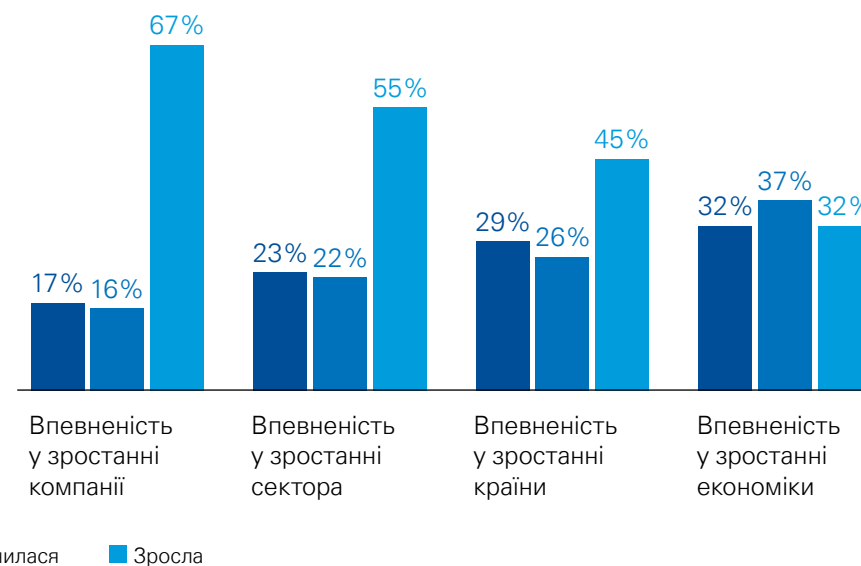
Утім, в Україні та світі втрата впевненості не настільки драматична, коли йдеться про міркування керівників щодо майбутнього їхніх компаній: **тут лише 34% в Україні та 17% у світі заявляють про зменшення впевненості**. Керівники, поза сумнівом, більш впевнені в добробуті саме своїх компаній, оскільки мають тут більше контролю й важелів впливу. В Україні 72% різною мірою очікують зростання рівня прибутку їхньої організації у наступні 3 роки.

Схема 3: Впевненість керівників в Україні в економічному зростанні впродовж трьох років



Джерело: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19

Схема 4: Впевненість керівників у світі в економічному зростанні упродовж трьох років



Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

## Посилення цифрового зростання

Цікаво, що керівники більш впевнені у перспективах зростання упродовж наступних трьох років, коли йдеться про їхній бізнес. Частково тому, що мають більший контроль за важелями, які визначатимуть майбутнє.

Одним з найважливіших важелів, який вони можуть контролювати, і головний двигун розвитку — посилення диджиталізації. Оскільки через потребу у фізичному дистанціюванні торгівля усе активніше ведеться онлайн, компаніям доводиться переосмислювати, чого хочуть клієнти і як їм це реалізувати. В Україні понад третина респондентів повідомляє, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення, при тому **найуспішнішим виявилось переведення «в цифру» операційної діяльності (39%), створення нових цифрових бізнес-моделей та потоків доходів (36%)**. Респонденти визнають, що за кілька місяців прогрес значно прискорився.

“ Керівники більш впевнені в добробуті своїх компаній, оскільки мають більше контролю й важелів впливу ”





**Вікторія Михайльо**  
Голова правління  
«Альфа-Банку Україна»

“

Мені дуже подобається цитата з книги «Аліса в Країні Чудес» Льюїса Керрола: «Треба бігти з усіх ніг, щоб тільки залишатися на місці, а щоб кудись потрапити, треба бігти як мінімум удвічі швидше».

Пандемія показала, наскільки крихким є наш світ при всій його структурованості та серйозності тих рішень, які щодня ухвалюють керівники країн, бізнес-структур, глави сімейств та кожен з нас. Безумовно, коронавірус змінив пріоритети і поведінку також і наших клієнтів. Разом із запитом на прості у використанні технологічні рішення наші клієнти все частіше демонструють потребу в емпатії, індивідуальному підході та якісній персональній комунікації. Прагнення передбачити, задовольнити потребу клієнта та залишити гарне враження — це наші конкурентні переваги у банківській сфері, в якій сьогодні складно вирізнитися унікальним продуктом, але по-справжньому важливо й потрібно бути унікальними у підходах до роботи з клієнтами ”



