

KPMG Review Magazine

Невизначеність 4.0

Кіра Рудік

COO Ring Ukraine

Віра Платонова

Старший віце-президент
компанії Visa

Людмила Севрюк

Директор компанії
«Брокерд-Україна»

Ольга Кудіненко

Засновниця фонду
«Таблеточки»



kpmg.ua
markets@kpmg.ua
kpmgreviewmagazine.kpmg.ua

ЗМІСТ

10

ПРО ГОЛОВНЕ

4

Тягар невизначеності: як бути лідером у хаосі

ПОГЛЯД

6

Чого очікують інвестори від українського бізнесу?

БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

10

Компанія Ring Ukraine: Ми пройшли усі «хвороби» зростання, ми навчилися швидко виправляти помилки, яких припустилися

Компанія Visa: Що допомагає Visa лишатися успішною компанією

«Брокард-Україна»: Вітриною для багатьох клієнтів стає екран смартфона

БІЗНЕС-ІНСАЙТ

27

Податкові ризики у 2019 році можуть збільшитися

ДОКЛАДНО

30

Технології на службі у бізнесу

СТИСЛО

37

Ризики чи можливості – ось питання

ІНСАЙТИ УСПІШНИХ

42

Фонд «Таблеточки»: Успіх неможливий, якщо компанія не визначила свою місію

27

43

Тягар невизначеності: як бути лідером у хаосі



Ми звикли жити у світі, де довгострокове бачення, стратегія, бізнес-плани власника або керівника бізнесу втілюються послідовно і крок за кроком. У реаліях 2019 року така модель не працює. Ми увійшли в епоху невизначеності, часи глибокого занепокоєння, розчарувань і змін.

На думку експертів Всесвітнього економічного форуму в Давосі в 2019 році, найголовніша загроза року – протистояння найбільших держав. Через порушення багатосторонніх торгових правил і угод змінюються міжнародні відносини, а політичний трайбалізм оголює глибокі тріщини усередині країн.

З іншого боку, екологічні ризики і кібератаки й надалі очолюють перелік глобальних викликів року. Кожен із цих ризиків висуває нові вимоги, змушує бізнес переглядати стратегії, змінювати бізнес-моделі, а поширення експоненціальних технологій руйнує зроблені раніше прогнози щодо безпеки, політики, економіки тощо. Темпи й масштаби технологічних змін зводять практично нанівець усі спроби передбачити загрози, котрі чекають на нас одразу за горизонтом, а тим паче не підказують, як їм протистояти.

Постає питання: як правити штурвалом бізнес-корабля у час невизначеності? Як розбудовувати довготермінові стратегії у мінливому світі, де в результаті взаємозалежності між глобальними фінансовими і торговими системами, ланцюжками постачання навіть крихітні локальні проблеми можуть відгукуватися планетарними наслідками. Це питання особливо актуальне

для українського бізнесу, оскільки 2019 рік в Україні – це рік політичної турбулентності, що, безперечно, відбивається на бізнесі.

У цьому номері ми спробували відшукати відповідь на найголовніше запитання: яку модель поведінки обрати бізнесу у цей період? Ми зібрали на сторінках випуску кейси таких знакових для ринку компаній, як Visa, Ring Ukraine, «Брокерд-Україна», чий досвід стане у пригоді як новачкам у бізнесі, так і досвідченим корпоративним гравцям.

Досліджуючи стратегії в епоху невизначеності, ми дійшли висновку, що компанії мають постійно змінюватися, запроваджувати інновації, залучати до команди людей із різним баченням ситуації й досвідом, дотримуватися у колективі культури diversity & inclusion.

Невизначеність змінює і роль лідера, завдання якого сприймати нові ідеї й усвідомлювати необхідність інновацій. Залучаючи людей у бізнес-процеси, справжній лідер надаватиме їм можливість генерувати нові ідеї, втілювати їх у життя, створювати відповідну корпоративну культуру. З іншого боку, лідер також має ініціювати необхідні для розвитку бізнесу стратегічні зміни, які відповідатимуть контексту ринку.

Про все це – на сторінках номеру корпоративного журналу KPMG Review Magazine, який зараз перед вами.

Дякуємо, що ви з нами!



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

Чого очікують інвестори від українського бізнесу?

Успішне проведення M&A – ювелірна робота, яка потребує досвідченості, стратегічного бачення та розуміння глобального контексту. Не достатньо високий рівень культури угод зі злиття і поглинання українських компаній обмежує їхні можливості на ринку M&A та зменшує апетити інвесторів.



Інвестиційний ландшафт світу змінюється під впливом таких глобальних процесів, як роботизація, діджиталізація, розвиток відновлюваної енергетики та зміна вартості робочої сили. Конкурентні переваги минулих десятиліть – такі як наявність природних ресурсів і дешева робоча сила – на цьому новому етапі вже не працюють. Але саме в цей період хороші шанси на економічний прорив отримують країни, що розвиваються, до яких належить Україна.

Другий рік поспіль ми спостерігаємо стабільне зростання ринку M&A в Україні в 2018 році. Кількість угод злиття та поглинання зросла на 19%, в порівнянні з минулим роком, та сягла 80 угод. При цьому загальна вартість інвестицій склала 1,8 млрд дол. США, що на 78% більше від аналогічного показника попереднього року.

Однак, незважаючи на тренд до зростання, вартість угод на ринку злиття та поглинань в Україні, що еквівалентна лише 1,4 % ВВП, – значно нижча за середній світовий показник, який складає 4,3 %.

Інвестори хочуть стабільності та послідовності – як економічної, так і політичної. Вони також хочуть впевненості в стабільності бізнесу і споживачів. І хочуть бачити талановитих підприємців – і сьогодні, і в майбутньому. В Україні є всі ці елементи, але вони не завжди перетинаються.

Попри необхідні кроки щодо побудови бренду країни на світовій арені як привабливого місця для інвестування (та внаслідок цього – збільшення інвестицій в Україну), культура угод зі злиття і поглинання українських компаній все ще перебуває на невисокому рівні.

Щоб підвищувати інвестиційну привабливість бізнесу, потрібно завчасно готуватися до залучення інвестора. Ключові атрибути привабливості бізнесу для потенційних інвесторів – стійкість і керованість. Зміна акціонерів чи менеджменту у компанії завжди асоціюється з періодом невизначеності та ризиків. Тож доцільно заздалегідь структурувати бізнес з огляду на юридичну і податкову ефективність, оптимізувати операційну схему роботи і бізнес-процеси, сформувати професійну



управлінську команду, яка усвідомлює стратегію розвитку і здатна її впровадити автономно від акціонерів. Важливо також налагодити ефективну систему внутрішнього контролю, процес фінансової звітності та її перевірку авторитетною аудиторською фірмою.

Наявність конкурентної переваги продукції або послуг як за рівнем якості і застосовуваних технологій, так і за ціною, а також попит на основних ринках збуту, потенціал збільшення частки

і виходу на нові ринки в сукупності можуть забезпечити високу прибутковість на інвестований капітал і мінімізацію операційних ризиків.

