

KPMG Review Magazine

Вартові ДОВІРИ

Ігор Смілянський

Генеральний директор
«Укрпошта»

Сату Кахконен

Директорка Світового банку в
справах Білорусі, Молдови та України

Іван Гелюх

Генеральний директор
«ДТЕК Мережі»

Анна Дерев'яно

Виконавча директорка
Європейської Бізнес Асоціації



kpmg.ua

markets@kpmg.ua

kpmgreviewmagazine.kpmg.ua

ЗМІСТ

10

25

28

38

ПРО ГОЛОВНЕ

4

Роль бізнесу у відбудові довіри

ПОГЛЯД

7

Коло довіри

БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

10

ПАТ «Укрпошта»: Як керувати довірою, якщо ти – одна з найбільших держкомпаній

Група Світового Банку: Що не так із довірою до України

«ДТЕК Мережі»: Нова економіка довіри в умовах трансформації енергетичного сектору

БІЗНЕС-ІНСАЙТ

25

Big data: революція в управлінні довірою

ДОКЛАДНО

28

Як компанії заслуговують на довіру клієнта

СТИСЛО

33

Якірні точки довіри

ІНСАЙТИ УСПІШНИХ

38

Європейська Бізнес Асоціація: Як українському суспільству побудувати діалог, що ґрунтується на довірі

Пройдіть коротке [опитування](#) та виграйте квиток на участь у платному семінарі KPMG Insight Academy

Ваші відповіді допоможуть нам створити корисний та цікавий контент для вас

Роль бізнесу у відбудові довіри



Довіра – фундаментальна основа розвитку бізнесу та економіки будь-якої країни в цілому. Її важко отримати, але легко втратити. Вона – визначальний фактор успіху або невдачі компанії чи ринків. В епоху діджиталізації та хаосу довіра допомагає бізнесу зменшити невизначеність та підтримує його стійкість. Вона – інструмент заохочення працівників, маркер задоволення та лояльності клієнтів, показник успіху компанії на глобальному ринку.

Фактично, довіра тотожна репутації, засадничі принципи якої базуються на відповідності дій компанії очікуванням від неї з боку стейкхолдерів. В її основі – вміння чесно і прозоро вести бізнес, якісно та вчасно виконувати зобов'язання, вибудовувати корпоративну культуру компанії.

Важливість довіри як стратегічного активу будь-якої компанії підтверджують й опитування KPMG Global CEO Outlook¹ серед керівників найбільших світових компаній. Відповідно до якого, 61% із майже 1300 управлінців вважають, що зміцнення довіри серед клієнтів та інших зовнішніх зацікавлених сторін – один із найбільших пріоритетів.

Тож правда полягає в тому, що ефективну довгострокову модель розвитку неможливо побудувати без довіри з боку всіх стейкхолдерів: працівників, клієнтів, постачальників, представників органів влади, акціонерів тощо. Але в сучасному світі відносини зі стейкхолдерами набувають нового змісту. Наприклад, ваші покупці більше не чекають від вас надання послуги або продажу продукту. Вони приходять до вашої компанії, аби ви вирішували їхні проблеми максимально швидко й ефективно.

Ваші співробітники більше не готові працювати лише заради

заробітної платні. Покоління міленіалів, котре набирає все більших обертів, обираючи компанію, в якій працюватиме, частіше й частіше спирається на такі чинники як корпоративна соціальна відповідальність, довіра до компанії та її керівника.

У той же час довіра стосується не лише брэнда компанії, продуктів, послуг та людей, але й даних та аналітики (D&A). Ми бачимо, що бізнес у всьому світі здійснює безпрецедентні інвестиції в нові технології. Має місце тенденція масового експериментування та поглинання в різних галузях: від банківського та страхового секторів до сфери телекомунікацій, охорони здоров'я, виробництва та туризму. Організації, які готові до зрушень, використовують дані, складну аналітику, робототехніку та штучний інтелект (ШІ) для створення нових цінних пропозицій та бізнес-моделей.

Тож для розбудови довіри потрібно активно використовувати аналітичні дані. Але хто повинен відповідати за таку аналітику в компанії? Якого формату потребує ефективно управління великими даними? На чиїх плечах має лежати відповідальність за якість і ефективність даних та аналітики?

У цьому номері ми поговоримо про це. Також поміркуємо разом, що вважати індикаторами довіри до бізнесу та країни. Як і на яких засадах ґрунтується довіра між людьми, суспільством, бізнесом і владою. Як діджитал економіка змінює модель управління довірою. І нарешті, як розвивати організаційну культуру компанії, засновану на довірі. Настав час переосмислити наше розуміння корпоративної стратегії з урахуванням цих факторів. І ми пропонуємо зробити це разом на сторінках нашого журналу. ■

Довіра – інструмент заохочення працівників, маркер задоволення та лояльності клієнтів, показник успіху компанії на глобальному ринку



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 курсом 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 9 років пройшовши 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.

 Andrey Tsybal

¹ KPMG CEO Outlook: Disrupt and Grow. KPMG International, 2017

KPMG принципи побудови довіри

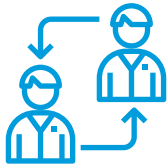
Культура



Якість – це відповідальність кожного



Глобальні політики



Культура надання консультацій



Етика та незалежність

Співробітники



Рекрутмент



Безупинний розвиток



Продуктивність і винагорода



Ресурси

Підхід



Послідовна методологія



Факти та ретельна перевірка



Ефективні комунікації



Інноваційні засоби та технології

Моніторинг



Програми забезпечення якості та комплаєнсу



Аналіз основної причини



Зовнішній зворотній зв'язок та діалог



Корегуючі дії

Коло довіри

За відсутності довіри ви не зможете залучити найкращих людей, а без них – неможливо підтримувати довіру до вашого бізнесу





Чому бізнеси втрачають довіру інвесторів?

Не секрет, що рішення інвесторів будуються на довірі. Вони повинні розуміти, у що інвестують, які є проблемні питання та ризики. Інвестори опікуються досить широким колом питань: від того, чи підлягатиме бізнес санкціям, до того – чи практикує ця компанія шахрайство. У разі хоча б найменшого сумніву будь-яку інформацію від цієї компанії інвестор буде сприйматиме як ненадійну. Логіка інвесторів проста: якщо компанія раз вчинила нечесно, то чи можна довіряти усій іншій інформації, яку вона надає публічно? Наприклад, фінансовим показникам.

Серед головних причин втрати довіри можна назвати три основні. По-перше, це – неетична поведінка працівників компанії, зокрема шахрайство, хабарництво та корупція. Буває, під час проведення аналізу ризиків компанії у разі виявлення проблем місцеве керівництво компанії надає суперечливі пояснення, намагається обманювати чи швидко винайти позбавлені сенсу політику або пояснення.

По-друге, це – питання надійності інформаційного захисту даних чи активів, які компанії отримують від клієнтів або споживачів. Це відносно новий ризик, але в сучасному світі клієнти не купуватимуть товар, не відкриватимуть рахунок, не нададуть свої особисті дані, якщо компанія не надає гарантій такого захисту.

По-третє, компанія втрачає довіру, коли не враховує суспільні інтереси. Може йтися, наприклад, про справедливе ставлення до своїх працівників, про ставлення до забруднення

Вартові **довіри**

довкілля. Приклад вагомості цих факторів – досвід компанії Nestle, яка зіткнулася з новим судовим позовом у суді штату Каліфорнія: виявилось, що тайська компанія, що постачала рибу, використовувала рабську працю.

Корпоративне управління та прозорість як фундамент довіри

Корпоративне управління – один із важелів системи стримувань та противаг, адже дозволяє систематично розкривати наявні проблеми та ризики. Ефективне корпоративне управління допомагає компанії бути готовою надавати менеджменту та інвесторам правдиву інформацію. У такому разі інвестиції будуть більш безпечними, оскільки компанія володіє інформацією про потенційні проблемні питання, має можливість підготуватися до їхнього вирішення та звітувати про них керівництву й інвесторам прозоро.

Надана без належних пояснень інформація про зміну структури компанії або фінансових показників – один із найчастіших приводів занепокоєння з боку іноземних інвесторів.

Логіка інвесторів проста: якщо компанія раз вчинила нечесно, то чи можна довіряти усій іншій інформації, яку вона надає публічно?

Більшість українських компаній – дуже складні акціонерні структури, і це почасти відлякує міжнародних інвесторів. Вони бояться, що не зможуть застосувати правові дії або відшкодувати активи, якщо щось піде не так.

Інший ключовий момент – здійснення невеликих, але істотних дій, які дозволять вам упродовж тривалого періоду демонструвати, що ви вдосконалюєте процеси. Необхідно вживати конкретні кроки та проводити моніторинг результатів замість того, щоб просто говорити про зміни. Дії, а не розмови – ключ до довіри.

Довіра як інструмент залучення найкращих працівників та клієнтів

Сьогодні велика кількість молодих людей ухвалюють рішення на основі своїх цінностей та переконань. Такі люди лояльніші, ніж звичайні споживачі, до своїх улюблених брендів. Відповідно до дослідження «Які переваги довіри надає роботодавцям?»², 72% респондентів довіряють своїм роботодавцям, якщо вони роблять правильні, з позицій суспільства, речі. Тож набирає обертів тенденція, коли молоді покупці шукають більш етичні компанії, що враховують їхні цінності.

Коли ми говоримо про працівників, то для них важливо розуміти, чи можуть вони отримати кращу пропозицію від свого роботодавця. Сьогодні існує жорстка конкуренція за найкращих людей на ринку праці. У разі відсутності довіри до компанії, вона потрапляє до замкнутого кола: не може привернути найкращих людей, а без таких працівників, ймовірно, не зможе підтримувати довіру з боку інших стейкхолдерів.





Визначальна роль у побудові довіри, звичайно, належить топ-менеджменту. Але тотожно важливо, щоб кожен в організації навчався того, як будувати довіру. Отже, відповідальність за розбудову відповідної культури лежить на плечах керівництва, а вже потім – кожного співробітника, який повинен розуміти та підтримувати цю культуру.

Також важливо знаходити час на аналіз, аби зрозуміти, що є чинниками формування довіри для ваших ділових партнерів, співробітників та колег зі всього світу. На деяких ринках важливо створити відносини поза роботою, в інших – важливіше зосередити увагу на знаннях і вражаючій презентації під час зустрічі.

Чи справді вам довіряють?

Щоб зрозуміти, чи довіряють вам, прислухайтеся до своїх працівників і клієнтів. Проводьте анонімні дослідження та отримуйте реальну оцінку ситуації з боку ваших стейкхолдерів. Правда незручна, але повинна підказати вам, як краще змінити стан речей.

Ще один гарний спосіб – гаряча лінія. Якщо ваші співробітники мають змогу повідомити про неправомірні дії, а ви повідомляєте команді про те, яких кроків вжили – не розкриваючи конфіденційну та приватну інформацію, – це допоможе побудувати справжню культуру довіри.

