



Виклики, що зростають

**Погляд керівників
в Україні 2018**

KPMG в Україні

kpmg.ua

ВСТУП

KPMG 2018 Global CEO Outlook – щорічне глобальне опитування керівників великих компаній із різних галузей економіки та різних країн світу, що проводить компанія KPMG. Ми почули думки сучасних лідерів щодо найважчих проблем та найгостріших викликів, із якими вони стикаються на шляху до розвитку та зростання. Вони говорять про широкий спектр викликів: від впевненості в економічному зростанні та прогнозів щодо залучення нових співробітників до загрози кібератак та мінливої поведінки споживачів. Дослідження широкого кола рушійних сил бізнесу, ризиків та больових точок, проведене для цього річного звіту, дозволяє зрозуміти, як нові та прогресуючі сили продовжують ускладнювати завдання для керівників компаній у всіх країнах та секторах.

У 2018 році ми вперше опитали українських лідерів. Якщо

проаналізувати отримані результати та думки респондентів, вражає величезний обсяг проблем, із якими стикаються керівники, і те, як вони зосереджують зусилля для їх вирішення. Проблема кадрового дефіциту стає домінуючою нагальною проблемою багатьох керівників в Україні. Регуляторний ризик управлінці також вважають найбільшою загрозою для зростання їхніх організацій. В Україні бізнес-лідери покладають надії на зміни в економічному середовищі на національному рівні та очікують ефективних дій з боку органів державної влади. Як і для керівників у різних країнах світу, кібербезпека займає важливе місце на їхньому порядку денному.

Ми з'ясували, що керівники компаній в Україні та світі з оптимізмом дивляться в майбутнє: вони розглядають зміни, спричинені технологіями, як потужну можливість розпочати революційні трансформації у

своїй галузі. Проте цей оптимізм стримується обережністю та реалістичним підходом, адже вони чітко усвідомлюють, що, для того щоб розвивати свій бізнес, керівники компаній повинні реагувати на спектр складних проблем, який постійно розширюється, та на перепони на шляху до зростання. Хоча опитані керівники компаній прогнозують, що в наступному році їхній бізнес зростатиме, очікування все ж дещо стримані.

Ми висловлюємо подяку всім керівникам, які відверто говорили про виклики, ризики та зони розвитку своїх компаній. Бути лідером у період змін та можливостей означає докладати величезних особистих та професійних зусиль для подальшого сталого розвитку бізнесу.

“

Швидкість стає новою валютою бізнесу, найціннішою валютою сьогодні.

”

Андрій Цимбал

Керуючий партнер KPMG в Україні



ЗМІСТ

3

Основні висновки

4

Ризики на шляху зростання

6

Реалістичні цілі у сфері зростання

8

Цифрові технології

10

Методологія

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ



Ризики на шляху зростання

- **Ризик кадрового дефіциту**
В Україні про ризик кадрового дефіциту говорять **86% респондентів**, а **51% керівників** компаній вважають, що ризик кадрового дефіциту становить найбільшу загрозу для зростання їхньої організації. Світові лідери не виділяють цей ризик як пріоритетний.
- **Регуляторний ризик**
В Україні **78% респондентів** вважають, що потрібно зважати на регуляторні ризики, а **46% керівників** компаній визнають, що цей ризик становить найбільшу загрозу для зростання їхньої організації. Світові ж лідери не виділяють цей ризик як ключовий.
- **Кібербезпека**
У світі **49% опитаних** керівників стверджують, що можливість стати жертвою кібератаки – це питання часу, а не вірогідності. **39% керівників** в Україні також виділяють ризик кібератаки як домінуючий.

— Геополітика

Повернення до «територіального поділу» є найбільшою загрозою для зростання, вважають 55% управлінців у світі. В Україні керівники компаній не виділяють цей ризик як першочерговий.



Реалістичні цілі у сфері зростання

- **55% респондентів** прогнозують в Україні економічне зростання на 3-5% протягом наступних 5 років.



Цифрові технології

- **Впровадження інновацій**
78% керівників в Україні вважають, що протягом наступних 3 років їм необхідно вдосконалити процеси впровадження інновацій та підвищити ефективність роботи.
- **Готовність очолити трансформацію**
64% особисто готові очолити радикальні організаційні перетворення. У світі цей показник склав **71%**.