На практиці для таких результатів українському бізнесу може знадобитися кілька років з моменту ухвалення рішення про залучення інвестора. Навіть у випадку співпраці з експертом з проведення операцій злиття і поглинання оптимальний термін для початку роботи з продажу бізнесу – дев’ять місяців до запланованої угоди. Упродовж

цього періоду необхідно здійснити кілька етапів робіт.

Українські компанії при підготовці до продажу часто намагаються впоратися самотужки або залучають консультантів з питань M&A лише на останньому етапі. У результаті такої практики компанії істотно обмежують привабливі співінвесторів або повного продажу бізнесу. Наприклад, ведуть переговори з досить маленьким пулом інвесторів,

не можуть продати бізнес за оптимальною для нього вартістю, втрачають вигоди в умовах угоди. У підсумку на ринку спостерігається перевага вигід покупця над інтересами продавця.

Співпраця з інвесторами – це складний процес, який вимагає отримання об’єктивної оцінки вартості вашої компанії і більш тонкого розуміння поточних ринкових умов. Своєчасне і професійне приведення бізнесу у відповідність до вимог інвесторів – це вже суттєва частина успіху.

Загалом ми зберігаємо обережний оптимізм щодо розвитку M&A в Україні у 2019 році¹. Тоді як у першій половині року може спостерігатися певне уповільнення активності, зокрема інвестори будуть вкрай обережні у завершенні

угод до моменту оголошення результатів виборів. Але ми впевнені, що у 4-му кварталі 2019 року і в наступному 2020 році відбудеться значна кількість угод злиття та поглинання. Проте подальший успіх буде залежати від готовності і бажання українського бізнесу правильно організувати процес підготовки активу до залучення інвесторів.



Дмитро Щур
Директор, інвестиції та ринки капіталу, KPMG в Україні

- має дванадцятирічний досвід надання послуг супроводження угод M&A та фінансових реструктуризацій на ринках СНД та Східної Європи
- у 2017 році отримав сертифікат FCCA
- вартість найдорожчого реалізованого проекту з M&A склала 56 млрд дол. США



Dmytro Shchur

¹[Огляд M&A угод в Україні у 2018 році](#)

Фактор невизначеності як бізнес стратегія?

Чи справді втрата визначеності в світі відкриває для бізнесу нові можливості? Як у такому випадку ними скористатися? Яке місце на шляху до успіху посідає культура різноманітності в компанії? Чи може жіноче лідерство стати частиною бізнес-стратегії? Про це та багато іншого в інтерв'ю жінок-лідерів, які домоглися не лише значних успіхів для своїх компаній, але і вплинули на розвиток ринку.



Ми пройшли усі «хвороби» зростання, ми навчилися швидко виправляти помилки, яких припустилися

Сповнена натхнення історія компанії, яка почала роботу в Україні з трьох осіб, і впродовж кількох років виросла до офісу у дев'ятсот людей. В 2018 році Ring Ukraine стала першою українською компанією, яку придбав глобальний бренд Amazon.

Розмову в Кірою Рудік, COO Ring Ukraine, вів Андрій Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні.

Компанію Ring заснували в США п'ять років тому. Ідея розумного дзвінка принесла неочікувані плоди. Під час тестування, в одному із районів Каліфорнії, в тих будинках, де встановлені наші дзвінки, значно знизився рівень злочинності. За статистикою, в 10% будинків, обладнаних розумними дзвінками, рівень злочинності падає на 55%. Зараз, усе, що ми робимо, спрямоване на security. Це замки, камери, які встановлюються перед будинком і взаємодіють із відеокамерами, запускають систему сигналізації. Ми рухалися від convenience продукту до security сервісу, прямуючи за потребами споживачів. Ми постійно розвивалися й не боялися помилятися.

Як компанія у час невизначеності, змін, експериментів спромоглася так швидко вирости з трьох

осіб до кількох сотень? Як вдалося досягнути такого зростання і які підходи застосовувалися?

Передовсім нами рухає наша місія to reduce crime in neighborhoods. Знаєте, для людей важливо працювати у бізнесі, який має місію. Світ мінливий, але розуміння того, що твої дії змінюють його на краще й роблять безпечнішим – потужний і стійкий фактор, особливо для молодого покоління. Це посилює наш бренд роботодавця. Спочатку ми планували невеличкий R&D центр в Україні, але потім головний офіс Ring повірив в Україну і надав нам можливість подальшого розвитку. Ми починали з того, що їздили різними містами й проводили заходи задля швидкого найму: розповідали про компанію, тестували присутніх, після чого наймали людей.

Як підтримуєте розуміння важливості місії серед співробітників?

Реальні історії успіху сповнюють натхнення. У нас є система Neighbors, яка дозволяє людям – власникам нашого продукту, ділитися відео зі своїх камер із сусідами, в такий спосіб застерігати щодо підозрілих незнайомців і запобігати проникненню в будинок. Користувачі часто надсилають ці відео нам, так само часто ми отримуємо зведення і слова подяки від департаменту поліції. У компанії ми ділимося цими результатами, дивимося відео і говоримо про те, що можемо покращити ще більше в тому чи іншому випадку.

Як в умовах таких динамічних внутрішніх змін чините опір зовнішній невизначеності?



Ми пройшли всі «хвороби» зростання, чого не соромимося. Навпаки – пишаємося, оскільки набули імунітет. Звичайно, стикалися з різними помилками. Наприклад, коли стрімко зростали кількісно, помилялися у наймі. Але ми навчилися їх швидко виправляти. І сьогодні маємо гарно розбудований автоматизований HR процес. Ми в досить стислі терміни готові сказати людині, що вона не відповідає нашим вимогам, і попроситися з нею.

Відтоді, як були стартапом, і до сьогодні ми оптимізували чимало речей. І звісно, з огляду на бурхливе зростання, яке пережили, маємо безліч того, що хотілося б робити краще, швидше, ефективніше. Ефективність – один із наших KPI.

Що стало найвагомішим аргументом для Amazon під час ухвалення рішення інвестувати в компанію в Україні?

Окрім фінансової звітності й цілковитої відповідності міжнародним стандартам, вирішальним став фактор, що майже весь функціонал і розробники Ring перебували в Україні. Це було одним із наших завдань із першого дня. У жодній іншій країні було б неможливо так швидко найняти дев'ятсот професіоналів і розбудувати компанію, яка справді працюватиме. І повторити це зараз у будь-якій країні буде складно. Саме тому Amazon ухвалив таке рішення.

Які практики, підходи застосовує компанія щодо інновацій?

Ми дуже активно реагуємо на зміни ринку. Наші підрядники регулярно презентують нам новинки в чипах, процесорах тощо. Це допомагає інтегрувати інновації в нашу продукцію і випередити конкурентів. При цьому ми чудово відчуваємо глобальний контекст. Якщо бачимо, що світ змінився і наша версія продукту перестала відповідати новій ситуації, просто зупиняємо виробництво. Власне, в цьому Amazon й розгледів нашу силу. У великих корпораціях маневрувати у такий спосіб неможливо. Є чимало людей, відповідальних за вкладені гроші і кінцеві результати. Вони не мають тієї гнучкості, яку маємо ми. Ми ж і сьогодні лишаємося швидкими й незалежними. Якщо наш CEO бачить, що та чи інша камера не спричинить «вау ефект», він зупиняє виробництво.