Визначальна роль у побудові довіри, звичайно, належить топ-менеджменту. Але тотожно важливо, щоб кожен в організації навчався того, як будувати довіру

Щоб мати довіру, прислухайтеся до запитань, які ставлять ваші інвестори чи зацікавлені сторонни. Що їх хвилює? Чи відповідаєте ви їм послідовно? Будьте чесними. Розкажіть стейкхолдерам про вашу стратегію та план дій. Встановлюйте реалістичні цілі. Повідомляйте про свій прогрес. Постійно вдосконалюйте свій сервіс та канали комунікації відповідно до потреб кожної аудиторії. Для одних стейкхолдерів важливі електронні листи, для інших – чати та телефонні повідомлення. Для одних цільових груп – відео, для інших – письмова інформація. Ви повинні враховувати усі їхні потреби та очікування. Це важливо для аудиторій різних поколінь, а також для мультикультурних аудиторій. ■



Олівія Еллісон

Партнерка, керівниця відділу консультування з управління ризиками KPMG в Україні

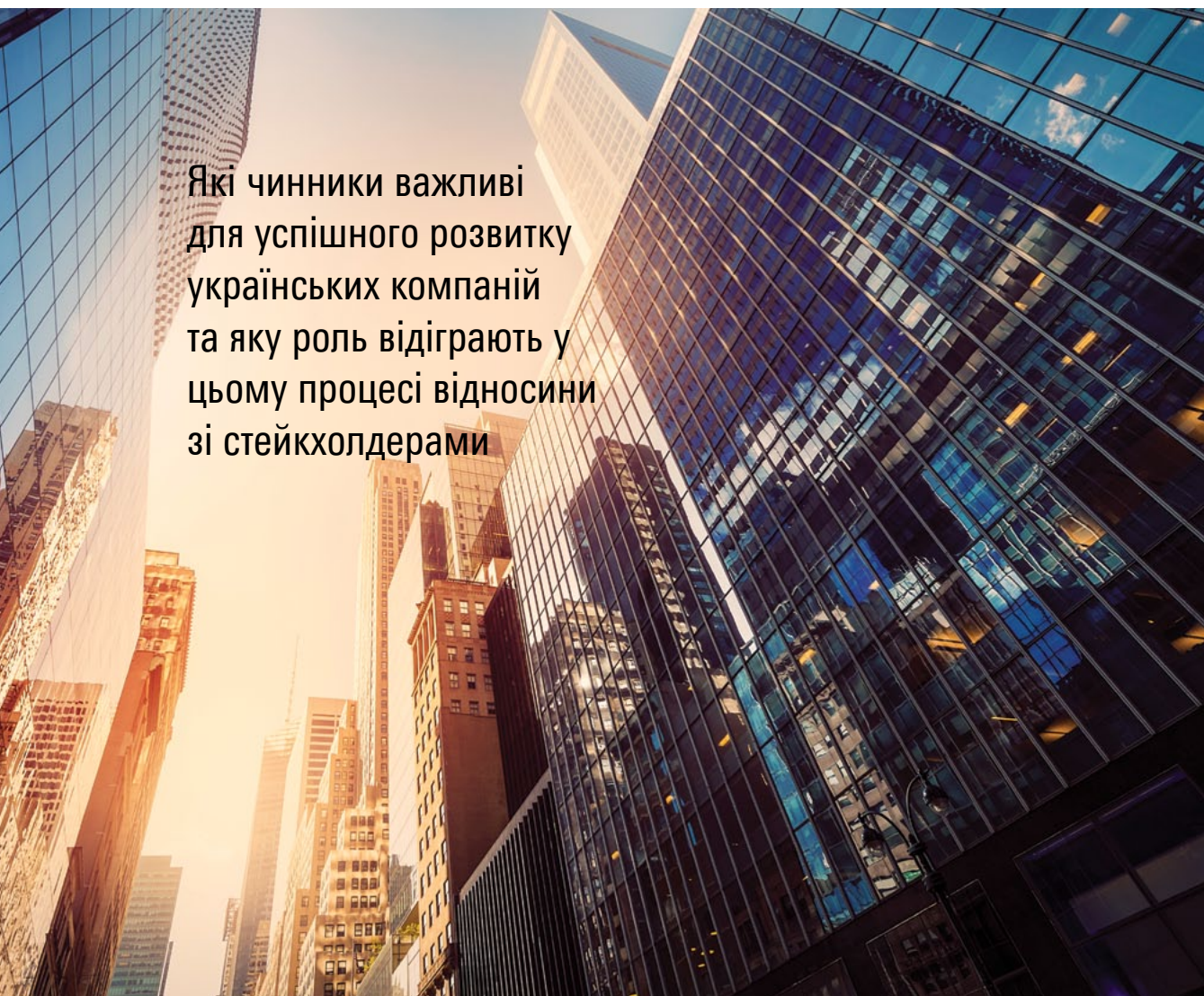
- Має понад 10 років досвіду з надання консультацій з питань управління ризиками у Великобританії, у країнах колишнього Радянського Союзу, Африки та Близького Сходу
- Сертифікована експертка з питань запобігання шахрайства (Certified Fraud Examiner). Входить до складу виконавчого комітету Всеукраїнської Мережі Добросовісності та Комплаєнсу
- Здобула ступінь магістра з міжнародного миру та безпеки, Королівський коледж у Лондоні (King's College London)
- До приходу в KPMG Олівія працювала дослідником і журналістом, веде власний подкаст Marginally

 [Olivia Allison](#)

² Unleashing the Employer Trust Advantage, Edelman 2018

Історії успіху компаній в Україні

Які чинники важливі
для успішного розвитку
українських компаній
та яку роль відіграють у
цьому процесі відносини
зі стейкхолдерами



Як керувати довірою, якщо ти – одна з найбільших держкомпаній



ПАТ «Укрпошта» – національний оператор поштового зв'язку України, який із 1994 року функціонує як самостійна господарська одиниця.

Нова команда «Укрпошти» ставить амбіційні цілі, безупинно трансформує компанію та запроваджує цінності, засновані на відповідальному ставленні до кожного клієнта та забезпеченні високої якості послуг.

Ми зустрілися з Ігорем Смілянським, щоб поговорити про довгострокову стратегію, виклики сьогодення та чинники, важливі для успішної роботи компанії.

Розмову вів Андрій Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні.

Чому розбудова заснованих на довірі відносин із усіма стейкхолдерами так багато важить для бізнесу?

Основних причини – дві. Перше, лише такі відносини закладають підґрунтя для розбудови і втілення довготривалої стратегії, особливо, коли остання пов'язана з розвитком інфраструктури. Інфраструктура (дороги, ІТ, логістика тощо) – це не блискавична партія, а гра завдовжки у три – п'ять років щонайменше. Без зрозумілих правил – а правила ґрунтуються на вірі в те, що змін під час гри не буде, – ніхто не вкладатиме ресурси. У державній компанії зазначені стейкхолдери – це і регулятори, й уряд, і міністерства (як регулятор й акціонер) тощо. Саме вони визначають, чи змінюватиметься податкове, галузеве, інше законодавство, і як це вплине на результат. Якщо немає довіри між стейкхолдерами, то ви завжди і безвідносно до будь-яких умов готуватиметеся до найгіршого.

І це, власне, – друга причина. Якщо бізнес повсякчас готується до найгіршого, враховуючи ризики ймовірних змін у правилах гри, то мусить закладати це у вартість продукції та послуг, що автоматично здорожчує їх для споживача. Коли йдеться про глобальну економіку, то такий бізнес автоматично поступатиметься країнам із вищим рівнем довіри та нижчими (відповідно до показників рейтингів на зразок Doing Business) інвестиційними ризиками.

Якщо немає довіри між стейкхолдерами, то ви завжди і безвідносно до будь-яких умов готуватиметеся до найгіршого

Стейкхолдери вашої компанії – хто вони? Як ви їх сегментуєте? Які є групи?

Ми виокремлюємо кілька основних груп: регулятор, акціонери, співробітники, клієнти. Якщо ж зважати на обсяги роботи «Укрпошти», то це – населення України загалом.

До яких інструментів вдається, щоб вибудовувати засновані на довірі відносини з кожною групою?

Я завжди ототожнюю себе зі співрозмовником чи стейкхолдером і міркую, що важитиме для неї чи нього, які інтереси переважатимуть, і чи вдасться відшукати в цій царині спільні з нашими точки перетину. Без спільних інтересів ні довіра, ні довготривалі взаємини неможливі. Інтереси можуть бути матеріальні або ж ні (честолюбство чи слава, наприклад), але вони – той самий фундамент, на котрому зводяться далекосяжні відносини.

Специфіку також має як Україна, так і спосіб побутування в ній державних компаній. Передусім усі намагаються визначити «від кого ти прийшов» – і базисно закріпити за тобою саме його чи її інтереси. За таких умов, за вами завжди незримо бовванітиме той самий «хтось», і домовлятися про щось буде вкрай складно, оскільки всі чекатимуть не на ваше, а на «його чи її» рішення.

Мій рецепт тут дуже простий. Я – ні від кого. Я – рівновіддалений від усіх





стейкхолдерів. Мені це видається надійним підґрунтям для розбудови довготривалих відносин. Утім, спочатку тобі мають повірити, що це – саме так. Тож у своїх діях я керуюся виключно власним баченням та інтересами компанії. Коли ж така репутація розбудована (а це потребує часу), тоді вона торує тобі шлях, і вже на її основі закладаються відносини й довіра.

Спільні точки перетину найбільш ефективно спрацьовують, коли йдеться про вузьку групу стейкхолдерів, наприклад, органи регулювання. Як бути у випадку більш неоднорідних груп? Наприклад, співробітників? Клієнтів?

У нас 31 тисяча листонош, 24 тисячі операторів, 6 тисяч водіїв і сортувальників. Але при цьому я вперше працюю в компанії, де не можу всім написати на

e-mail. Його просто немає, оскільки у них нема комп'ютерів чи смартфонів. Відштовхуючись від усталеної тези, що кожній групі властиво мати лідерів думок, я стараюся спілкуватися саме з ними. Наприклад, у групі співробітників – завжди є найкращі, з якими я зустрічаюся особисто, або ж ті, хто мене дуже не любить, але їх також важливо почути. Перших ми відзначаємо грамотами й преміями. Думки других враховуємо у своїх діях та під час комунікації. Але і для тих, і для тих важливий персональний контакт. В Україні «офіційні релізи» і навіть «офіційні сторінки» не спрацьовують. Їм ніхто не довіряє: важливо особисто побачити, почути і щось сказати керівникові. І це знаходить свій відбиток навіть у нових, для мене особисто, проявах. Для когось, наприклад, має вагу зробити селфі зі мною й показати друзям, колегам. Це важливо для людей, і я, ►

Відсутність у країні довготермінового бачення усіх стейкхолдерів і стратегії роботи з ними – найвагоміша перепона у розбудові довготривалих відносин

Пообіцяти й не виконати – те, що нищить довіру

безумовно, це розуміючи, ніколи не відмовляю. Друге місце як інструмент спілкування зі співробітниками посідає корпоративне видання, хоча, як йшлося вище, в Україні люди більше зорієнтовані на живе спілкування, тому не настільки сприймають цифрові канали, які непогано зарекомендували себе на Заході.