Ризики на шляху зростання

На думку керівників українських компаній, серед найбільших викликів, які можуть стати перешкодою для активного зростання бізнесу в Україні, – загроза кадрового дефіциту, регуляторні та операційні ризики.

Топ-5 загроз

У минулорічному глобальному дослідженні KPMG 2017 Global CEO Outlook ми з'ясували, що керівники компаній оптимістично налаштовані щодо майбутнього: вони розглядали зміни, що спричинені технологіями, як можливість революційно змінити свій бізнес. Цей оптимізм зберігається й в 2018 році. Проте оптимізм керівників компаній стримується великим занепокоєнням щодо існуючих загроз.

Топ-5 загроз для зростання компаній у світі та в Україні на думку керівників виглядає так:

Загрози зростанню в Україні

1	Ризик кадрового дефіциту
2	Регуляторний ризик
3	Операційний ризик
4	Ризик, пов'язаний з новими технологіями/ ризик порушення технологічних процесів
5	Ризик порушення кібербезпеки

Джерело: Виклики, що зростають. Погляд керівників в Україні 2018, KPMG в Україні

Загрози зростанню в світі

1	Повернення до територіальності
2	Ризик кібербезпеки
3	Ризики, пов'язані з виникненням нових технологій
4	Ризик екологічних/кліматичних змін
5	Операційний ризик

Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

Ризик кадрового дефіциту

В Україні про ризик кадрового дефіциту говорять 86% респондентів, а 51% керівників компаній вважають, що ризик кадрового дефіциту становить найбільшу загрозу для зростання їхньої організації. Світові лідери не виділяють цей ризик як пріоритетний. Натомість геополітичні питання є першочерговими для світових керівників і не є таким для українських управлінців.

Ризик кадрового дефіциту в Україні*



* Джерело: Виклики, що зростають. Погляд керівників в Україні 2018, KPMG в Україні

“

Як і багатьох CEO мене в першу чергу хвилюють 3 речі: доступність людського капіталу в умовах загостреної боротьби за таланти; нестабільність регуляторної бази та її невідповідність сучасним викликам; і адаптивність компанії до мінливих глобальних і локальних умов ведення бізнесу та нових очікувань клієнтів.

”

Ігор Смілянський

В. о. генерального
директора ПАТ «Укрпошта»

“

У першу чергу потрібно акцентувати увагу на двох речах: кібергігієні та збалансованому підході. Кожен співробітник повинен бути навчений простим правилам кібербезпеки при роботі за корпоративним ПК і розуміти, яку відповідальність він несе за їх порушення. Важливо, щоб все знаходилося у балансі: ефективні інструменти, сучасні рішення з кібербезпеки, кваліфіковані фахівці, точно сформульовані завдання і цільові показники. Потрібно розуміти: кібербезпека не разова акція, її не можна купити і забути. Запобіжні заходи потрібно завжди.

”