Якщо йдеться про розвиток, які KPI ви ставите перед співробітниками? Що лежить в основі KPI – зростання, прибутковість, нові продукти?

На це запитання гарно відповів наш CEO в США: «Наш головний KPI – це зменшення кількості злочинів у світі». Операційні KPI – це, звісно ж, зростання, більша кількість інноваційних продуктів, які здобуватимуть високі рейтинги в Amazon. Рейтинг продукту – важливий KPI одного із найбільших торговельних майданчиків світу.

Наскільки вперед ви плануєте?

Раніше планували на рік-півтора, зараз на багато довше. Ми не можемо передбачити,

які технології через рік використовуватимуться для hardware, процесингу, відео. Але ми знаємо напевно, що вся наша продукція має бути втіленням найостанніших інновацій. Ми намагаємося бути настільки гнучкими, наскільки це можливо.

Як угода з Amazon вплинула на вашу корпоративну культуру?

Amazon, звісно, додав свій перелік правил. Це, передовсім, стосується security і compliance. З'явилися й нові практики. Amazon, наприклад, має правило проектної групи «6 pages»: людина або група, яка планує і презентує проект, викладає на шести сторінках, як працюватиме продукт, готує реліз, запитання, які могли б про нього поставити користувачі, тобто робить детальний опис кінцевого продукту, над яким лише планується робота. Досі у нас все працювало зовсім інакше: ми збиралися в кімнаті нарад і обговорювали ці питання. Але коли працюєш із п'ятдесятьма топ-менеджерами в різних країнах, які займатимуться розробкою, це додає ефективності.

Як розділені ресурси в компанії і на глобальному рівні?

R&D базується лише в Україні. В Америці розташовані, переважно, офіси продажів і працюють product-менеджери, які вивчають глобальний контекст ринку. Там перебувають співробітники, які ухвалюють рішення з огляду на глобальну архітектуру системи, інженери, які працюють із глобальною архітектурою.



Виконавчі функції зосереджені в Україні, а також в офісі в Аргентині і Пенсильванії.

Чи не відчуваєте ви певний брак людей через відтік спеціалістів із України? Багато хто в бізнесі сьогодні про це говорить.

Людей нам бракує завжди. Тим паче, що маємо величезні апетити. Ми й надалі бурхливо розвиваємося: цього року відкриватимемося у Львові. Відтік спеціалістів із України – справді проблема, і ми робимо усе можливе, щоб забезпечити наших співробітників заробітною платнею американського рівня, а в офісах створити відповідного рівня культуру. У такий спосіб створюємо стимул не емігрувати.

ІТ-бізнес – захист від злочинності – це все ж традиційно чоловічий бізнес.

Який відсоток жінок працює в компанії? Які переваги мати жінок у команді?

У нас один із найвищих показників в Україні щодо кількості жінок, які працюють в ІТ компанії, – 36 %. При тому 35 % менеджменту – також жінки. Чим ми дуже пишаємося. Які плюси вбачаємо в цьому? Більшість інженерів, хоча й звикли працювати в чоловічих командах, щиро раді роботі в команді, де є жінки. З іншого боку, під час переговорів, щоб у команді були різні люди. Окрім того, Amazon навчив нас, що коли звучуєш різноманітні поглядів, досвіду і компетенцій у команді, то ти як керівник обмежуєш і себе. Тому твоє завдання – оточити себе максимальною кількістю людей із різними думками, з різним баченням ситуації. З огляду на це жінки, звісно, роблять неймовірний внесок.

Яка роль жінки-лідера у такому diverse колективі? Чи відрізняється вона від чоловічої ролі?

На своєму прикладі можу сказати, що я емпатично ставлюся до людських почуттів і не сприймаю людей як гвинтики в системі. І на початку бізнесу це важило дуже багато. Зараз, коли ми стали великою корпорацією і з'явилися певні правила, я завжди думаю про те, як це сприйматимуть люди. Адже співробітники працюють у конкретній компанії, в її культурі, а не просто на бренд. Дотримання цього балансу – у цьому й полягає моя роль.

Кіро, щодо вашої участі у форумі в Давосі: які інсайти отримали?

Я дуже рада, що Українській дім уже третій рік поспіль представляє Україну в Давосі, і що ми рухаємося вперед. З огляду на залучення інвестицій в Україну, іміджу країни на міжнародній арені – це дуже важливий крок. Я побачила дуже високий рівень інтересу до України. Одна зі спікерок панелі влучно сказала: «Знаєте, ми, американці, не замислюємося про те, що відбувається у решті світу. Більшість інвесторів не дуже й відстежують світові події. Тож якщо ви самі не розповісте нам у перші п'ятнадцять хвилин розмови про Крим, то ми так і не дізнаємося про ситуацію навколо нього. Починайте розмову першими й розповідайте про успіхи вашої країни». Я також вірю, що хороші історії створюють нові історії успіху. Важливо розповідати про українські технологічні компанії, уже відомі у світі (наприклад, Grammarly, MacPaw, Pet Cube). «О, вау, вони з України!» – це звична реакція інвесторів. Українські



Кіра Рудік
COO Ring Ukraine

- у 33 роки очолює команду із 900+ людей
- входить до ради директорів американської торгової палати
- у 2018 навчалася за Executive Program for Women Leaders, Stanford Business School
- має трьох котів та котячий притулок

 **Kira Rudik**

«перемоги» – це те, що допомагає зм'якшити гострі кути. Тепер ми маємо історію нашої компанії, яку потрібно розповідати й допомагати новим юним підприємцям з інвестиціями й розвитком.

Останнє запитання. Тема номеру журналу – невизначеність. Щоб ви порадили бізнес-лідерам в епоху невизначеності?

Мені здається, що зараз важливо бути гнучкими. Коли не знаєш, на що чекати в майбутньому, повинен мати можливість швидко адаптуватися до ринку будь-коли. Тому кожна ланка компанії має також бути гнучкою. А ще потрібно підстраховуватися, запобігати ризикам. Із першого дня ми як компанія проводили аудити своїх процесів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це допомагає працювати з ризиками в Україні. А коли прийшов Amazon, це стратегія принесла свої плоди.

Питання кібербезпеки нині одне із пріоритетних, і таким буде й надалі. Воно більше не залишить порядок денний, як і питання захисту даних. Можу сказати напевно, що в умовах невизначеності саме цим сьогодні і варто опікуватися. Маятник від загальнодоступних даних до super-restricted уже похитнувся у бік super-restricted. Усі компанії, які працюють чи працюватимуть із даними, мусять пам'ятати про це. Лідери в умовах невизначеності можу порадити хіба що вірити в себе і проговорювати свої дії тому, хто поряд, щоб усі перебували в одному інформаційному полі.



Супровід M&A угод

Міжнародний досвід та локальна експертиза допоможуть вам знайти нові шляхи для зростання вашого бізнесу в умовах невизначеності та стрімких змін

KPMG очолила світовий рейтинг Thomson Reuters SDC консультантів M&A на ринку середніх за розміром угод (до 500 млн доларів США) у 2016, 2017 і 2018 роках.