Клієнтів теж варто інформувати, що ми чесно визнаємо свої помилки – і змінюємося. Наприклад, ми провели дослідження і з'ясували, що 40% наших співробітників не вітаються з клієнтами, а 44% – не кажуть їм «до побачення». Але ми над цим працюємо. Я – прихильник принципу розбудови відносин із клієнтами на засадах чесності, і мені здається, нам вдається доносити це до широкого загалу.

Знаєте, чим різниться Україна від США? В Америці з дитинства прищеплюють бачення: коли в тебе щось негаразд, стань перед дзеркалом і запитай, що я можу зробити, щоб це виправити? В Україні – коли щось пішло не так – годиться звинуватити в негараздах будь-кого, але не себе. Я змінюю це бачення. Не перекладаймо усю провину на керівників (чи хоча б лише на керівників). І неважливо, йдеться про компанію чи державу. Якщо ми програли ринок приватному оператору чи по-хамськи говоримо з клієнтами, причина, певно, полягає не в тому, що хтось там був недолугий генеральний директор, прем'єр чи президент. Це – наша провина, і саме ми мусимо виправити процеси,

що неефективно працюють, чи людей, котрі не вміють спілкуватися із клієнтами.

Які зовнішні чинники ускладнюють розбудову ефективного діалогу зі стейкхолдерами?

Відсутність у країні довготермінового бачення усіх стейкхолдерів і стратегії роботи з ними – найвагоміша перепона у розбудові довготривалих відносин. Це заважає розвиватися і бізнесу зокрема, і країні загалом. Наприклад, якщо ми хочемо справді забезпечити майбутнє країни, якщо прагнемо зберегти її найцінніший скарб – людей, – то мусимо мати відповідну стратегію зі змогою заохочувати ті самі 15–20% найкращих, котрі розвиватимуть науку й економіку, а не розпорозувати доходи рівним шаром однаково для всіх. А для цього потрібно скасувати так званий «трудовий кодекс», а не лише виголошувати голосно й у нікуди гасла «що робити?». Усі країни, котрі чогось досягли упродовж останніх 10–20 років, обрали шлях, коли кращим

платять більше. Але це супер, як не додає популярності в публічній сфері.

Скажіть, чи працюватиме молодий перспективний підприємець в Україні, коли він може поїхати в США, де підприємництво заохочується багатьма способами, і втілити там у життя свій стартап зі значно більшим успіхом? Це і є довготермінова стратегія розвитку відносин із стейкхолдерами.

Що можна змінити для формування у менеджменту компаній, співробітників зацікавленості в довготривалій роботі в певній компанії?

Це вже не проблема окремої компанії, це – проблема країни загалом. Нині критичний чинник для нас – це імміграція. Пошуки співробітників невпинно ускладнюються.

У мене є правило: потрібно завжди намагатися перетворити слабкість на перевагу. Індія та Китай здолали цей шлях.

Щорічно мешканці цих країн





тисячами виїжджають до Європи і США. Але Індія та Китай докладають максимум зусиль, щоб ці люди – освічені та з правильними системами цінностей – повернулися додому. Повернення мігрантів може стати дуже потужним поштовхом до розвитку. Тим паче, що в Україні молодій людині, безумовно, заявити про себе на повен голос значно легше, ніж, скажімо, в Європі. Мені видається, що саме ці люди зможуть стати рушієм реформ.

Якщо говорити безпосередньо про досвід «Укрпошти», то ми, з огляду на підвищення операційної ефективності, автоматизацію тощо, ухвалили рішення платити більше меншій кількості людей.

За скільки років плануєте здобути звання «Найкращий роботодавець України»?

Для такої компанії, як «Укрпошта», зробити це буде надзвичайно складно з двох причин. По-перше, у боротьбі за кращих співробітників зарплатня завжди матиме важливе значення. А за умов, коли значна частка тарифів регулюється, пропонувати ринкову заробітну плату поки що не випадає. По-друге, потрібно створити систему відбору та заохочення найкращих працівників, а ми ж почасти працюємо в селах за принципом «дякую, що є хоч хтось», оскільки вибір співробітників тут украй обмежений (не сказати б гірше). І треба відверто про це говорити. В Україні майже 7000 сіл із населенням менше 100 осіб, 10 983 – із населенням від 100 до 500. Приблизно в 18000 населених пунктах – менше 500 осіб. Мешканці ще 5317 складають від 500 до 1000 чоловік.

Ми працюємо не у створених нами самими умовах, а в тих, що існують об'єктивно.

Вартові **довіри**

Окрім того, робота в державній компанії – це завжди значний стрес. Ти маєш переважати своєю ефективністю приватну компанію. Люди, котрі приходять у державні компанії, мусять бути надзвичайно драйвовими і вмотивованими. А зміни потребують часу. Тому не думаю, що впродовж найближчих двох-трьох років ми здобудемо звання найкращого роботодавця України, але це аж ніяк не привід цього не прагнути.

Наприклад, варто шукати певний унікальний мотиваційний фактор, який для нового покоління переважить значення зарплатні. Це може бути можливість попрацювати в компанії, котра, ймовірно, приведе в Україну PayPal та Amazon. Ні, я не обіцяю, що це відбудеться незабаром. Але ми намагатимемося втілити це в життя.

Хто в компанії має відповідати за створення цінностей та розбудову відносин зі стейкхолдерами?

Якщо акціонер компанії не готовий до змін, то навіть видатний генеральний директор виявиться безсилим. Бо директор має одну систему цінностей, а власник – іншу. Тому перед завжди вестиме власник, акціонер, і лише по тому – топ-менеджер.

Як розбудова заснованих на довірі відносин зі стейкхолдерами впливає на конкуренцію? Це допомагає компанії ефективніше конкурувати чи навпаки: як абсолютно прозора й чесна вона опиняється в складніших умовах?

У короткотерміновій перспективі – програє, оскільки вести бізнес у такий спосіб складніше. Але якщо говорити про далекосяжність, то це створює репутацію і, відповідно, надає переваги. І лише за таких



Ігор Смілянський

Генеральний директор «Укрпошта»

- Перший трудовий досвід: розвантажувач коробки на складі та продавав морозиво на пляжі.
- Навчався у США, здобув три освіти: бухгалтерську, юридичну і бізнесову. Вважає, що це дозволяє швидко орієнтуватися в будь-якій ситуації.
- Працює в середньому 18-20 годин на добу.
- Вважає ФБ ефективним каналом комунікації з усіма стейкхолдерами, активно й персонально веде свій акаунт.

[Igor Smelyansky](#)

умов можлива реальна й чесна конкуренція.

Чи згодні ви, що відсутність заснованих на довірі відносин зі стейкхолдерами унеможливіть стабільний розвиток як компанії, так і країни?

Я працював в Америці, де люди контракти на мільйон підписують через e-mail. Бо довіряють. Щоб укласти контракт відповідно до українського законодавства, я мушу перевірити дані партнера. Юристи, нотаріуси, питання безпеки, тридцять мільйонів паперів – усе це коштує бізнесу чималих грошей. Ця система вибудована на тому, що довіряти – не можна. Недовіра обходиться дорогою ціною.

Але жоден Google чи Amazon не інвестуватиме в країну, де нема панування Довіри. Тобто без неї неможливі далекосяжні перспективи ні для країни, ні для бізнесу. ■



Команда, якій довіряють

KPMG Law Ukraine

Широкий географічний масштаб мережі фірм KPMG дозволяє нам об'єднувати міждисциплінарні команди з міжнародним досвідом та локальною експертизою для вирішення найбільш складних правових бізнес-завдань наших клієнтів.

Сергій Попов

Адвокат, партнер
KPMG в Україні
spopov@kpmg.ua

kpmg.ua



Best Lawyers

© 2018 АО "КПМГ ПРАВО", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входить до асоціації KPMG International Co-operative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені. Надруковано в Україні.

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

Що не так із довірою до України



Що може зробити бізнес, аби зменшити трудову міграцію з України? Чого чекають від України зарубіжні інвестори? Яким чином повернути довіру до державних інституцій з боку населення та міжнародних інвесторів? Про це та інше – в інтерв'ю Сату Кахконен, директорки Світового банку у справах Білорусі, Молдови та України.

Розмову вів Андрій Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні.

Чому довіра у світі бізнесу – важлива?

Довіра – це основа успішного бізнесу. Якщо ваші клієнти не вірять вам і якщо ви не можете довіряти вашим постачальникам, ваш бізнес не буде успішним. Без довіри неможливо розвивати довготривалі ділові відносини та формувати лояльність клієнтів. Тому побудова довіри і її підтримка з боку партнерів і клієнтів – важлива запорука успіху як у бізнесі, так і загалом у житті.

Вважається, що довіра до інституцій – один із основних компонентів бізнес-середовища. Що має зробити уряд України для посилення довіри до своїх ключових міністерств?

Є чотири кроки, які міг би зробити уряд. Перший – рішуче протистояти корупції, запровадивши політику нульової толерантності до корупції

Вартові **довіри**

у державних установах та здійснювати рішучі дії щодо хабарників.

Другий – це ефективне використання податкових надходжень та вдосконалення якості державних послуг. Цей процес повинен стати передбачуваним і нескладним, тому необхідне впровадження електронних послуг.


Ще один крок – це запровадження прозорості дій уряду та покращення доступу до інформації. Я наголошую на цьому, адже в Україні, на відміну від інших країн, досі існують сфери, де публічна інформація фактично недоступна. Наприклад, земельний кадастр. Люди не мають доступу до даних кадастру і не мають можливості перевірити правильність реєстрації їхніх земельних ділянок. Це один із прикладів, коли відкритий доступ до інформації був би корисним для людей.

І останнє – це продовження реформи державного управління. Україні необхідно рухатися більш рішуче у цьому напрямку.

Повертаючись до Вашого коментаря щодо корупції, вважається, що судова система серед найбільш корумпованих. На Вашу думку, який спосіб її реформування матиме найбільший результат?

Очевидно, що існує необхідність у прискоренні реформування судової реформи та завершенні формування антикорупційної системи. З 2015 року уряд досяг значних успіхів у створенні системи антикорупційних органів, заснувавши НАБУ, САП та НАЗК, а також запровадивши електронні декларації про майновий стан і доходи.

Але попри ці досягнення, ніхто ще не був засуджений за корупцію в Україні. Ніхто не потрапив до в'язниці, попри





доказовість корупції. Це означає, що створення Антикорупційного суду має величезне значення. Ця частина антикорупційної системи – остання цеглина в її побудові. Ми очікуємо, що суд запрацює навесні чи влітку наступного року.

Критики антикорупційної системи стверджували, що існує мало країн, де така система працює успішно. Як Ви думаєте, в Україні вона може досягти успіху?