Схема 5: Диджиталізація операцій та створення операційної моделі нового покоління в Україні



■ Прогрес різко прискорився, випередивши наші очікування

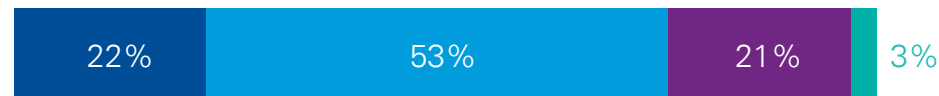
■ Прогрес прискорився за кілька місяців

■ Прогрес такий же, як і до пандемії

■ Прогрес не відбувся

Джерело: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19

Схема 6: Диджиталізація операцій та створення операційної моделі нового покоління у світі



Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

“Компаніям потрібно зрозуміти, чи пов’язані з COVID-19 зміни є тимчасовим ефектом пандемії”

Ми з’ясували, що 36% керівників в Україні і 75% у світі вважають, що пандемія пришвидшила створення безперервного цифрового обслуговування клієнтів. Схеми 5 і 6 ілюструють, що цифрові технології посилюються в усіх напрямках. У світі прогрес відбувся інтенсивніше: 80% повідомляють, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення, і найуспішнішим виявилось також переведення в «цифру» операційної діяльності. 30% визнає, що прогрес у цьому питанні не просто пришвидчився, а переніс їх на роки вперед.

Коли ми попросили керівників в Україні назвати найбільшу проблему, яка постала перед ними на тлі посилення цифрових перетворень, такою виявився «брак капіталу для прискорення прогресу» — 22% (у світі лише 7%). На думку керівників у світі, найбільший виклик полягає у тому, щоб зосередити зусилля й інвестиції у сферах, які стануть перспективними в майбутньому, разом з тим уникаючи сфер, які можуть виявитися лише короткотерміновою реакцією на пандемію. Тому **найбільшим викликом у процесі прискорення цифрової трансформації 33% керівників компаній у світі визнали «брак розуміння майбутніх операційних процесів»**. Компаніям потрібно зрозуміти, чи пов’язані з COVID-19 зміни (наприклад, зміни поведінки споживачів) свідчать про появу постійної тенденції, чи просто є тимчасовим ефектом пандемії. В Україні «брак розуміння майбутніх операційних процесів» визнали основним викликом 14% керівників.



## Зсув ризиків

**На думку респондентів, в 2020 році в Україні найбільшою загрозою для бізнесу є регуляторний ризик.** Минулого року першочерговим керівники вважали ризик нестачі кадрів. Цей ризик надалі залишається на їхньому радарі, але змістився на четверту позицію.

Плануючи шлях до довготермінового зростання, бізнес-лідери зауважують, що карантинні обмеження створили значні виклики. Цілком ймовірно, що потенційна друга хвиля COVID-19 на світових ринках поглибить це занепокоєння, а також подальші несприятливі наслідки, як то утримання провідних співробітників, найм талановитих працівників та підтримка мотивації персоналу.

З початком пандемії ризик людського капіталу у світі піднявся у рейтингу і був визнаний найбільшою загрозою для бізнесу, обійшовши ланцюжок поставок, загрозу повернення до територіалізму та проблеми довілля. Ризик ланцюжка поставок посідає друге місце у світі та п'яте місце в Україні серед серйозних стратегічних загроз. Керівники погоджуються, що розбудова стійких, гнучких ланцюжків поставок, спроможних витримувати потрясіння і швидко перелаштовуватися до нових можливостей, по закінченню пандемії COVID-19 матиме ключове значення для сприяння розвитку і набуття конкурентних переваг. Керівники усвідомлюють, що зростання територіалізму, який сьогодні посідає третю сходинку серед ризиків, може загострити проблему ланцюжка поставок: ускладнити й здорожити переміщення товарів.

### Схема 7: Зміна загроз для зростання в Україні



Джерело: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19

### Схема 8: Зміна загроз для зростання у світі



Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

**Євген Осипов**

Генеральний директор «Кернел»

“

Своєчасне реагування та системна робота з управління ризиками — це гарантія фінансової стабільності, ліквідності компанії, її сталого розвитку за будь-яких зовнішніх умов. Усі можливі ризики компанії визначені та систематизовані у 5 категоріях: стратегічні, операційні, фінансові, нормативні, а також ризики у сфері сталого розвитку. До основних у 2020 фінансовому році ми зарахували низький врожай в Україні та низькі світові ціни на сільськогосподарську продукцію. Ключові операційні ризики вбачаємо у проблемах, пов'язаних з управлінням торговою позицією та інвестиційними проектами, у шахрайській діяльності, інформаційній безпеці. І це не вичерпний перелік.