Завантажте звіт KPMG «Огляд M&A угод в Україні у 2018 році»

QR code (для друкованої версії)

Зв'яжіться з нами:
markets@kpmg.ua



kpmg.ua

Що допомагає Visa лишатися успішною компанією

Сфера фінансових послуг стрімко змінюється. Ця хвиля змін зумовлена запровадженням нових технологій, зростанням очікувань споживачів, появою спритних конкурентних стартапів. Рівень невизначеності як ніколи високий.

Яке майбутнє чекає на безконтактні платежі? Яким чином глобальній компанії вдається зберігати гнучкість? Якої стратегії варто дотримуватися, щоб ефективно керувати споживчим досвідом і лишатися конкурентоздатною компанією?

Про це Анна Пархоменко, партнер, керівник галузевої практики фінансового сектора говорила з Вірою Платоною, старшим віце-президентом і директором регіонального підрозділу компанії Visa, яка керує діяльністю компанії в 17 країнах Центральної Азії, Східної та Південно-Східної Європи.

Сьогодні багато говорять про конкуренцію фінтех стартапів із компаніями фінансового сектора. Що може обмежувати зростання останніх? Якою, з огляду на спритних конкурентів, має бути стратегія компанії?

Власне, компанія Visa була одним із найперших фінтех стартапів у світі, тож ми, як ніхто інший, розуміємо потребу інноваційних рішень. Visa реалізує кілька програм з фінтех стартапами у Європі та регіоні CEMEA (Центральна і Східна Європа, Близький Схід та Африка). Одна з них – Visa Everywhere Initiative. Це глобальна програма компанії із розвитку інновацій, спрямована

на пошук перспективних рішень щодо модернізації традиційного фінансового сектору й ритейлу, яка діє з 2015 року і вже охопила п'ять континентів і сорок країн. Сукупний обсяг призвів у всьому світі склав понад один млн доларів США, а підтримку менторів одержали 130 фіналістів конкурсу. Завдання ініціативи – знайти цікаві ідеї та рішення, які дозволять розвивати безготівкову економіку, і разом з їхніми авторами втілити ці ідеї в життя.

Окрім того, ми запустили Visa Developer Platform, чим надали доступ до технічних можливостей і глобального ресурсу VisaNet нашим

партнерам – як наявним, так і новим гравцям. Visa Developer Platform надає розробникам додатків доступ до VisaNet через відкриті інтерфейси, завдяки чому наші партнери можуть перетворити свої ідеї на готові рішення і розвивати свій бізнес. Тому подальший розвиток Visa Developer Platform – пріоритетний для зростання швидких платежів.

Крім того, ми маємо в кожній країні ініціативи співпраці зі стартапами. У Києві влітку 2018 року у рамках фестивалю BeLive ми в партнерстві із компанією MOSST представили живий сервіс «бойових» платежів за допомогою біометрії – відбитка

пальця. Monobank – ще один приклад яскравого українського стартапу, з яким ми почали співпрацю кілька місяців тому.

Декотрі експерти припускають, що «блокчейн» може становити загрозу для майбутнього платіжної системи. Як ви оцінюєте такі ризики і наскільки це справді виклик для зростання? Відбувалися за найбільш успішним сценарієм?

Мені здається, що «блокчейн» – одна із альтернативних технологій для фінансового світу. Сьогодні складно передбачити як вона розвиватиметься. Разом з іншими новими технологіями, такими як штучний інтелект і машинне навчання, ми в нашому дослідницькому центрі в Пало-Альто вивчаємо і технологію розподіленого реєстру. Зокрема наше рішення B2B Connect ґрунтується на технології розподіленого реєстру і спрямоване на надання установам простого, швидкого і безпечного способу опрацювання транскордонних платежів B2B в усьому світі. «Блокчейн» поки що ні в Україні, ні в СНД для нас не є пріоритетом. Основний конкурент лишається незмінним – це готівка.

В Україні ви розширюєте свою присутність у регіонах. Із чим це пов'язано?

Ми бачимо, що використання карток поступово зростає: на 30 % за обсягами безготівкових платежів і на 24% за кількістю безготівкових транзакцій. Але 70% коштів й надалі перебувають у готівковому обігу. Тому наша основна задача – розширити мережу прийому карток і популяризувати



Віра Платонова

Старший віце-президент компанії Visa

- має 17-річний досвід в області платіжних систем і банківської сфери
- стала першою українкою, яка очолила регіональний офіс Visa в регіоні Центральної Азії, Східної та Південно-Східної Європи, до складу якого входять 17 країн
- мама 15-річної Маші та 1-річного Романа

Vera Platonova

безготівкові розрахунки. Більше транзакцій у торговельній мережі – менше готівки знімається у банкоматі. У регіонах, окрім розвитку мережі прийому у ритейлі, ми активно працюємо над впровадженням безконтактних платежів у транспорті. Житомир, Тернопіль, Івано-Франківськ, Чернівці і Чернігів – міста, в яких ми обладнали наземний міський транспорт валідаторами для безконтактної сплати за проїзд. Як показує наш досвід, якщо споживачі починають сплачувати безконтактно у транспорті, вони надають перевагу безготівковим розрахункам і в інших ситуаціях.

Чи можна сказати, що в Україні співпраця зі стартапами потребує більших інвестицій?

Україна – дуже адаптивний до новачій ринок. Ми за п'ять років тут пройшли шлях, який Європа долала останні тридцять років. Показово, що минулого року на український ринок вийшли Google Pay та Apple Pay. Ці компанії обирають країни лише з максимально розвинутою безконтактною структурою і достатнім рівнем проникнення NFC (Near Field Communication), смартфонів із функцією здійснення безконтактних платежів. Це очевидний показник рівня розвитку й технологічності суспільства. Visa активно працює з усіма гравцями ринку, щоб розвивати інноваційні платіжні рішення в Україні.

Які ризики ви вбачаєте у контексті настільки швидкого розвитку технологій, зокрема з огляду на використання біотехнологій?

Рух у напрямку біотехнологій, розпізнавання, автентифікації



зводить практично всі ризики нанівець. Повторити біологічний малюнок пальців укр. важко, що унеможливило і робить беззмисловою діяльність дрібних шахраїв. Безконтактні картки із чипом в основі забезпечують високий рівень захисту. Як правило, шахрайство відбувається у випадку, коли держатель картки сам передає її комусь або розголошує свої конфіденційні дані.

Як швидко, відповідно до ваших прогнозів, в Україні відбудеться еволюція платіжних систем? Я маю на увазі розпізнавання сітківки ока, обличчя?

Це вже відбувається. Пластикова картка як технологія з часом поступиться іншим.. Наприклад, уже сьогодні Грузія – лідер із впровадження безконтакту у регіоні та світі: дев'ять із десяти транзакцій у фізичних POS-терміналах здійснюються через безконтакт. У будь-якому випадку, ми бачимо, що з приходом рішень Pays і цифрових платіжних гаманців цей процес

пришвидшився. На швидкість впровадження таких інновацій впливає низка факторів, зокрема загальний рівень проникнення безготівкових платежів і смартфонів із платіжною функціональністю, рівень фінансової грамотності населення тощо.