Хоча світовий досвід функціонування антикорупційних судів справді різний, Україні треба зробити все можливе, щоб тут він працював якнайефективніше. Якщо ця система дає результати в інших країнах, то вона може працювати і тут.

Коли два з половиною роки тому почалося обговорення

Антикорупційного суду, я спочатку поставилася до цього дещо скептично. Але згодом дійшла висновку, що це – єдиний шлях для України зараз. Якщо звичайна судова система не забезпечує справедливості або рухається дуже повільно, необхідні такі особливі заходи, як Антикорупційний суд.

У деяких країнах такий суд працює ефективно. Це важливий інструмент, який Україна матиме у своєму арсеналі для боротьби з корупцією. Проте не можна обмежуватися лише цим. В інших сферах теж необхідні зміни. Усі кроки, спрямовані на вдосконалення управління, в кінцевому підсумку матимуть кумулятивний ефект і допоможуть знизити рівень корупції.

Усе, що Світовий банк робить в Україні, чи то у газовому секторі, охороні здоров'я, у сфері освіти чи у фінансовому секторі, – уся наша робота спрямована на покращення управління та надання послуг звичайним українцям.

Міжнародні інвестиції в український бізнес зростають, але їхні обсяги все ще відстають від інвестицій в деякі інші країни регіону і значно нижчі за середні світові показники. Що можна зробити для зміцнення довіри серед інвесторів?

Прямі іноземні інвестиції в Україні насправді відносно незначні, значно повільніші, ніж в інших країнах Східної Європи. 2% ВВП – це низький рівень для багатьох країн і для України також.



Чому так сталося? Інвесторам необхідна політична та макроекономічна стабільність. Існують ще кілька проблем, про які ми весь час чуємо від потенційних інвесторів. Перша пов'язана з незахищеністю прав власності та незабезпеченістю виконання контрактів. В Україні ніби діє верховенство людини, а не верховенство права, і це зупиняє інвесторів.

Друга проблема – високий рівень корупції. Третя – відсутність єдиних правил гри. Олігархи контролюють великі сегменти економіки, державні підприємства. І це, ще раз наголошую, та сфера, куди уряд може спрямувати належні зусилля.

Одним із важливих аспектів реформ в Україні була реформа місцевого самоврядування, яка передбачала передачу бюджетних грошей

місцевим органам влади для подальшого використання на користь громад. Чи погоджуєтесь Ви з тим, що українці стали більше довіряти органам місцевого самоврядування?

Децентралізація була однією із ключових реформ, проведених Україною за останні кілька років. Але не все так однозначно. Ми бачимо, що деякі органи місцевого самоврядування працюють дуже ефективно і справді надають послуги краще, ніж раніше. Але багато проблем лишаються невирішеними на рівні сільської місцевості.

Довіра – це основа успішного бізнесу

У чому криється головна причина невдач? У браку фінансування чи, наприклад, відсутності ефективного менеджменту?

Насправді існують різні причини. Це й особливості податкової бази в кожній області, і якість місцевого управління. Світовий досвід децентралізації показав: якщо якість управління й управлінців на місцевому рівні не достатньо високі, то проблеми не вирішуються, а просто переходять з одного рівня на інший. Ситуація може навіть погіршитися. Отже, децентралізація – це та сфера, де ви повинні рухатись обережно і бути завжди напоготові скоригувати те, що робите.

Якою ви бачите Реформу корпоративного управління в Україні?

Корпоративне управління – це дуже широка тема. Одна зі сфер підтримки державного сектору Світовим банком – створення незалежних наглядових рад на державних підприємствах та у державних банках. Це важливо для забезпечення прозорості, нагляду, порядку та деполітизації в управлінні цими підприємствами та банками.

Чи ефективні ці наглядові ради, чи потребують вдосконалення?

Деякі створені незалежні наглядові ради функціонують дуже добре і приносять велику користь державним компаніям або державним банкам. Однак ще доволі рано ставити оцінки, оскільки створення незалежних наглядових рад почалося менше двох років тому.

Без довіри неможливо розвивати довготривалі ділові відносини та формувати лояльність клієнтів

За оцінками Проекту Світового банку, в «Індексі людського капіталу» Україна посідає 50-те місце. Величезна кількість освічених українців залишає країну у пошуках роботи. Що має зробити уряд, щоб забезпечити віру працездатного населення в те, що життя в Україні може його задовольнити?

Це серйозна проблема для України. Працездатне населення насправді зменшується не лише через демографічні причини, але й через те, що молодь виїжджає до інших країн у пошуках роботи та якісних послуг.

Що може зробити уряд? Не існує чарівної палички чи універсальних дій, які могли б допомогти уряду переконати молодь лишитися в Україні. Для цього необхідне покращення економіки і рівня життя. Тоді молоді люди побачать, що в Україні існують можливості та успішне майбутнє. Думаю, лише за таких обставин молодь обиратиме життя в Україні. Це означає, що Україні необхідно продовжувати рухатися шляхом реформ.

Знаєте, під час перехідного періоду ми бачили, як багато

молоді залишало й інші східноєвропейські країни. Але зі зростанням економіки та підвищенням рівня життя люди починали повертатися. Адже, як кажуть, у гостях добре, а вдома найкраще. І я вірю в те, що, врешті-решт ми побачимо, як молодь повертатиметься і в Україну, щоб розбудовувати свою державу.

Що можуть зробити представники бізнесу, приватні підприємці, щоб допомогти молодим людям повірити в Україну? Чи повинен бізнес відігравати більш активну роль? Чи це виключно справа уряду?

На уряді лежить основний обов'язок із забезпечення сприятливого середовища для розвитку бізнесу та для можливостей для досягнення успіху. Але зрештою кожен сам відповідальний за власну долю та успіх.

Бізнес, звісно, може допомогти. Компанії можуть проводити тренінги, спонукати до самореалізації, забезпечувати можливості для навчання та кар'єрного зростання. У сфері боротьби з корупцією бізнес повинен сказати «ні» хабарництву. Бізнес теж несе відповідальність в цьому випадку, адже корупція існує у двосторонньому порядку.

Крім того, я сподіваюсь, що міжнародні інвестори, які приїжджатимуть до країни, найматимуть українців, замість того, щоб запрошувати фахівців з-за кордону.

Щойно ми побачимо, що бізнес також реагує на проблеми, які існують у сучасному середовищі, можуть початися реальні зміни. ■



Сату Кахконен

Директорка Світового банку в справах Білорусі, Молдови та України

- До вступу на цю посаду була директоркою Глобального департаменту з питань макроекономіки і фіскального управління в Групі Світового банку в регіонах Європи і Центральної Азії, Східної Азії, а також в Південній Азії.
- Авторка трьох книг із питань економічного розвитку, численних економічних звітів і наукових статей.
- До приходу в Світовий банк пані Кахконен була викладачкою Університету штату Меріленд і заступницею директора Центру інституційних реформ і неформального сектору (IRIS).
- Має ступінь доктора наук у сфері економіки Університету штату Пенсильванія, де навчалася як стипендіантка програми Фулбрайта, а також ступінь магістра Гельсінкської школи економіки.

 [Satu Kahkonen](#)

Потрібне додаткове фінансування?

Скористайся можливостями, які відкривають програми додаткового фінансування ЄС та фонди регіонального розвитку для прибуткових і неприбуткових організацій України.

Профільні експерти KPMG в Україні надають допомогу на усіх етапах проекту. Наші послуги включають:



Консультавання з написання проекту для отримання додаткового фінансування



Допомога у пошуку партнерських організацій для створення консорціуму з реалізації проекту



Моніторинг дотримання положень грантової угоди



Допомога у пошуку програми додаткового фінансування, що відповідає концепції вашого продукту



Розробка бюджету і фінансової моделі проекту



Управління проектом і проектна звітність



Оцінка техніко-економічного обґрунтування проекту

Будемо раді допомогти реалізувати суспільно важливі проекти

Дмитро Щур

Директор,
інвестиції
та ринки капіталу
dshchur@kpmg.ua

Валерій Недбай

Менеджер,
відділ з розвитку
бізнесу
vnedbay@kpmg.ua

kpmg.ua



Нова економіка довіри в умовах трансформації енергетичного сектору



У червні наступного року в Україні запрацює новий ринок електроенергії. Перший етап реформи для запуску нового ринку електроенергії – анбандлінг енергокомпаній (колишніх «обленерго»). Він передбачає відокремлення конкурентних і монопольних видів бізнесу. У такий спосіб бізнес із генерації і постачання, тобто продажу електроенергії, розмежовується із бізнесом із розподілу електроенергії (системою електромереж).

Ми зустрілися із Іваном Гелюхом, генеральним директором «ДТЕК Мережі», аби з перших вуст почути, як компанія готується до трансформації галузі та в який спосіб в умовах переходу від монопольного до конкурентного ринку буде довіру із споживачем.

Розмову вів Дмитро Алєєв, партнер, керівник відділу аудиту, керівник галузевої практики енергетики та природних ресурсів KPMG в Україні.

Що для вас означає слово «довіра» в умовах сучасного бізнесу?

Довіра – це те, як «ДТЕК Мережі» і наші компанії «ДТЕК Київські електромережі», «ДТЕК Дніпровські електромережі» і «ДТЕК Донецькі електромережі» сприймаються клієнтом. Ми визначили для себе три складники довіри. По-перше, клієнт бачить, що компанія дбає про нього і розуміє його інтереси. По-друге, діяльність компанії – зрозуміла клієнтам, оскільки надається пояснення, чому здійснили ті чи інші кроки. По-третє, нульова толерантність до корупції та максимально прозора діяльність.

Універсального рецепта довіри не існує, у кожного бізнесу та і у кожного менеджера він свій

Реформа енергоринку передбачає трансформацію ринку і його основних учасників. Що необхідно для того, аби ці процеси відбувалися за найбільш успішним сценарієм?

Успіх залежить від ефективної взаємодії двох сторін: бізнесу і держави. Європейські країни подолали аналогічний шлях. 20 років тому Європа обрала курс на зниження «вуглецевої енергетики», унаслідок чого набула розвитку «зелена» генерація: потужність однієї великої електростанції почала компенсуватися десятками менших сонячних та вітрових. Розрахована на обслуговування кількох великих гравців система електромереж мусила адаптуватися до потреби обслуговувати безліч маленьких і дуже диверсифікованих у просторі об'єктів. Це сильно змінило ринок.

З одного боку, компанії визначали для себе перелік необхідних змін: технологічні (автоматизація, діджиталізація, стимулювання інвестицій та скорочення операційних витрат) та не менш важливі сервісні (побудова відносин і комунікації з клієнтами). З іншого боку, держава через регуляторні зміни створювала середовище, яке стимулювало бізнес розвиватися й інвестувати.