Неочікуваним для всього світу цього року стала пандемія коронавірусу. Незважаючи на всі можливі ризики, пов'язані з цим, наші підприємства запровадили комплекс профілактичних заходів і продовжили працювати в штатному режимі, без скорочення персоналу, зниження заробітної платні чи переведення співробітників у відпустки за власний рахунок. Ми одними з перших в країні впровадили віддалений режим роботи для співробітників, незадіяних у безперервному виробництві. Крім того, компанія спрямувала 150 млн грн на екстрену закупівлю медобладнання, ліків, засобів індивідуального захисту та дезінфекторів для лікарень Полтавської та Кіровоградської областей.

Щодо управління ризиками. Менеджмент компанії визначає, оцінює вплив і розробляє заходи для їхньої мінімізації, які потім системно впроваджуються. Наприклад, щоб нівелювати вплив низьких світових цін на сільськогосподарську продукцію, застосовуємо хеджування наших цін на зерно. Саму реалізацію нового врожаю починаємо тільки після початкового аналізу виробничих витрат з урахуванням маржі всього ланцюга доданої вартості. Не менш важливим є детальний аналіз кон'юнктури світового ринку сільськогосподарської продукції.

Аналогічний комплексний підхід застосовується до кожного визначеного ризику. Ми регулярно здійснюємо моніторинг, оцінюємо ситуацію, таким чином знижуємо дію ризиків до мінімуму й забезпечуємо досягнення стратегічних цілей компанії”



---

Людський капітал буде ключем як до довготермінового зростання, так і до розбудови організації, здатної процвітати в новій постковідній реальності.

---

Управління ризиками, пов'язаними з людським капіталом, вимагає від керівників одночасного зосередження як на нагальних потребах, так і на довготермінових перспективах. Керівники у світі сьогодні усвідомлюють, що людський капітал буде ключем як до довготермінового зростання, так і до розбудови організації, здатної процвітати в новій постковідній реальності.

Щоб відповідати мінливим потребам і поведінці клієнтів, знадобляться працівники нового цифрового покоління. Відповідно до того, як посилюватиметься автоматизація виробничих процесів, підвищення кваліфікації й перепідготовка матимуть для працевлаштування й ефективності працівників вирішальне значення. Усе більшої ваги набуватиме готовність людей постійно навчатися і вміння адаптуватися. Надзвичайно важливим кроком стане розробка нових навчальних програм та їхній віртуальний виклад.

Пандемія і перехід у формат відділеної роботи засвідчили силу віртуальної взаємодії між людьми. Керівникам доведеться ухвалювати складні кадрові рішення і розставляти пріоритети в інвестиціях: технології чи таланти.

З розвитком аналітики, штучного інтелекту, автоматизації процесів й інтернету речей компанії майбутнього будуть зовсім інакшими: більш спрощеними, оцифрованими і з абсолютно іншим трудовим колективом: співробітників буде кількісно менше, але вони володітимуть необхідними для сучасності новими навичками.

Ми з'ясували, що сьогодні керівники вдаються до сміливих й амбітних кроків з цифрових перетворень. **Коли ми поцікавилися в керівників у світі, куди вони інвестують більше — у технології чи таланти, 67% відповіли, що більше вкладаються у купівлю нових технологій, і лише 33% заявили, що більше інвестують у розвиток навичок і можливостей персоналу.**

В Україні розподіл інвестицій зараз інший: 59% керівників організацій зазначають, що надають перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу, а не у придбання нових технологій.