Яким чином ви керуєте споживчим досвідом? Як відгуки клієнтів допомагають розвинути нові проекти?

У нас є кілька типів клієнтів. Передовсім, це банки-емітенти і банки-еквайри, торгово-сервісні підприємства, держателі карток, нові гравці, наприклад фінтех. З кожним сегментом комунікація будується у свій спосіб. Наприклад, з банками й партнерами ми проводимо регулярні зустрічі, під час яких отримуємо зворотній зв'язок щодо кожної нашої активності та якості нашої співпраці. Якщо говорити про держателів карток як аудиторію, то сьогодні ми на порозі запуску кількох платформ, які дозволять аналізувати їхні дії і розбудовувати з ними прямий,

без посередництва банків, діалог. Крім того, ми отримуємо відгуки наших держателів через канали Visa, поміж них і соціальні мережі. Це дуже корисно, оскільки дозволяє тримати руку на пульсі й відчувати ринок.

Які ідеї інших ринків ви хотіли б взяти для України?

Ми активно відстежуємо цікаві рішення з формування бізнес-моделей на інших ринках. Наприклад, у Казахстані Kaspi Bank пішов шляхом створення маркет-плейса, де можна відкрити картку й одразу купити товари на сайті банку на виплат. Думаю, це було б цікаво і для інших країн нашого регіону.

Як Visa як глобальній компанії вдається бути гнучкою, впроваджувати нові ідеї? Як встигаєте адаптуватися до мінливого інноваційного середовища, якому не бракує невідомості та невизначеності?



Глобальна компанія має величезну кількість переваг, оскільки вона системна, структурована, за нею стоїть сильний бренд, репутація і понад шістьдесят років історії й експертизи. Але ми не маємо забувати, наскільки швидко змінюється світ. Сьогодні ми взаємодіємо як з традиційними гравцями – банками, ритейлом, так і з перспективними учасниками ринку із фінтех сфери для того, щоб краще розуміти споживача, як змінюється він сам і його смаки, і які фінансові платіжні рішення задовольняють ці зміни.

Крім того, ми взяли курс на децентралізацію та підсилення регіонів і субрегіонів. Це надає нам як компанії безліч можливостей ухвалювати локальні рішення, спрощувати процеси. Це дозволяє нам бути гнучкими і більш швидкими в ухваленні рішень і реалізації проектів.

Які особливості розбудови корпоративної культури компанії в умовах постійних змін? Як реалізується ініціатива diversity & inclusion? Як вона сприяє стійкості компанії?

Я би сказала, що Visa – один із лідерів глобального корпоративного світу у плані відповідності стандартам diversity & inclusion, це частина ДНК компанії. У Visa ми вбачаємо основну задачу diversity & inclusion у створенні середовища, в якому найголовніша цінність – кожен співробітник із його індивідуальним досвідом і компетенціями, які в комплексі створюють нас як команду, як офіс, як регіон, і, глобально, як компанію і бренд – сильними, гнучкими, креативними й інноваційними. Наші співробітники – талановиті і дуже різнопланові люди, яких єднає професіоналізм, глибоке

знання ринку і прагнення розвиватися у своїй галузі. Щоб лишатися лідерами у своїй сфері, ми приділяємо особливу увагу розвитку лідерських навичок співробітників, вмінню ухвалювати ефективні рішення, застосовувати нові підходи до виконання завдань і роботи в команді. У рамках напрямку diversity & inclusion напрямку у компанії з 2016 року працює програма Women Leadership Network, і київський офіс, який відповідає на весь регіон СНД і Південно-Східної Європи, – активний учасник цієї програми. Women Leadership Network прямує до двох основних цілей: підтримати професіональне зростання жінок у компанії і гендерний баланс в організації.

У нас у київському офісі співвідношення чоловіків і жінок приблизно однакове. Із таким балансом ми завжди становимо приклад для багатьох ринків.



Податкове планування та структурування

Перевірені досвідом рішення

Міжнародний досвід та локальна експертиза мережі фірм KPMG дозволить зробити зважений вибір юрисдикції для міжнародного податкового структурування зі сприятливим податковим режимом

Зв'яжіться з нами:
markets@kpmg.ua



kpmg.ua

Вітриною для багатьох клієнтів стає екран смартфона

Людмила Севрюк, директор компанії «Брокерд-Україна», відповіла на питання Сергія Попова, партнера, керівника відділу податкового та юридичного консультування KPMG в Україні, та розповіла про виклики напередодні виборів в Україні, перспективи переходу ритейлу в онлайн і розбудову бізнес-моделі в умовах невизначеності.

На які зміни чекаєте після виборів в Україні?

Загальна позиція бізнесу в Україні – перечекати цей період і зберегти економічні результати минулого року. Безумовно, вкрай високі ризики девальвації. Через те погіршується споживчий настрій. Але ми працюємо в особливій сфері. Коли б не були вибори, дівчата завжди фарбують губи. Ми налаштовані оптимістично і вважаємо, що цей тренд не зміниться.

Так, але ж ваш бізнес значною мірою імпортно- або валютно залежний.

Компанія має двадцятирічний досвід. Коливання курсу, революції,

втрата частини території – ми все це переживали разом із країною, і, безумовно, це позначалося на нашому бізнесі не найкраще. Але ми це пережили, набули імунітет. Ми не перекладаємо всі ринкові ризики на нашого клієнта: коли курс росте, ціни пропорційно не зростають. Тут є й позитивний момент: під час економічної турбулентності товари на полицях за незмінною ціною стимулюють людей їх купувати – це пожвавлює попит.

Які тенденції – зниження або навпаки підвищення – споживчого попиту на вашу продукцію спостерігалися у випадку девальвації раніше?

У 2018 році ми спрацювали краще на 11 %, ніж у

попередньому році. Обороти компанії склали 4 млрд грн. – стільки готові заплатити українці, щоб бути гарнішими. За 23 роки ми жодного разу не мали падіння обсягів продажу. Цього року також сподіваємося, що зростання буде не нижчим за рівень інфляції.

Якщо оглянути портрет вашої аудиторії, то чи є статистика, яке місце серед ваших покупців належить чоловікам?

Чоловіки, безумовно, є. Але наша переважна клієнтура – все ж жінки, їх 80%. Якщо говорити про різницю у підходах, то чоловіки проводять значно менше часу в магазинах, завжди купують парфумерію великих об'ємів і чітко знають, чого хочуть. Вони, наприклад, не так



охоче заходять углиб магазину, тому зазвичай ми ставимо засоби чоловічого догляду ближче до каси.

Існує філософія так званого «прибуткового росту». Одна річ – показувати мільярдні обороти. Інша – прибутковість. У вас виходить одночасно демонструвати й перше, й друге? Якщо так, то які складнощі на цьому шляху?