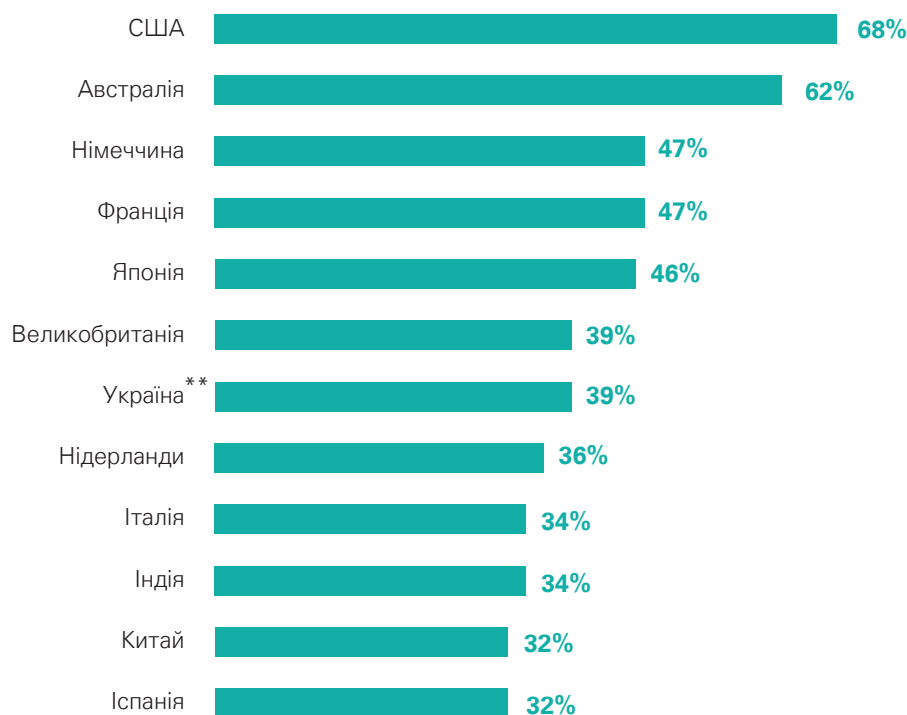
Олександр Кардаков

Голова наглядової ради компанії «Октава Капітал», засновник першого в Україні оператора з кіберзахисту



Кібербезпека

Оцінка кібератак як неминучої загрози для бізнесу, за країнами*



* Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

** Джерело: Виклики, що зростають. Погляд керівників в Україні 2018, KPMG в Україні

Спільне занепокоєння викликає кібербезпека: у світі 49% опитаних керівників стверджують, що можливість стати жертвою кібератаки – це питання часу, а не вірогідності. В Україні 39% керівників також виділяють ризик порушення кібербезпеки як пріоритетний.

Реалістичні цілі у сфері зростання

Економічне зростання

В Україні 55% керівників компаній очікують на економічне зростання протягом наступних 5 років, щоправда, не більш ніж на 3-5%.

Респонденти вважають, що державні органи влади (50%) і бізнес-об'єднання (47%) можуть ефективно прискорити зміни у бізнес-середовищі України, а ключовим фактором інвестиційної привабливості України наразі є впровадження реформ (56% респондентів).

55% керівників компаній очікують на економічне зростання.

Хто може ефективно прискорити зміни у бізнес-середовищі в Україні?



Джерело: Виклики, що зростають. Погляд керівників в Україні 2018, KPMG в Україні

“

Компанія, що прагне успіху, має швидко адаптуватись до змін сучасного світу, оперативно реагувати на потреби клієнтів і виходити за рамки в пошуках нових можливостей. Виходити за рамки, поєднуючи ідеї з різних сфер для досягнення бізнес-цілей і вирішення глобальних питань не лише свого бізнесу чи бізнесу клієнта, а й галузі в цілому.

Ірина Мірошник
Президент IMMER Group

”

Вихід на іноземні ринки

64% керівників компаній в Україні планують вихід на іноземні ринки протягом наступних 3 років, 34% зауважують, що найпріоритетнішими країнами для географічної експансії у наступні 3 роки є розвинуті країни (91% – Європа, 9% – Північна Америка), 30% респондентів планують вихід на ринки країн, що розвиваються (економіка з менш розвинутими ринками капіталу, законодавством та інфраструктурою, яка при цьому демонструє зростання та прогрес).

Найбільш пріоритетні країни для географічної експансії компаній у наступні 3 роки



Керівники компаній в Україні планують вихід на ринки розвинутих країн та країн, що розвиваються. А переважна більшість керівників компаній у світі (70%) визнають найпріоритетнішими для географічної експансії країни, що розвиваються.

* Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

** Джерело: Виклики, що зростають. Погляд керівників в Україні 2018, KPMG в Україні

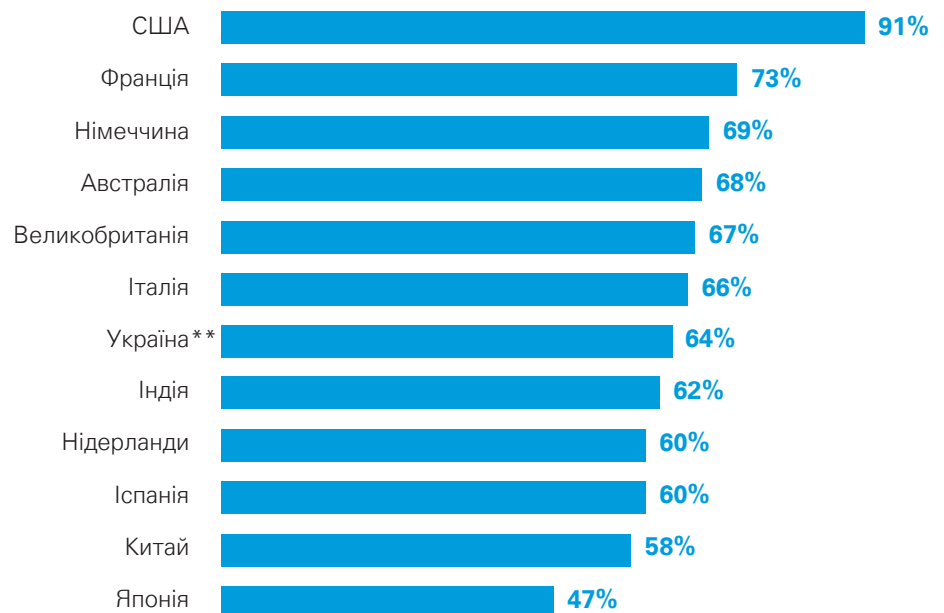
Цифрові ТЕХНОЛОГІЇ

Готовність очолити трансформацію

78% керівників в Україні вважають, що протягом наступних 3 років їм необхідно вдосконалити процеси впровадження інновацій та підвищити ефективність роботи, а 64% особисто готові очолити радикальні організаційні перетворення.

Готовність керівників особисто очолити радикальну трансформацію операційної моделі організації*

В Україні 64% керівників особисто готові очолити радикальні організаційні перетворення.



* Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

** Джерело: Виклики, що зростають. Погляд керівників в Україні 2018, KPMG в Україні

“

Мій рецепт успіху у сучасному світі – стратегічний підхід. В будь-якій незрозумілій ситуації сідайте з командою за стратегічний аналіз і планування. Особиста залученість і пряма, чесна комунікація з персоналом без зайвого пафосу, від менеджменту до співробітників відділень, нашої «останньої милі». Чим складніше питання і важливіший результат, тим проміжних ланок в спілкуванні має бути менше. Це працює!

”

Андрій Пишний
Голова правління АТ «Ощадбанк»



“

В епоху цифрової економіки нові технології змінюють структури галузей та бізнес-моделі компаній. Бізнес розцінює інновації не просто як одну із функцій, а як засіб виживання на ринку. Проте інновації не завжди є вкрай необхідними для бізнесу і до їх впровадження необхідно ставитися досить виважено. Якщо ж ваша компанія планує долучитися до «цифрових перегонів», варто знати основні «правила безпеки», аби бізнес не став заручником нових технологій.

”