“ Щоб відповідати мінливим потребам і поведінці клієнтів, знадобляться працівники нового цифрового покоління ”

# Пріоритети

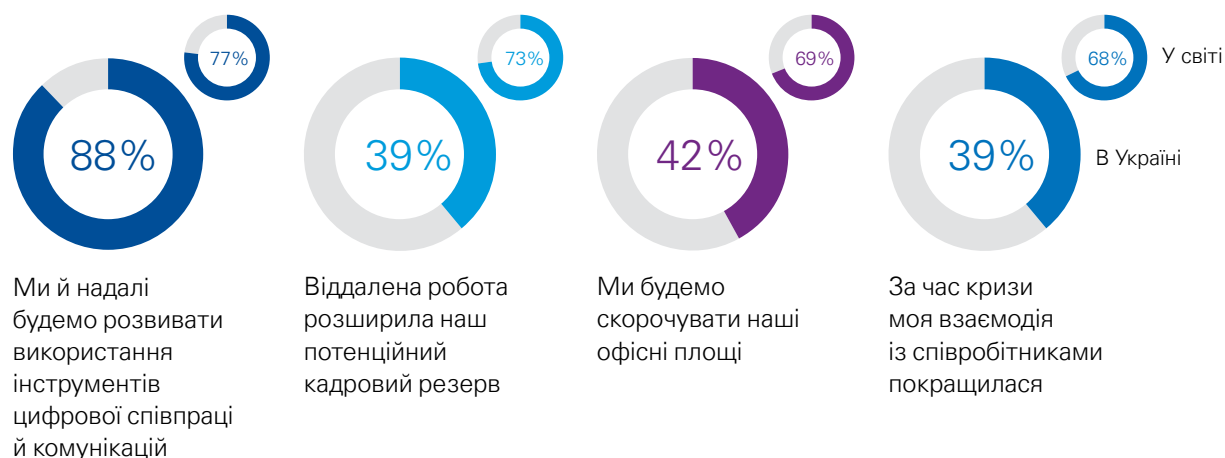
## Прихильність до ESG (екологічних, соціальних і управлінських питань)

В Україні 38% заявляє про прагнення й надалі рухатися у напрямку боротьби з кліматичними змінами. 26% зазначають, що пандемія зумовила зміщення фокусу на соціальну складову їхньої програми ESG. У світі відповідний відсоток значно вищий: 71% заявляє про прагнення закріпити успіхи у боротьбі з кліматичними змінами та 63% говорять про зміну фокусу на соціальну складову у програмі ESG.

## Робота в майбутньому

COVID-19 змусив чимало організацій вдатися до радикальних експериментів щодо формату роботи. Багато організацій запустили віддалений режим роботи буквально за одну ніч. З огляду на те, що пандемія трансформує ринок праці, 88% в Україні та 77% у світі визнають, що й надалі розвиватимуть використовувані нині інструменти цифрової співпраці й комунікацій. 73% у світі і 39% в Україні переконані, що віддалена робота розширила їхній доступ до кадрового резерву.

## Схема 9: Керівники вбачають у пандемії можливість переосмислити те, як ми працюємо й спілкуємося



Джерела: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19  
KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19