Наша філософія полягає в тому, що ми абсолютно «біла» компанія, яка прозоро імпортує товари, легально завозить продукцію. Думаю, найкращою відповіддю на ваше запитання

стане те, що за 2018 рік ми заплатили понад 310 мільйонів податків, маючи оборот у 4 млрд грн. Складова прибуткового росту для нас і наші співробітники – люди BROCARD. У нас чимало тих, хто працює в компанії 10, 15, 20 років. Ми розвиваємо бренд роботодавця, але на ринок об’єктивно тисне трудова міграція. Ми боремося з цим за допомогою мотиваційних програм і, безумовно, зростанням заробітної платні. Наприклад, упродовж року ми навчили трьохсот консультантів у Парижі. Минулого року найбільше зростання доходів відчули складські робітники – на понад 60%. Підвищення платні зупинило плинність, і зараз ми

стабільні: з урахуванням штату у 1667 осіб – у нас відкриті одиничні вакансії.

Скільки у «Броккард» постійних покупців?

Зараз база лояльних клієнтів становить 1 443 000 осіб. Це ті, хто має карту лояльності. Загалом, наші магазини минулого року відвідало 10 000000 осіб.

Ви ототожнюєте «покупця» і «клієнта»?

Різниця є. Клієнт – значно ширше поняття. Покупець може зайти в наш магазин раз, купити щось і більше не повернутися.



Клієнт – людина, яка часто і з задоволенням відвідує наші магазини й готова нас рекомендувати.

Мені здається, що складність парфумерно-косметичного бізнесу ще й в тому, що ви ведете боротьбу на багатьох фронтах: сірий імпорт, можливо, контрабанда. Це сильно позначається на вашому бізнесі?

Так. З одного боку ми маємо безумовні конкурентні переваги: локації наших магазинів, співпраця із найбільшими світовими брендами, лише оригінальна продукція. З іншого боку, саме через ці переваги ми не можемо конкурувати в ціні

з низкою онлайн-майданчиків. Наш клієнт це розуміє: для нього важлива, зокрема, і репутація компанії, її соціальна відповідальність. Тут прозорість нашого бізнесу – неймовірна перевага. Крім того, формується нова культура: якщо двадцять років тому звично було купувати дорогий парфум на відкритому ринку, то нині така культура практично зникла.

Наскільки активно ви впроваджуєте цифрові технології, інновації?

Ритейл швидко реагує на будь-які зміни. Сьогодні основною вітриною для багатьох клієнтів стає екран смартфона. Останні два роки ми працюємо над

створенням омніканальної моделі, коли має значення не точка входу клієнта (офлайн чи онлайн), а зручність й однаковий рівень сервісу в усіх каналах. Наприклад, клієнт може через смартфон обрати продукт, замовити його, а забрати в одному із наших магазинів. Ми маємо зараз два великі напрямки, які опанували наші серця, голови і зусилля. Ми замінюємо нашу ERP-систему, бо зробили вибір на користь Microsoft. Крок за кроком втілюємо зміни.

Можете уявити футуристичну картину: кількість реальних магазинів скорочуються, онлайн-продажі зростають,



і BROCARD стає онлайн-бізнесом.

Таку картину ми не малюємо. Так, продажі онлайн зростають швидше за офлайнові. Майбутнє за онлайн-бізнесом, але технології ще не дійшли до того, щоб дистанційно, через смартфон чи комп’ютер, передавати аромат. Для того, щоб обрати аромат, клієнт має його відчутти, нанести на шкіру. Навіть через десять років фізичний контакт з певними групами товарів лишатиметься важливим. Це якраз стосується нашого бізнесу, тому ми перебуваємо у ситуації, коли не маємо довготермінового планування. Коли ми відкриваємо магазини, то укладаємо угоди оренди щонайменше на десять років, оскільки капітальні вкладення дуже високі.

У середовищі західного бізнесу спостерігається тенденція до аутсорсингу. Внутрішній аутсорсинг – створення внутрішніх центрів обслуговування, зовнішній – передача внутрішніх процесів



Людмила Севрюк
Директор «Броккард-Україна»

- 20 років очолює «Броккард-Україна», що входить до топ-200 найбільших компаній України, найбільших платників податків та кращих роботодавців країни
- Захоплюється розведенням орхідей, подорожами, сімейними велопогулянками
- У рейтингу найкращих топ-менеджерів країни

 Sevruk Ludmila

стороннім організаціям. Цей компонент аутсорсингу має значення у вашому бізнесі?

Звісно, є таке. Наприклад, ми не маємо в регіонах системних адміністраторів. Передали цю функцію компанії, яка обслуговує нашу техніку. Ми маємо власний склад і департамент логістики, але доставку замовлень здійснюють спеціальні компанії. Основне правило: усе, що пов’язане із серцем нашого бізнесу, ми робимо самі.

Ви працюєте з багатьма відомими брендами. Які вимоги ваших іноземних контрагентів ви маєте виконати, щоб отримати можливість їх представляти?

Для цього потрібно відповідати простим критеріям: мати найкращі приміщення в найкращих торговельних центрах, представити на полицях найбільший асортимент оригінальної продукції в країні, забезпечити бездоганну логістику, розробити ефектний дизайн, навчити персонал, створити атмосферу.

Бізнес часто оперує поняттям ефективності. У ритейлі, наскільки я розумію, ефективність визначається зокрема й обсягом виторгу, наприклад, на один квадратний метр нової площі. Які тенденції виторгу у такому контексті? Яке місце серед конкурентів ви посідаєте за цим показником?

Ми маємо великий відрив від найближчого конкурента, тож цей показник для нас не основний: формат приміщення часто диктує орендодавець, тому виторг на метр квадратний не відображає реальної ситуації. Для нас більшу вагу мають показники конверсії, кількості консультацій. Бо клієнт, який отримав консультацію, рано чи пізно стане покупцем. Ми також вимірюємо, що клієнт купує і як часто це робить. Моніторимо оборот, питому вагу орендної плати і прибутковість магазину.

Як ви розумієте, що таке жіноче щастя?

Це моє життя, моя робота, моя чудова родина. Це радість від того, що я роблю. Це бажання зранку йти на роботу

і величезне бажання увечері якомога швидше повернутися додому. Думаю, усе дуже просто.

Що б ви побажали жінкам з нагоди 8 Березня?

Перш за все, усім нам – миру. Щоб наші хлопці повернулися додому цілими й неушкодженими. Щоб ми могли радіти кожному дню, кожній миті, щоб ми знаходили радість у всьому і ніколи не думали про те, що десь стріляють або вибухають бомби. Я хочу, щоб усі були щасливі. І ще, щоб українці не лише дотримувалися моди на здоровий образ життя, але й хотіли стати кращими, красивішими. Тоді світ стане добрішим.

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
прикладках



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



Податкові ризики у 2019 році можуть збільшитися

Масштабні зміни у
законодавстві країн ЄС та
України розширюють зону
дискомфорт для українського
бізнесу. Які виклики треба
враховувати та як не втратити
рівновагу в нових умовах?



Основні зміни до Податкового кодексу у 2019

Збільшено строки для адміністративного оскарження рішень податкових органів: з 10 календарних на 10 робочих днів.

Змінилися строки розгляду заперечення на акт перевірки податкових органів з 5 робочих днів, наступних за днем отримання такого акта, до 10 робочих днів.

Податкове повідомлення тепер буде прийматися контролюючим органом протягом 15 робочих днів.

Відтепер - максимальний розмір судового збору становить 19210 грн.