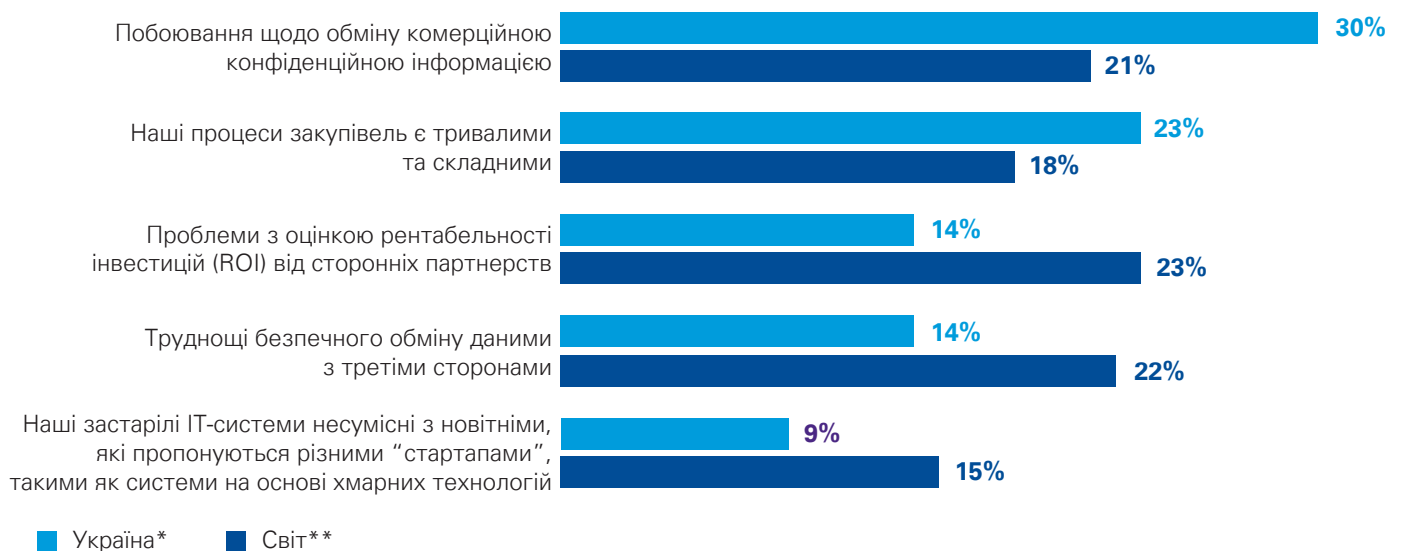
Костянтин Карпушин

Партнер, керівник напрямку інноваційного розвитку та впровадження нових технологій KPMG в Україні та СНД

Впровадження інновацій

Щоб підвищити швидкість процесів та належним чином використати цифрові інновації організації агресивно будують нові партнерські інноваційні мережі з третіми сторонами. Наприклад, серед респондентів 2018 Global CEO Outlook більше половини організацій (53%) розробляють програми бізнес-акселераторів або створюють інкубатори для стартапів. Та на шляху до отримання вигод від залучення сторонніх компаній є ряд перешкод.

Найбільша перешкода для організації з точки зору отримання вигоди від залучення сторонніх компаній



* Джерело: Виклики, що зростають. Погляд керівників в Україні 2018, KPMG в Україні

** Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

Методологія

KPMG в Україні у партнерстві з журналом БІЗНЕС провела опитування керівників компаній в Україні. В опитуванні взяли участь 64 управлінці, що працюють у різних галузях економіки. Це опитування проводилося в Україні з 12 квітня по 1 червня 2018 року. Структура опитування ґрунтувалася на 7 запитаннях адаптованих із щорічного міжнародного опитування KPMG 2018 Global CEO Outlook.

Зазначені вище керівники працюють у більш ніж 10 ключових галузях, включаючи сектор управління активами, автомобільну галузь, банківську справу, роздрібну торгівлю, енергетику, інфраструктуру, страхування, фармацевтику, виробництво та технології.

Дані, опубліковані у цьому звіті, ми порівняли з результатами KPMG 2018 Global CEO Outlook, що ґрунтуються на результатах опитування 1300 виконавчих директорів з різних країн світу та галузей економіки. Опитування 2018 CEO Outlook проводилося з 22 січня по 27 лютого 2018 року.

KPMG 2018 Global CEO Outlook є четвертим щорічним глобальним дослідженням KPMG. У ньому KPMG надає огляд та аналіз викликів, з якими стикаються 1300 керівників найбільших світових компаній. Із зазначених 1300 керівників топ-менеджерів, 314 керують компаніями з рівнем доходів у \$500-999 млн; 546 – організаціями з рівнем доходів у \$1-9,9 млрд, а 440 очолюють компанії з рівнем доходів у понад \$10 млрд. Дослідження вивчає стратегічні питання, на яких фокусуються керівники у складний, але багатий на унікальні можливості період радикальних змін.

Якщо ви хочете отримати пораду наших фахівців щодо перспектив розвитку та можливих шляхів вирішення проблем, що розглянуті у цьому дослідженні, ми будемо раді надати вам таку можливість.

Контакти: markets@kpmg.ua

kpmg.ua



Запрошуємо поспілкуватися з нашими фахівцями про перспективи та проблеми, що були розглянуті у цьому дослідженні, та їхній вплив на ваш бізнес, надсилайте ваші запити: markets@kpmg.ua

Інформація, що подана у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданою після детального вивчення стану справ.

© 2018 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені. Надруковано в Україні.

KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками асоціації KPMG International.

Дата публікації: червень 2018 р.