В Україні першу частину трансформації бізнес вже сьогодні почав реалізовувати самостійно, а та частина, суб'єктом якої є держава, – поки що перебуває в стадії формування. Визначено довгострокові цілі енергетичної стратегії держави, але ще не сформовані завдання на короткостроковий період – 3–5 років. Галузь електроенергетики вже не перший рік очікує, що регулятор запровадить стимулююче тарифоутворення для компаній, які займаються дистрибуцією (розподілом) електроенергії, за моделлю RAB або будь-якою іншою. Це б змістило фокус уваги на інфраструктурні об'єкти і стимулювало б розвиток галузі в цілому.

У процесі реформи бізнес допомагає державі в двох аспектах. По-перше, бере участь

у відповідних робочих групах із профільними міністерствами, у рамках міжнародних асоціацій енергокомпаній. По-друге, реалізує пілотні проекти, спрямовані на апробування ефективності тих чи інших підходів і технологій. Наприклад, цього року компанії холдингу «ДТЕК Мережі» вперше провели діагностували лінії електропередач не силами робочих бригад, а за допомогою дронів (у Києві та Дніпрі) та гелікоптера зі скануючим обладнанням (у Дніпрі). Це потрібно для того, щоб завчасно виявляти пошкодження, ремонтувати і посилювати мережі заздалегідь, не чекаючи на аварію. Наразі аналізуємо економічні результати проекту. Якщо побачимо хороший результат, то прийдемо із ним до регулятора і скажемо: «Ось, дивіться, маємо такий кейс.

Включаймо до інвестпрограми використання технології, намагаймося масштабувати її». У такий спосіб налагоджується обопільний процес зв'язку між галуззю та регулятором

Як би ви визначили ключові виклики для ДТЕК у процесі трансформації енергоринку?

Завдання найближчого періоду – успішно подолати шлях анбандлінга, бути ефективними і конкурентоспроможними на новому ринку. Крім того, коли ринок стане конкурентним, то для компаній-постачальників ДТЕК почнеться боротьба за клієнта. Буде чимало інших компаній на ринку, і люди обиратимуть, клієнтом якої вони хочуть бути. Тому ми бачимо необхідність навчати споживача нових правил ринку, щоб він розумів, із ким





він працює і де закінчується відповідальність постачальника.

Що необхідно енергокомпаніям, щоб за нових умов бути по-справжньому конкурентними?

Для компаній-постачальників – це, насамперед, питання якісного клієнтського сервісу. Для операторів системи розподілу потрібні нові технології, діджитал-рішення, впровадження bigdata аналітики й автоматизація.

Тоді що означає довіра в умовах цифрових технологій?

Напевно, довіра в цьому випадку – це коли клієнт може вирішити свої питання з компанією максимально швидко та не контактуючи з нею віч-на-віч, а через телефон, інтернет або мобільний додаток. І бути впевненим, що якщо він звернувся, то проблема гарантовано вирішиться. Але ми поки що стикаємося з тим, що в Україні чимало людей не знають про онлайн-рішення, наприклад, особисті кабінети на сайтах компаній. Щоправда, і цифрові рішення для клієнта у нас теж ще не досконалі, але ми над ними працюємо. Тож довіру і культуру взаємодії за допомогою технологій ще потрібно формувати.

У рамках трансформації використовуватимете значні обсяги й аналітику. Хто ухвалюватиме остаточне рішення за результатами цієї інформації? І хто відповідатиме, якщо щось піде не так?

Відповідальність завжди лежить на плечах керівника. Якщо говорити про ідеальну картину збору даних, то система предиктивної аналітики, прогнозування споживання будується на базі алгоритмів, сформованих за

Довіру і культуру взаємодії за допомогою технологій ще потрібно формувати

підсумками аналізу поточної ситуації. Питання формування принципів аналізу – і є питанням пріоритетів компанії, які будуються на платформі аналізу ситуації та вимог регулятора. Сьогодні найбільший виклик полягає у формуванні цих даних, створенні моделі автоматизованого зняття інформації про стан мереж, передачі цієї інформації до єдиної бази даних та аналітиці всього масиву. Це могло б дозволити отримувати інформацію про найбільш критичні, такі, що потребують заміни, мережі, пріоритезувати об'єкти й, відповідно, розподіляти інвестиції. Проблема в тому, що інші країни почали цей шлях 13–15 років тому. В Україні ж для масштабного старту таких програм навіть сьогодні не створені інвестиційні умови, проте країна хоче зробити все дуже швидко, за кілька років. Саме тому так важливо змінити систему інвестування та пріоритети.

Чи вбачаєте ви певні загрози в діджиталізації?

Так. Одна з основних – тема кібербезпеки. Чим відкритіший обмін інформацією та канали зв'язку, тим більше ризиків. Тому багато уваги зараз приділяється саме цій темі.

І насамкінець. Чи є універсальні принципи побудови ефективної взаємодії бізнесу та держави за умов трансформації галузі та потреби у формуванні заснованих на довірі відносин зі споживачем?

Напевно, універсального рецепта довіри не існує, у кожного бізнесу та і у кожного менеджера він свій. Мені здається, довіра – це відкритість, виконання обіцянок, які ти на себе береш, і прозорість бізнесу, який ти ведеш. ■



Іван Гелюх

Генеральний директор «ДТЕК Мережі»

- Має тринадцятирічний досвід роботи в енергетиці
- За час роботи в холдингу ДТЕК реалізував проекти з трансформації та створення нових функціональних напрямків у рамках компанії з генерації, передачі й постачання електроенергії
- 2018 року очолив новостворений операційний холдинг «ДТЕК Мережі», відповідальний за бізнес із розподілу та постачання енергії
- Має амбітну мету – шляхом нової культури клієнтського сервісу та через використання сучасних технологічних рішень якісно змінити «світ мереж» в Україні

 [Ivan Gelyukh](#)



KPMG Insight Academy

Найсучасніші навчальні програми для підвищення професійних знань та навичок

KPMG Insight Academy – це платформа передачі унікальних знань фахівців KPMG бізнесу в Україні.

Особливості навчання



Попередній аналіз ваших потреб



Тренери-практики, які знають специфіку вашого бізнесу



Практика на реальних прикладах



Проведення тренінгів в офісі KPMG або у вашому офісі



Можливість додаткової підтримки після тренінгу

Будьте готові до змін вже сьогодні!

Відвідайте [тренінги](#) провідних експертів KPMG і відкрийте нові горизонти для вас та вашого бізнесу
academy@kpmg.ua



Big data: революція в управлінні довірою

Головне питання бізнесу сьогодні можна сформулювати так: big data – як опанувати?



Перше питання, яке ставитиме бізнес, у якого big data «вбудована» на рівні ДНК, – не «що ми про це думаємо?», а «що нам відомо?» Завдяки big data ми можемо аналізувати чимало показників, що дозволяє ухвалювати ефективніші рішення, підвищувати продуктивність і прибутковість бізнесу. Однак, чим глибша інтеграція великих даних у бізнес-процеси, тим актуальніше звучить для компаній питання про управління довірою до цієї інформації.

Як і будь-яке явище, big data також має два боки. З одного боку, масив даних створює конкурентні переваги і дозволяє компанії бути гнучкішою за інших учасників ринку. З іншого – несе і вищий рівень ризиків: фактично керівники ухвалюють важливі рішення, ґрунтуючись на результатах алгоритмів, які вони досконало не розуміють. За даними звіту KPMG Guardians of Trust³, лише 35% із 2200 опитаних мають високий рівень довіри до аналітики у своїй організації. Результати звіту говорять про те, що 92% керівників стурбовані впливом на корпоративну репутацію випадків підготовки неякісних даних або їх неналежного використання.

Інтеграція big data в бізнес породжує тісніший взаємозв'язок між людиною і машиною, і, як наслідок, відповідальність керівників вищого рівня за якість даних й аналітики порівняно з працівниками технічних підрозділів, підвищується. Однак, на думку більшості керівників бізнесів, основна відповідальність за наслідки неправильних рішень, ухвалених на основі аналітичних

матеріалів, має покладатися на технічні підрозділи. І це створює додаткові ризики при використанні даних.

Приймаючи виклик з боку великих даних, компанії повинні вчитися ефективніше управляти стратегічним та операційним контролем, а менеджмент машин має стати настільки ж важливим, як і менеджмент людей. Саме такий підхід забезпечить формування та підтримку довіри до вашої компанії.

Як вибудовувати довіру або її вимірювати? Необхідно проводити «аудит» штучного інтелекту так само, як, наприклад, аудиторську перевірку фінансової звітності та внутрішнього контролю. При цьому вдаються до принципів і практики традиційних аудитів: три лінії захисту та оцінка ступеня впливу потенційних помилок. Як і у випадку з фінансовою звітністю, громадські інтереси повинні бути найвищим пріоритетом для «аудитора», включаючи абсолютну готовність бути прозорими та тісно співпрацювати з національними та міжнародними регулюючими органами. У цьому випадку аудитор також підзвітний



Приймаючи виклик з боку великих даних, компанії повинні вчитися ефективніше управляти стратегічним та операційним контролем, а менеджмент машин має стати настільки ж важливим, як і менеджмент людей.



широкій громадськості, регуляторам і корпоративному сектору.

І нарешті, якщо управління big data – це функція вищого менеджменту організації, то як повинна змінюватися його роль? По-перше, розвивати лідерство всередині компанії. Бізнеси стають успішними не просто тому, що мають більше даних. Навпаки, лідерами ринків стають ті, хто має команди лідерів із власним баченням, вмінням ставити чіткі цілі й визначати, що вважати за успіх для цього конкретного бізнесу.

По-друге, це навичка управління талантами. Статистика, отримана за допомогою великих даних, безумовно, важлива. Але сама по собі, без інтерпретації талановитими людьми, які вміють з нею працювати, вона не даватиме захоплюючих результатів, на які ви очікуєте.

По-третє, робота з великими даними повинна стати частиною культури організації. Якщо топ-менеджмент ставитиме

запитання не «що ми про це думаємо?», а «що нам відомо?», – кількість рішень, ухвалених за допомогою інтуїції, скоротиться.

Це означає, що не дані будуть «підганятися» під ухвалені рішення, а навпаки. Абсолютно кришталева тверезість мислення, скептицизм і незалежність у формуванні аргументів на підтвердження або спростування гіпотез, три лінії захисту та оцінка ступеня впливу потенційних помилок – це саме ті навички та підходи, яких треба навчитися в аудитора, щоб ефективно працювати з великими даними та стати на шлях революції в управлінні довірою.