Продовжено пільгові режими ПДВ. За новими правилами, до 01 січня 2022 року звільнені від оподаткування ПДВ операції з імпорту відходів та брухту чорних і кольорових металів, операції з постачання на митну територію України вугілля і / або продуктів його збагачення.

Суттєві зміни були внесені також і до регулювання трансфертного ціноутворення. Внутрішньогосподарські розрахунки між нерезидентом та постійним представництвом в Україні такої компанії визнаються відтепер контрольованими операціями. Також розширено

обсяг прав контролюючих органів, що проводять перевірку платників податків. Зокрема, вони можуть надсилати запити про надання інформації стосовно контрольованої операції як компетентним органам іноземних держав, так і платникам податків, які є сторонами операції, яка перевіряється. До переліку таких сторін включено й платників податків, які були задіяні у ланцюгу постачання товарів. Важливим нововведенням є закріплення принципу “substance over form” («превалювання змісту над формою»).

Відповідно до нововведень, з 01 липня 2019 року на 9% збільшиться індексація ставок акцизного податку з тютюнових виробів. Реалізатори етилового спирту визнаватимуться платниками акцизного податку, а з 01 липня 2019 року будуть зобов’язані складати в електронній формі акцизну накладну при ввезенні або реалізації етилового спирту на територію України. Зростуть і ставки екологічного податку, які нараховуються за викиди двоокису вуглецю, та рентна плата за користування надрами.

Зроблено важливий крок у напряму екологічних практик. Так, до 31 грудня 2022 року продовжено звільнення від

сплати ПДВ у разі ввезення в Україну транспортних засобів, оснащених виключно електродвигунами. Передбачається застосування пільгового режиму й при ввезенні деяких типів обладнання, яке використовується у відновлюваній енергетиці. Ці зміни мають створити підґрунтя для якісного переходу від «зеленого» тарифу до механізму аукціонів для нових об’єктів відновлюваної енергетики, які планують запустити з 2020 року.

Про що варто пам’ятати, якщо ваша компанія працює за межами України

Конвенція MLI та план протидії BEPS.

Верховна Рада має ратифікувати протокол про приєднання до Багатосторонньої конвенції MLI та ухвалити закон про запровадження деяких дій плану BEPS для компаній-нерезидентів, зареєстрованих у так званих низькоподаткових юрисдикціях. Податкові органи зможуть оскаржувати застосування понижених ставок відповідно до норми уникнення подвійного оподаткування, якщо єдиною метою таких операцій є застосування понижених ставок податку. Українським компаніям слід ретельно переглянути чинні

бізнес-моделі на відповідність новим правилам.

Посилення економічної присутності у низькоподаткових юрисдикціях.

Відбувається внесення до переліку низькоподаткових юрисдикцій ЄС деяких острівних держав, які не співпрацюють щодо питань обміну податковою та банківською інформацією з країнами ЄС, а також не є фінансово прозорими. Так, Центральний банк Кіпру вже розіслав комерційним банкам циркуляр, в якому йдеться про припинення співпраці із компаніями, які не здійснюють активну господарську діяльність. Такі вимоги були запроваджені також у Латвії, Люксембурзі, Нідерландах та Литві. З 1 січня 2019 року на Британських Віргінських Островах почав діяти закон про економічну присутність, відповідно до якого до бізнесу буде застосовуватися каскадна система штрафів у разі невідповідності вимогам закону. Для українських власників компаній це означає необхідність, як мінімум, винаймати офіс та працевлаштувати співробітників для здійснення господарської діяльності. В іншому випадку – до них будуть застосовуватися штрафні санкції, передбачені місцевим законодавством.

Імплементация ATAD-1 у ЄС.

Це положення вже активно запроваджується у законодавство країн-членів ЄС. Директива передбачає низку механізмів протидії BEPS. Серед них, зокрема, правила протидії «гібридним» інструментам та структурам, що призводять до подвійного неоподаткування отриманого доходу, суттєвої відстрочки при сплаті податкових зобов’язань, а також дозволяють отримати інші податкові переваги. Серед важливих змін варто відзначити правила щодо обмеження віднесення відсотків, що сплачуються на користь пов’язаних осіб, до складу витрат для цілей оподаткування. Крім того удосконалено норми оподаткування доходу контрольованих іноземних компаній, що обмежує виведення прибутку до низько податкових юрисдикцій. Буде впроваджено податок на виведення коштів (так званий “exit tax”), що стягуватиметься, наприклад, у разі релокації компанії до іншої юрисдикції. Для українського бізнесу це означає необхідність активно слідкувати за законодавчими змінами, що відбувається у відповідній країні ЄС, аналізувати їхній вплив на чинну бізнес-модель як самостійно, так і із залученням податкових консультантів, та вживати відповідних заходів відповідно до специфіки профілю компанії.



Оксана Олехова
Партнер, податкове та юридичне консультування, KPMG в Україні

- Здобула ступінь магістра з міжнародного комерційного права з відзнакою, Університет Лондона (Queen Mary and Westfield College) у 2009 році
- Має понад 17 років досвіду з надання консультацій з питань податкового законодавства України та міжнародного податкового планування
- З 2016 року є сертифікованим адвокатом, що дає можливість представляти інтереси клієнтів у судах України без обмежень
- Реалізувала понад 1500 проектів з питань податкового законодавства, міжнародного податкового планування, бухгалтерського обліку та M&A у різних індустріях за майже 15 років роботи в KPMG



Технології на службі у бізнесу

Зміни неминучі, чи допоможе технологічна трансформація побудувати конкурентноспроможну організацію в еру невизначеності – вирішуєте ви

Сьогодні на тлі постійного посилення технологічного ажіотажу ми бачимо, що компанії рухаються вперед з ініціативами впровадження нових технологій та започаткування перетворень різної форми та масштабу. Ніхто не хоче лишатися позаду.

Часто трансформація в компаніях починає реалізовуватися через функціонально розрізнені проекти з використанням різних технологій. Глибина інтеграції в організаційні стратегії і креативність вибору технологій широко варіюється. Небагатьом вдається розробити цілісний взаємозв'язок між сучасними проривними інструментами і комплексною стратегією трансформації.

Цей шлях складний. Для досягнення успіху CEO та вище керівництво мають виступити як ідейні «провідники» процесу змін, контролюючи розробку та виконання інтелектуальних та інтегрованих дорожніх карт у майбутньому. Лідери

повинні пропонувати чіткі стратегії на рівні підприємства, усуваючи відокремлені функціональні підрозділи та інтегруючи людей, процеси і технології. Без стратегічного лідера підприємства стикаються з дезорганізацією, невизначеністю, страхом перед невдачами, що дорого коштуватимуть, обмеженнями ресурсів, технологічними прогалинами та інформаційним перевантаженням. Здається, всі перебувають на шляху технологічних перетворень, але мало хто впевнений, в якому саме напрямку ці зміни рухаються. При цьому час – також суттєвий ресурс.

Можливості для технологічного прориву великі, і ті, хто лишився позаду, гостро відчують це. Ми бачимо, що підприємства охоче накопичують колосальну кількість нових даних та інформації про клієнтів. На жаль, небагато хто з них має далекоглядність та володіє новими навичками, необхідними для використання потенціалу

даних з метою підвищення ефективності, вартості та конкурентних переваг. Те, що організації можуть збирати величезну кількість даних у реальному часі, не означає, що вони повинні це робити, оскільки це створює ризик бути похованим у даних, зазнати «аналітичного колапсу».