**Олександр Комаров**  
Президент «Київстар»

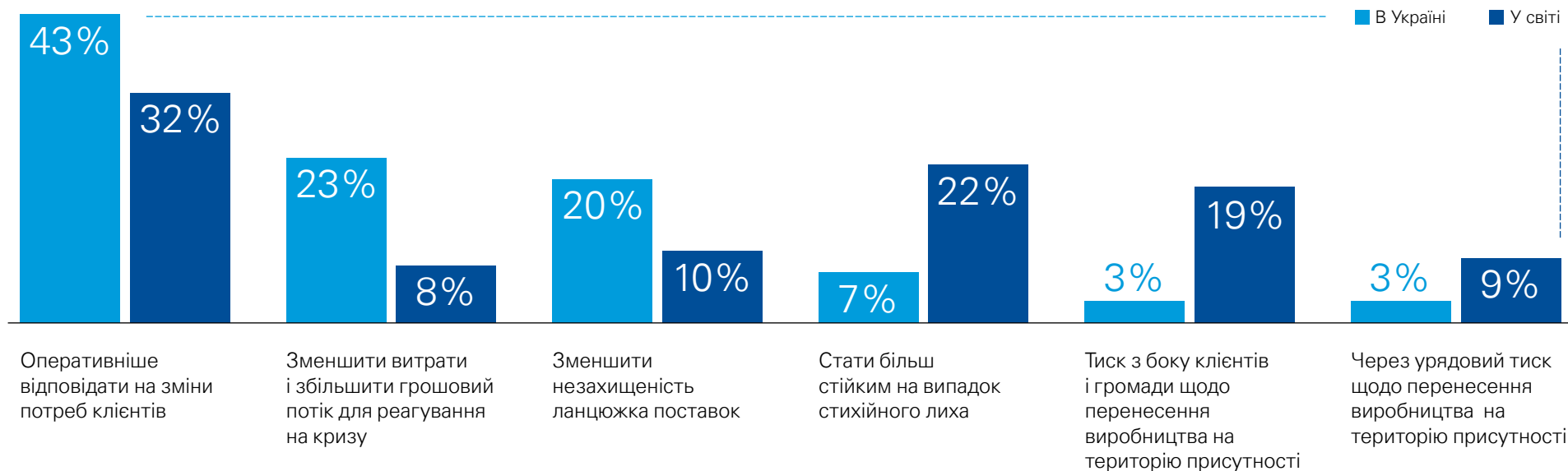
“

Бізнес не йде на карантин. Особливо, коли це стосується зв'язку: нашими послугами люди та компанії не лише не перестають користуватись, а навпаки у часи самоізоляції та віддаленої роботи потреба в них значно зростає. Якими б не були обставини, клієнт має отримувати першокласний сервіс, адже він розраховує на нас. Це наш засадничий принцип. Тому сьогодні компанії, як ніколи, необхідно лишатися надшвидкою, гнучкою та стійкою, довіряти команді та підтримувати її. Для нас це лишається завданням номер один. Сьогодні, коли понад 80% наших співробітників виконують свої обов'язки віддалено, особливо цінуєш команду, наші спільні цінності, підтримку та довіру. Тому вміння чути співробітника так само, як і клієнта, адаптуватись до його потреб та вимог нової реальності, — це те, що допомагає компаніям рухатись вперед.

Звісно, ніхто не був готовий до тих змін, який нам приніс поточний рік, і те, що компанія встигла побудувати заздалегідь, як налаштувала процеси та наскільки швидко змогла відреагувати на виклики та підлаштуватись під нові умови, здебільшого визначає її запас міцності, подальшу життєздатність бізнесу та впевненість у майбутньому ”



Схема 10: Причини, через які керівники переосмислюють ланцюжки поставок



Джерела: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19  
KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

Примітка: Через округлення загальна сума складає 99%.

### Клієнтоорієнтований ланцюжок поставок

Якщо говорити про майбутню операційну модель, слід зазначити, що ланцюжки поставок сильно постраждали: в Україні 43%, а у світі 67% опитаних визнають, що їм довелося переосмислити їхні ланцюжки поставок. Утім, керівники використовують цю можливість, щоб замислитися, як перетворити їхній ланцюжок поставок на конкурентну перевагу в умовах нової реальності. Коли ми запитали керівників в Україні та світі, що підштовхує їх до переоцінки ланцюжка поставок, як головну причину вони назвали потребу стати більш гнучкими у відповідь на мінливі потреби клієнтів.

“ Головна причина переоцінки ланцюжка поставок — потреба стати більш гнучкими у відповідь на мінливі потреби клієнтів ”





# ВИСНОВКИ

**Керівники бізнесу в Україні називають регуляторний ризик найбільшою загрозою для зростання компанії.** Варто зазначити, що в Україні регуляторний та операційний ризики очолюють перелік найбільших загроз для бізнесу три роки поспіль, посунувши в цьому році ризик, пов'язаний з браком кваліфікованих кадрів. Ризик повернення до територіалізму, який сьогодні посідає третю позицію, у разі загострення ситуації вплине і на ланцюжки поставок.



**В Україні понад третина респондентів повідомляє, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення.** Керівники усвідомлюють, що посилення диджиталізації — один з головних факторів розвитку організації. Компаніям доводиться переосмислювати, чого хочуть клієнти і як їм це реалізувати. Проте брак капіталу та відсутність узгодженого погляду на ключові технологічні тренди — найбільші виклики у прискоренні цифрової трансформації.



**Сьогодні більшість керівників компаній в Україні (78%) менш впевнені у перспективах довготермінового зростання світової економіки та 79% менш впевнені у перспективах довготермінового зростання країни, ніж на початку року.** Утім, втрата впевненості не настільки драматична, коли йдеться про міркування керівників щодо майбутнього їхніх компаній: лише 34% в Україні заявляють про зменшення впевненості. Керівники, поза сумнівом, більш впевнені в добробуті своїх компаній, оскільки мають більше контролю й важелів впливу. В Україні 72% різною мірою очікують зростання рівня прибутку їхніх організацій у наступні 3 роки.