Рішення, ухвалені на підставі big data, завжди більш точні й прогресивні. І бізнеси або поставляться до цього факту як даності і докладуть зусиль для необхідних внутрішніх змін, або будуть вимушені поступитися місцем на ринку своїм конкурентам. ■



Шаміль Мусаєв

Партнер, аудит KPMG в Україні

- У двадцять років під час навчання на четвертому курсі університету почав працювати в KPMG в Україні; був наймолодшим співробітником KPMG на той час
- Півтора року працював у KPMG в Гонконзі
- Понад 500 проектів із аудиту, консалтингу, M&A та внутрішнього аудиту у різних індустріях за майже 18 років роботи в KPMG
- 2018 року переплив Босфор та фінішував на дистанціях Oceanman

 [Shamil Musayev](#)



Як компанії заслужують на довіру клієнта

Криза довіри спостерігається в усьому світі. Насправді, за невеликими винятками, рівень довіри впав майже у кожній розвиненій країні та у багатьох країнах, що розвиваються



Усі бренди існують у межах великого інформаційного нарративу, але сьогоднішній нарратив – цинічний і не сприяє встановленню довіри. На цьому тлі те, що споживачі сприймають як бренд, зазнає стрімких змін. Сприйняття бренду споживачами формується на основі їхнього власного досвіду, воно будується у кожному акті взаємодії, у кожній точці зіткнення та кожній публікації у соціальних медіа. Бренд – сума слів, вчинків та операційної філософії компанії.

Зокрема, міленіали тяжіють до організацій, які демонструють, що їхні цінності та переконання виходять за межі простого заробляння грошей. Вони шукають фірми, які доносять свої ключові принципи відкрито і переконливо, які вибудовують свій бренд навколо захоплюючої мети і в яких «чому» та «як» не менш важливі, ніж «що».

З плином часу ми стали свідками різних стадій процесу брендингу: від бренда як ідентифікатора та диференціатора до бренда як знака якості, а останнім часом –

як неймовірної ідеї. Бренд мусить звучати в унісон зі сповненої цінностей та переконань філософією і презентуватися у виготовленій із гарно розказаної історії обгортці.

Трюки з побудови бренда, до яких чимало організацій вдавалися наприкінці ХХ століття, вичерпали їхній маркетинговий інструментарій. Корпоративна соціальна відповідальність як формальна данина етичним вимогам більше не спрацьовує.

Як компанії викликати довіру клієнта



Довіра формується від початку першого клієнтського проекту і ґрунтується на надійності і взаємній вигоді для обох сторін.



Міленіали хочуть мати справу з організаціями, які усвідомлюють, що їхня мета не повинна обмежуватися лише зароблянням грошей для акціонерів, і які розуміють, що саме важить для клієнта більше, ніж прибуток.



Побудова та зміцнення довіри стає все серйознішим викликом для фірм, що працюють у фінансовій сфері, особливо, коли спеціалісти з роботи з клієнтами не можуть більше покладатися на особисте спілкування як на основний канал контактів. Щоб лишитися конкурентоспроможними, необхідно застосовувати цифрові і багатоканальні технології і при цьому зберегти довіру клієнта.



Важливо збалансувати і забезпечити довіру через нові технологічні шляхи надання послуг клієнту.

Простіше кажучи, створення брендів потребує менше фокусів і більше правди. В еру Інтернету нема де сховатися.

Творці успішних брендів, як показує дослідження KPMG Tomorrow's experience, today, опанували мистецтво створювати бренди на основі довіри. Вони подолали шлях від епохи, коли довіру можна було купити за допомогою реклами та якості продукту, до епохи, коли довіра вибудовується повільно, з кожним контактом між сторонами. Йдеться вже не про споживання, а про відносини. А основою будь-яких успішних взаємин є довіра.

Споживачі продукції Lush у Нідерландах кажуть, що їм подобається продукція,

подобаються люди і подобається місія компанії. Цей бренд просувається через рекламні кампанії, у яких фірма роз'яснює свої цілі і демонструє етику взаємин зі своїми працівниками, клієнтами та ставлення до довкілля.

Почасти саме через це споживачі продукції Lush у Нідерландах під час опитування віддали свої симпатії саме цьому бренду, чим вивели його на перше місце у рейтингу з обслуговування клієнтів.

У Китаї, де споживачі з підозрою ставляться до фальшивої реклами та фальсифікованої продукції, на базі мобільної платформи Alipay розробили умовно-депозитний рахунок, який утримує гроші

споживача, допоки останній не підтвердить, що отримав товар у задовільному стані. Такі кроки допомогли платформі розбудувати імідж надійності і зменшили ступінь недовіри споживачів, тим самим прискоривши впровадження сервісу покупок в режимі онлайн.

Виробники провідних брендів прагнуть вибудовувати довіру за кожної можливої нагоди. При цьому розбудовують двосторонні відносини з клієнтами, заохочуючи їх до участі в активному формуванні продуктів і клієнтського досвіду, які покращать їхнє життя.

Складові довіри клієнта

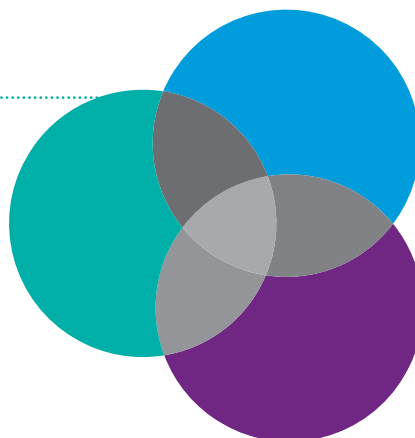
Довіра – багатогранне поняття, що містить численні взаємопов'язані компоненти:

Особиста довіра

Клієнтам потрібно відчутти, що їхній консультант щиро відстоює їхні інтереси, виходить за рамки суто формальних відносин і негайно реагує, якщо вони потребують емпатії або практичної допомоги.

Довіра до екосистеми

Клієнти бажать знати, що фірми, з якими вони працюють, діють у регульованому середовищі, яке забезпечить їм захист у випадку недобросовісних або корупційних дій чи банкрутства продавця. Як правило, при цьому великим вітчизняним фірмам надається перевага порівняно з меншими за розміром стартапами.



Довіра до бренда

Клієнти хочуть відчутти, що і власне бренд, а не лише їхній окремий представник, пов'язують свій успіх із успіхом клієнта.

Структура довіри

Наведена нижче схема ілюструє сфери, на які треба звернути основну увагу:



Джерело: Tomorrow's experience, today: Harnessing a customer first approach in a changing world. KPMG International, 2018

Ключові висновки

- ✓ Довіра є основою всіх відносин
- ✓ Довіра будується довго, а руйнується миттєво
- ✓ У часи цинізму та зневіри довіра до організації – життєво необхідна для залучення клієнтів
- ✓ Наявність соціальних медіа та цілодобового висвітлення новин вимагає посилення управління ризиками – організації більше не можуть собі дозволити робити речі, якими не можуть пишатися ■



ЗМІНИ – ЦЕ РУХ ВПЕРЕД

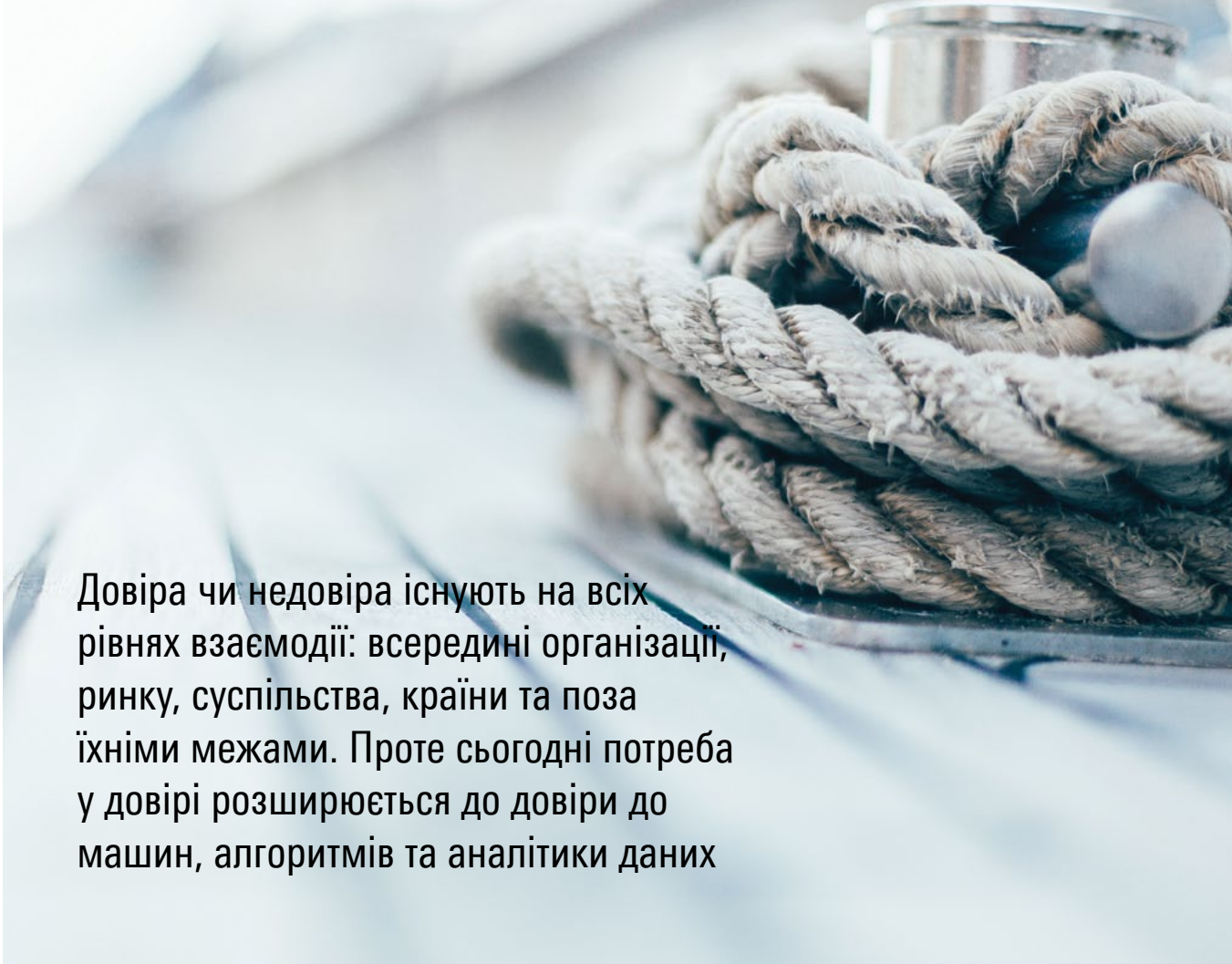
Головне – забезпечити
ефективний процес взаємодії

Міжнародний досвід та локальна експертиза консультантів
KPMG в Україні допоможуть вашій організації впоратися
з новими викликами в умовах постійних стрімких змін

Зв'яжіться з нами:
markets@kpmg.ua



Якірні точки довіри



Довіра чи недовіра існують на всіх рівнях взаємодії: всередині організації, ринку, суспільства, країни та поза їхніми межами. Проте сьогодні потреба у довірі розширюється до довіри до машин, алгоритмів та аналітики даних

Довіра – визначальний фактор успіху або провалу організації

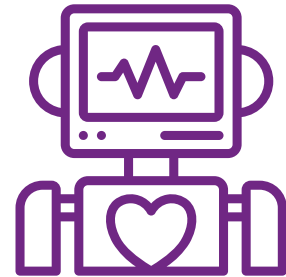
Довіра – фундаментальна цінність компанії, що:



впливає на репутацію



є рушійним фактором задоволення та лояльності клієнтів



Сьогодні потреба у довірі розширюється від довіри до брендів, організацій та їхніх працівників до довіри до машин, алгоритмів та аналітики.



надихає працівників

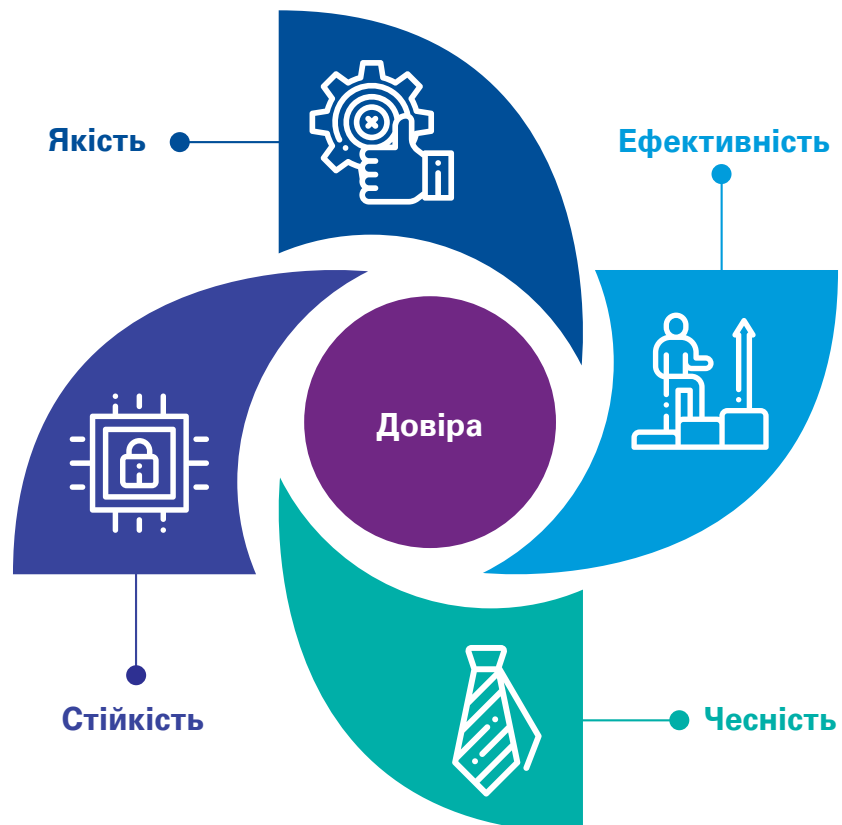


забезпечує функціонування глобальних ринків

Джерело: Guardians of Trust. KPMG International, 2018

Чотири якірні точки довіри

У звіті KPMG щодо довіри до даних та аналітики визначено чотири якірні точки, на яких базується довіра: якість, ефективність, чесність і стійкість. Упродовж минулого року спеціалісти KPMG використовували цю структуру для того, щоб допомогти організаціям оцінити основні зони браку довіри.





Точка 1: Якість

Організаціям необхідно забезпечити, щоб, як вхідні дані, так і аналітичні моделі, відповідали контексту, в якому використовуватимуться інсайти. У багатьох випадках це починається з питань якості взятих за основу даних. Відповідно до того, як аналітика стає все складнішою, а машини починають самостійно навчатися, питання якості також актуалізується щодо моделей та алгоритмів.



Точка 2: Ефективність

Ефективність визначається тим, наскільки моделі досягають бажаних результатів, задовольняють керівників, які ухвалюють рішення, покладаються на згенеровані інсайти. Коли аналітика вважається неефективною або використовується у неналежному контексті, це може швидко зруйнувати довіру.

Аналітика, що заслуговує на довіру, – не розпливчате поняття або теорія. Її серцевина – ретельно розроблені стратегії та процеси, які мають на меті розбудову максимальної довіри. Одні з них добре знані, але становлять серйозний виклик: наприклад, покращення якості даних. Інші – відносно нові і нечітко визначені у системі координат аналітики: наприклад, етика та чесність. Отже, яким чином чотири якірні точки можуть підвищити довіру до аналітики?



Точка 3: Чесність

У контексті аналітики, що заслуговує на довіру, чесність означає етичне та прийнятне використання, починаючи з дотримання законодавства про конфіденційність особистих даних і закінчуючи менш очевидними сферами, такими як етика профілювання та передбачення поведінки. Ця якірна точка перебуває у зоні зростаючого занепокоєння клієнтів і стрімко стає предметом головної уваги регулюючих і директивних органів, які прагнуть оцінити «добросовісність» аналітичних підходів.



Точка 4: Стійкість

Стійкість пов'язана з довгостроковою оптимізацією джерел даних та аналітичних моделей. Добре відомий приклад – кібербезпека, але керівникам компаній слід також подумати над тим, як змінюються використання їхніх джерел даних і цифрова інфраструктура. Такого роду стійкість – особливо важлива, оскільки аналітика стає спроможною до самонавчання і набуває рис взаємозалежності її компонентів, використовуючи інтегровані алгоритми з метою отримання вхідних даних.

Джерела:
Building trust in analytics: Breaking the cycle of mistrust in D&A, KPMG International, 2016
Guardians of Trust, KPMG International, 2018

Зони браку довіри до даних та аналітики: як виправити ситуацію

Побудова довіри до даних



- Удосконалити процеси та моделі управління даними.
- Створити підрозділ, відповідальний за цілісність даних.
- Удосконалити (або схвалити) стандарти управління даними.
- Призначити директора з питань даних (Chief Data Officer, CDO) та надати йому відповідні повноваження.
- Усунути розрізненість даних з метою забезпечення їхньої цілісності та прозорості.

Побудова довіри до моделей



- Підвищити рівень обізнаності та розуміння аналітичних моделей.
- Інтегрувати управління персоналом та управління машинами.
- Зробити бізнес власником алгоритмів та аналітики.
- Розробити механізм постійного аналізу та оцінки вхідних та вихідних даних.
- Призначити директора з аналітики (Chief Analytics Officer, CAO) та надати йому відповідні повноваження.

Побудова довіри до компетенцій персоналу у час трансформацій



- Розробити надійну дорожню карту компетенцій, яка узгоджується з вашою стратегією трансформації.
- Почати вже сьогодні навчання або найняти персонал, що має кваліфікацію/компетенції майбутнього, з метою підвищення рівня інтеграції та розуміння.
- Оцінити ваше середовище оперування для того, щоб забезпечити залучення персоналу, що має належні компетенції.
- Створити та заохочувати культуру аналітики та підтримувати інновації.
- Не лишати осторонь наявний персонал, залучати його до процесу змін.

Джерело: Trust in a digital environment. KPMG International, 2018

Довіра всередині компанії

Відносини між працівниками є ключовими

- Бізнес має більш високі цілі, ніж просто заробляти гроші.
- Справедливість – ключовий фактор.
- Міжособистісні стосунки базуються на довірі.
- Середовище дає можливість почуватися самим собою без остраху.
- Немає розбіжностей між словом і ділом.



- Спілкування – відкрите та інформативне.
- Правила однакові для всіх.
- Довіра між різними підрозділами та всередині них.
- Лідери заохочують встановлення атмосфери довіри.
- Лідери як взірець дотримання цінностей організації.
- Підрозділи та робочі групи мають можливість побачити, як вони впливають на клієнта.

Джерело: KPMG Global Customer Experience Excellence report: Tomorrow's experience, today. KPMG International, 2018

Захист персональних даних як запорука побудови довіри



Сформулюйте чітке повідомлення про захист персональних даних

Дотримуйтеся прозорості. Будьте прямими, зрозумілими та чесними щодо даних, які ви збираєте, щоб клієнти точно знали, на що вони погоджуються. Обмежте юридичну термінологію, приборіть дуже довгий, стереотипний текст і намагайтеся бути настільки зрозумілими, ніби намагаєтесь пояснити свою політику 5-річній дитині. Нині 57% людей у світі не читають політику про захист та обробку персональних даних або лише поверхово проглядають її при реєстрації на веб-сайті.



Поясніть, як ви захищаєте дані споживачів

Робіть це чітко, детально і часто. Дослідження KPMG⁴ засвідчило, що сильні системи кібербезпеки для запобігання витоку даних та хакерським атакам є найефективнішим способом формування довіри споживачів до компанії. Споживачам потрібно знати, як ви оцінюєте ризики безпеки та конфіденційності даних, види контролю, що застосовуються для забезпечення дотримання відповідних законів та правил.



Керуйте очікуваннями своїх клієнтів

Чим чіткіше ви пояснюєте, що може очікувати споживач (наприклад, персоналізовані пропозиції, доступ до надійних партнерів або, якщо ви продаватиме їхні дані, то важливо визначити, коли і як це відбуватиметься), тим вищого рівня прозорості ви досягаєте і запобігаєте ситуаціям, пов'язаним із втратою або зменшенням рівня довіри.



Застосовуйте принципи прозорості та конфіденційності з третіми сторонами

Якщо ваша організація збирає або отримує дані через джерела третіх сторін або передає дані партнерам чи третім сторонам, усвідомлюйте важливість конфіденційності. Будьте відвертими з клієнтами щодо того, де і як ви отримуєте або передаєте дані та персональні дані, а також вимагайте від будь-якого партнера, постачальника або третьої сторони відповідати необхідним стандартам та рівню прозорості. Визначте, де починається та закінчується ваша відповідальність за дані, отримані від третіх сторін або наданих ними, і повідомте про те, що ви будете і чого не будете з ними робити. Найголовніше, поважайте клієнта та зобов'язуйтеся швидко та без зусиль з його боку скасувати підписку за одним запитом клієнта.