**Пандемія стала для керівників найбільш серйозним випробуванням їхніх лідерських здібностей,** змусивши ще раз переглянути стратегічні цілі компанії. Керівники зазначають, що призначення компанії слугувало дороговказом для ухвалення швидких та ефективних рішень і є запорукою для розбудови довіри з усіма зацікавленими сторонами. Людський капітал буде ключем до довготермінового зростання. Щоб відповідати мінливим потребам і поведінці клієнтів, знадобляться працівники нового цифрового покоління. 59% керівників в Україні надають перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу над придбанням нових технологій.





# Методологія і подяки

У звіті «Погляд керівників бізнесу в Україні 2020: Спецвипуск: COVID-19» представлені думки лідерів в Україні щодо підприємницької діяльності й економічного зростання. Опитування пропонує унікальний погляд на те, як змінилося мислення керівників в результаті світової пандемії.

В опитуванні взяли участь **74 управлінці, що працюють у різних галузях економіки.**

Це опитування проводилося в Україні з 15 липня по 31 серпня 2020 року. Структура опитування ґрунтувалася на 16 запитаннях, адаптованих із міжнародного опитування KPMG 2020 CEO Outlook. Зазначені вище керівники працюють у понад 11 ключових галузях, включно з сектором управління активами, автомобільною галуззю, банківською справою, роздрібною торгівлею, енергетикою, транспортом, страхуванням, фармацевтикою, виробництвом та технологіями. Із 74 керівників організацій 34 керівники представляють компанії з доходами до 8 млн євро; 18 — компанії з доходами від 8 млн до 40 млн євро; і 22 — компанії з доходами понад 40 млн євро. Дані, опубліковані у цьому звіті, ми порівняли з результатами глобального звіту KPMG 2020 CEO Outlook.

KPMG в Україні дякує керівникам, які долучилися до опитування, а також усім, хто поділився з нами своїми думками:

Олег Попов, генеральний директор, АТ «СКМ»

Петро Михайлишин, генеральний директор, «Епіцентр К»

Вікторія Михайльо, голова правління, «Альфа-Банк Україна»

Євген Осипов, генеральний директор, «Кернел»

Олександр Комаров, президент, «Київстар»

---

Примітка: через заокруглення цифр у деяких випадках сума може не складати 100%.



# Звітуємося на рівні світу

**Читайте думки світових лідерів  
в повній версії звіту**

**KPMG 2020 CEO Outlook  
Спецвипуск: COVID-19**

**Читати**





# KPMG Review Magazine

Видання про бізнес, інновації, тренди та успішні кейси в різних сферах діяльності, яке поєднує в собі експертизу KPMG та ідеї інших провідних світових та українських експертів і практиків

[Читати усі випуски](#)

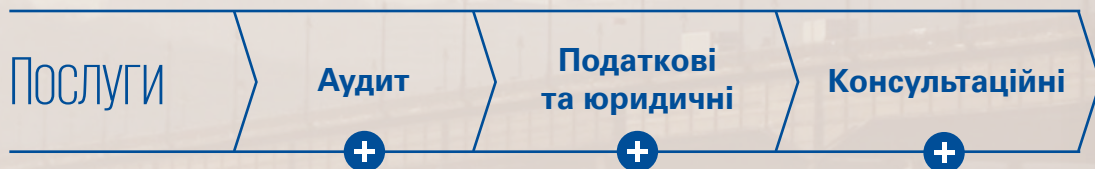
- #1 «Трансформація бізнес-майндсету»
- #2 «Вартові довіри»
- #3 «Невизначеність 4.0»
- #4 «Нова парадигма для лідерів бізнесу»
- #5 «Технології чи таланти?»
- #6 «Клієнтоманія»
- #7 «#Diversity Пізні, щоб зростати»



# KPMG в Україні

27 років  
в Україні

600+ кваліфікованих  
спеціалістів



**Зв'яжіться з нами з питань аудиту та податкового, юридичного, управлінського і фінансового консультування**

markets@kpmg.ua

**Київ**

Бізнес-центр Senator,  
17-й поверх  
01010, вул. Московська, 32/2  
+380 44 490 55 07

info@kpmg.ua

**Львів**

Бізнес-сіті «Технопарк»  
79018, вул. Героїв УПА, 72,  
корп. 40, офіс 453  
+380 32 229 59 05

lviv@kpmg.ua



[kpmg.ua](http://kpmg.ua)