Будьте відкритими та відвертими, коли справи йдуть не так

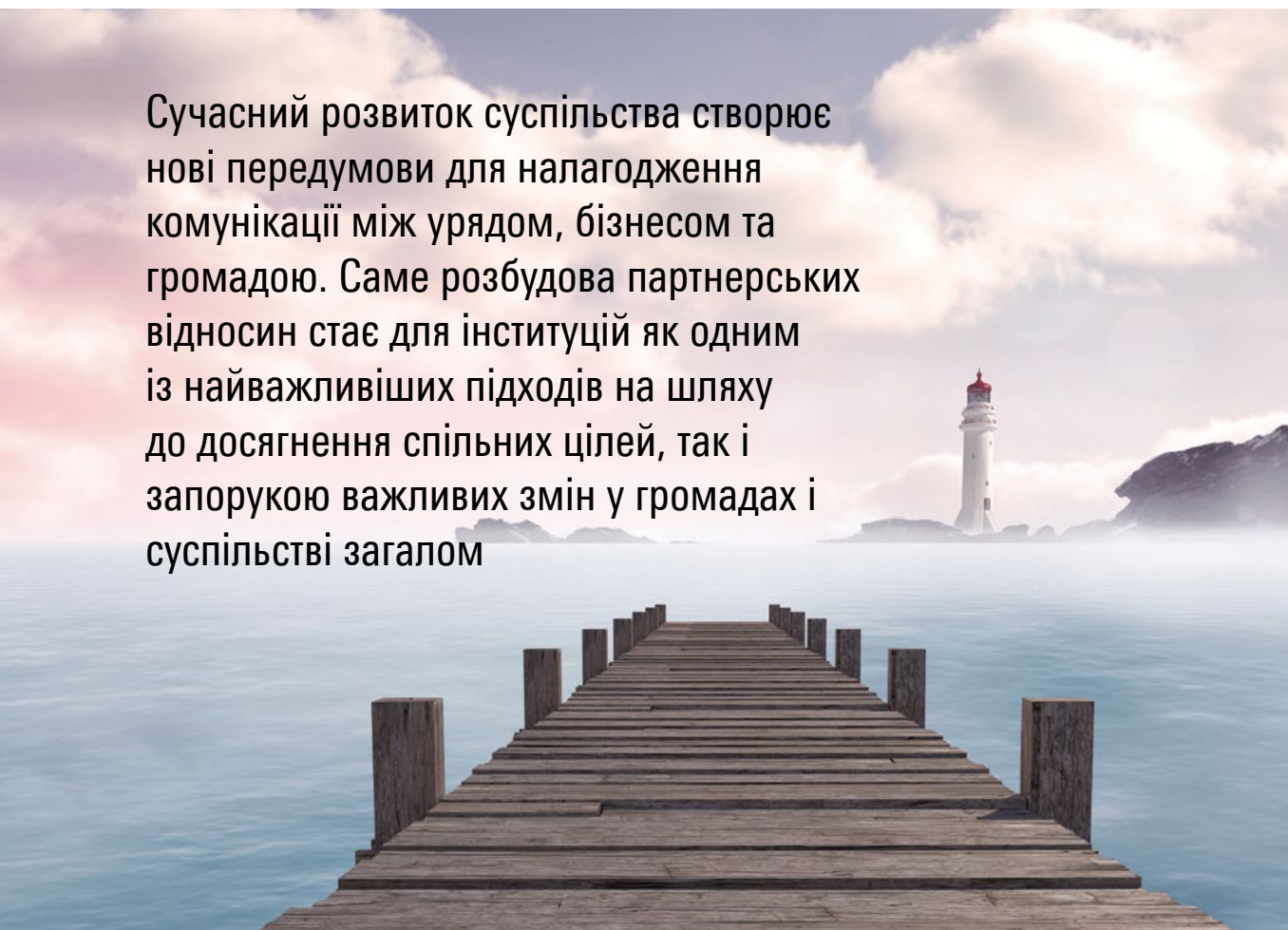
У випадку витоку даних чи невідповідності публічним політикам негайно про це повідомте, поясніть, як ви працюєте, щоб вирішити цю проблему, і запевніть, що такого більше не станеться.

Джерело: Me, my life, my wallet. KPMG International, 2018

⁴ Crossing the line. KPMG International, 2017

Як українському суспільству побудувати діалог, що ґрунтується на довірі

Сучасний розвиток суспільства створює нові передумови для налагодження комунікації між урядом, бізнесом та громадою. Саме розбудова партнерських відносин стає для інституцій як одним із найважливіших підходів на шляху до досягнення спільних цілей, так і запорукою важливих змін у громадах і суспільстві загалом





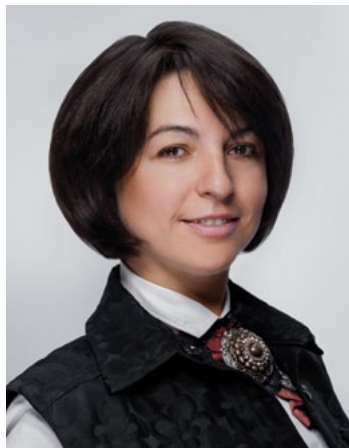
1. Який вияв має довіра, якщо йдеться про партнерство влади, бізнесу та неурядових організацій?

Розбудова відносин, заснованих на довірі, – досить складна і тривала робота. Тож надзвичайно важливо дотримуватися обіцянок. Це перший сигнал, що ми можемо покладатися не лише на офіційні документи, але й на звичайні людські стосунки. Так ти розумієш, що будь-яке слово людини чи обіцянки влади справді чогось вартують.

2. Як корелюють поняття довіри, соціального капіталу й успіху економіки країни?

Довіра досить сильно впливає на надходження іноземних інвестицій, економічну активність всередині країни та створення іміджу країни за кордоном. Сьогодні, на жаль, щодо України спостерігається брак довіри. Вкрай мало довіри є і всередині держави. Очевидно, що коли до дотримання зобов'язань ставляться не зовсім відповідально, це порушує баланс у відносинах зі стейкхолдерами – як українськими, так й іноземними. А це, в свою чергу, викликає недовіру і до країни загалом. І може бути причиною не зовсім коректних та однозначних висловлювань щодо ситуації в державі.

3. Які етапи пододало європейське суспільство під час розбудови заснованих на довірі відносин



Анна Дерев'янко
Виконавча директорка
Європейської Бізнес
Асоціації

- За час керівництва Анни Дерев'янко Європейська Бізнес Асоціація виросла у чотири рази й має чотири регіональні представництва
- Щиро вірить, що класна й професійна команда – неодмінна запорука успіху
- Анна – член наглядової ради Райффайзен Банк Аваль
- Входить до переліку «Ста найвпливовіших жінок України» останні три роки (2016–2018)

 [Anna Derevyanko](#)

між неурядовими організаціями, владою та бізнесом?

Складно коментувати історію всього європейського суспільства. Думаю, природа людських стосунків в кожній країні схожа. Безумовно, нашаровуються ще релігія, політика, менталітет, економічний стан країни, зрілість суспільства тощо. Історія, загалом, накладає відбиток на свідомість людей та впливає на формування відносин із представниками влади, бізнесу та неурядовими організаціями.

Справді, і про це не можна не згадати, впродовж останніх 19 років ми спостерігаємо серйозну еволюцію у цих відносинах. Це можемо прослідкувати у своїй діяльності. Так, у 2000-ні роки нам як Асоціації коштувало неймовірних зусиль організувати зустріч із представниками певних департаментів міністерств чи відомств з бізнесом. Або ж навіть отримати письмову відповідь на конкретне звернення чи запитання. На сьогодні прогрес очевидний. Ми бачимо, що представники влади прагнуть вести діалог з легальним бізнесом, щоб створювати комфортні та зручні умови для роботи і, щоб країна, в цілому, ставала успішнішою.

Зміни в комунікації стали більш відчутними після Помаранчевої революції. Коли влада стала відкритішою, почала прагнути більшої комунікації з бізнесом. У той же час, не менш важливо, щоб і суспільство усвідомлювало необхідність цивілізованого діалогу з владою, аби формувався реальний запит на якісний обмін думками та створення різноманітних



неурядових організацій, покликаних захищати профільні законні інтереси. Наприклад, товариство захисту тварин, товариство велобайкерів. Щоб об'єднуватися та підсилювати голос кожного.

4. З якими труднощами вони стикалися?

У будь-яких людських стосунках одним із бар'єрів може стати відсутність конструктивізму, небажання почути опонента або ж відшукати «здоровий» компроміс. Так, на прикладі своєї діяльності ми розуміємо, що вкрай важливо лишатися конструктивними та політично нейтральними. Зосереджуватися на фактах і аргументах. Максимально прибирати емоції.

У той же час пріоритетними є об'єктивність та відсутність фаворитизму. Дуже сумніваюсь, що безаргументована дискусія та вперте небажання знаходити першопричини зумовлять важливі й позитивні зміни.

5. І на якому етапі, за вашими оцінками, в аналогічному процесі перебуває Україна?

Україна твердо стоїть на шляху змін. Безумовно, труднощі мають місце. Але так само відчутний і прогрес. З огляду

на діяльність Асоціації, можу сказати, можливість побудувати конструктивний діалог і засновані на довірі відносини є. Звісно, цей процес не буває простим. Але важливо мати чітке розуміння, що це потрібно для успіху легального бізнесу та розвитку країни.

6. Що б ви могли порадити українському бізнесу, аби рівень довіри до нього з боку інвесторів зріс?

Мені здається, однозначно не має бути подвійної адженди. Якщо обіцяєш, докладай максимум зусиль задля дотримання обіцянки.

Однак, важливо усвідомлювати, що довіру треба заслужити не красивими обіцянками, хоча без вміння класно говорити теж нікуди. Першочергово – виконувати обіцяне. Лише так вибудовується репутація, яка з плином часу дає можливість себе капіталізувати та монетизувати.

Ми як Асоціація не один рік вибудовували довіру. Так, в 2000 році, коли ми тільки стартували, було складно організувати зустріч із різними представниками міністерств і відомств. Частково тому, що бракувало «історії» відносин, не було кредиту довіри. Утім, завдяки часу та зусиллям, інвестованим у розбудову відносин, грамотному діалогу між бізнесом і владою, голос легального бізнесу зазвучав гучніше.

7. У який спосіб, у яких показниках, KPI, на ваш погляд, можна виміряти довіру?

KPI для кожного можуть різнитися. Країна може вимірювати довіру за допомогою різноманітних статистичних показників. Наприклад, кількість іноземних інвесторів, обсяг інвестицій, кількість стартапів, що створюють нові продукти/ проекти тощо. Ці показники можуть яскраво демонструвати, що країна чинить правильно, може захистити законослужняного громадянина, прозорого інвестора – тож сюди приходять працювати. Іншими словами, коли є підстави поважати владу і країну загалом.

Схожа історія і в бізнесі. До прикладу, коли легальний бізнес має можливості відкривати кредитні лінії, отримує можливість представляти бренд, якщо йдеться про ексклюзивних дистриб'юторів. Я б сказала, важливі три показники: як бізнес може заробляти гроші, залучати контракти і наскільки він може тримати слово. ■

Пройдіть коротке опитування та виграйте
квиток на участь у платному семінарі
KPMG Insight Academy

Ваші відповіді допоможуть нам створити
корисний та цікавий контент для вас

kpmg.ua

markets@kpmg.ua

kpmgreviewmagazine.kpmg.ua

© 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.

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

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.

KPMG в Україні



25 років
в Україні



2
офіси



>500
спеціалістів

Послуги



Зв'яжіться з нами, щоб обговорити питання аудиту, податкового, юридичного, управлінського та фінансового консультування



Київ

Бізнес-центр Senator,
17-й поверх
вул. Московська, 32/2
Київ 01010
Т: +380 44 490 5507
Е: info@kpmg.ua



Львів

Бізнес-ситі «Технопарк»
вул. Героїв УПА, 72,
корп. 40, офіс 453
Львів 79018
Т: +380 32 229 5905
Е: lviv@kpmg.ua



kpmg.ua



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