Нові сфери розумного виробництва та бізнес-моделей вимагають від лідерів бізнесу бути краще поінформованими, що що набуває критичного значення. Для успіху необхідні керівники, які розуміють, як виглядатиме майбутнє їхньої галузі, організації, продукції та клієнтів. Ці знання потрібні для упорядкування стратегічної, послідовної дорожньої карти щодо взаємопов'язаних нових процесів, культури поведінки на робочому місці та відносин з клієнтами.

Проте майже половина керівників виробництв, опитаних у дослідженні [KPMG Global 2018 CEO Outlook](#), визнають,

що більшість їхніх інвестицій в технології є більшою мірою тактичною, ніж стратегічною ініціативою.

Чимало хто й досі засліплений технологією. Вони не можуть зосередитися на можливостях підвищення ефективності та вартості за всім спектром ланцюжка створення вартості.

Досягнути реального взаємозв'язку можливо лише через міжфункціональний підхід. Варто використовувати багатопрофільні команди та підходи, що враховують різні погляди для визначення дорожньої карти трансформації.

На жаль, багато компаній висувають ініціативи, зорієнтовані на конкретну технологію, – і не розглядають технологію як компонент інтегрованого плану. Одночасно здійснюються різноманітні проекти або сценарії використання, але вони рідко узгоджуються. Ця картина ускладнюється традиційною організаційною структурою, в якій проекти здійснюються в межах окремих функціональних груп.

Звісно, впровадження певної нової технології може

поліпшити ефективність. Але максимізація результативності та продуктивності залежить від взаємопов'язаних технологій, великі можливості яких інтегровані на рівні продукту та ланцюжка створення вартості. Якщо компанія вже має ізольовані або технологічно зорієнтовані ініціативи, настав час підбити підсумки, оцінити результати зусиль на сьогоднішній день і залучити вище керівництво до формування більш стратегічного бачення, що включає ефективність та створення вартості. Важливо уникати аналогового мислення в цифровому світі, де ізольовані підрозділи чи ініціативи більше не працюють. Тепер технології дозволяють дивитися ширше і далі, відшуковуючи оптимальний варіант для організації в цілому.

Експерти KPMG наголошують на критичній важливості того, щоб надавати перевагу ефективності над технологіями та не переходити занадто швидко до рішень. Натомість процеси та ухвалення рішень мають здійснюватися на усіх рівнях підприємства. Важливо, щоб послідовність цих окремих ініціатив була встановлена таким чином, щоб оптимізувати прибутки для компанії.

Ті напрямки, в яких цифрові технології спрацюють найбільш ефективно для втілення в життя бізнес-стратегії компанії, можуть стати пріоритетними у її подальшій діяльності.

Компанії повинні реагувати зараз: очікується, що у наступному десятилітті й надалі триватиме масовий перерозподіл в кожній галузі та гравці, які рухаються повільніше, опиняться осторонь зміненого ігрового поля завтрашнього дня.

Критично необхідно обрати підхід на довгострокову перспективу, що виходить за межі короткострокових, ізольованих, заснованих на технологіях підходах.

Підхід з фокусом на ефективність

Ми з'ясували, що більшість компаній починають з технологій і працюють у зворотному напрямку, щоб застосувати їх.



Найпоширеніший підхід, який ми спостерігаємо...



Компанії-лідери ринку обирають...

Визначення технологій, що сприяють розвитку

Визначення джерел вартості

Вивчення альтернативних варіантів для забезпечення вищої вартості

Вивчення альтернативних варіантів для забезпечення більшої вартості

Визначення джерел вартості

Визначення технологій, що сприяють розвитку

... підхід, що базується на технологіях

... підхід, що базується на вартості

Зрозумійте різні рівні створення вартості та пов'язані з цим наслідки для організації. Чи намагаєтеся ви просто покращити показники роботи? Змінити операційну політику та процедури? Значно підвищити ефективність вашої мережі? Потенційно створювати нові продукти та пропозиції послуг? Це все питання, які компанії повинні розглядати, адже дуже важливо мати чітке розуміння очікуваної кінцевої цілі.

Важливо визначити, якою саме ваша організація має бути завтра, щоб бути конкурентоспроможною або інноваційною. Почніть з цілей щодо вартості та факторів, що впливають на виробничі показники. Потенціал для нової цікавої бізнес-моделі, що обіцяє безпрецедентну вартість, чекає.

Справжня вартість виникає відповідно до того, як сьогоднішній ланцюжок

створення вартості змінюється на завтрашню мережу створення вартості. Дані гнучко розподіляються між різними ланками ланцюжка постачання. Рішення та сигнали попиту розподіляються в реальному часі у мережі. Джерела даних інтегруються у системи. Розкриваються нові можливості і й ефективність зростає.



Запорука успіху в період невизначеності

- ✓ Успіх очікує на CEO та вище керівництво, які виступатимуть як ідейні «провідники» процесу змін
- ✓ Розробка та виконання інтегрованих стратегій трансформації
- ✓ Впровадження трансформації з урахуванням кінцевої мети – призначення – це єдиний спосіб досягти успіху
- ✓ Міжфункціональний підхід, що базується на ефективності, цінності та продуктивності як основних фільтрах для вибору стратегічних ініціатив
- ✓ Трансформація організації не може початися без чіткого розуміння бізнес-цілей організації і чіткої дорожньої карти на майбутнє
- ✓ Чітке розуміння, чому організації потрібні зміни
- ✓ Визначення, де потрібно діяти на спектрі ланцюга створення вартості – на виконавчому, операційному, мережевому, на підприємстві або на ринку
- ✓ Стимулювання взаємозв’язку, перехід від відокремлених, зорієнтованих у першу чергу на технології підходів до інновацій
- ✓ Уникнення аналогового мислення в цифровому світі та рішучі дії

1

Основний час для експериментів закінчився – потрібно діяти сміливо та стратегічно

Трансформація виходить за межі вчорашніх, відокремлених, дуже специфічних технологічних та пов’язаних з програмним забезпеченням інновацій. Реалізуйте лідерство, що стимулює реальні зміни для нової ери.

2

Пріоритетне значення має продуктивність, цінність та ефективність – не технології

Справжня трансформація вимагає точної, послідовної дорожньої карти. Щоб стимулювати реальну вартість підприємства, зосередьтеся на бізнес-результатах, а не на окремих технологіях.

3

Визнайте сьогоднішні можливості і реальні загрози для виживання

Розробляйте стратегічні програми підприємства, що зорієнтовані на майбутнє. Зрозумійте, що ви перебуваєте на порозі безпрецедентних можливостей і нових загроз для успіху і виживання.

KPMG Global CEO Outlook

Глобальне дослідження, що містить думку 1 300 світових лідерів, розкриває нагальні виклики та можливості для зростання. Другий рік поспіль українські керівники долучаються до цього дослідження.

Уже у червні 2019 року ви дізнаєтеся про ключові виклики та можливості, що постають перед керівниками бізнесу в Україні та в світі.

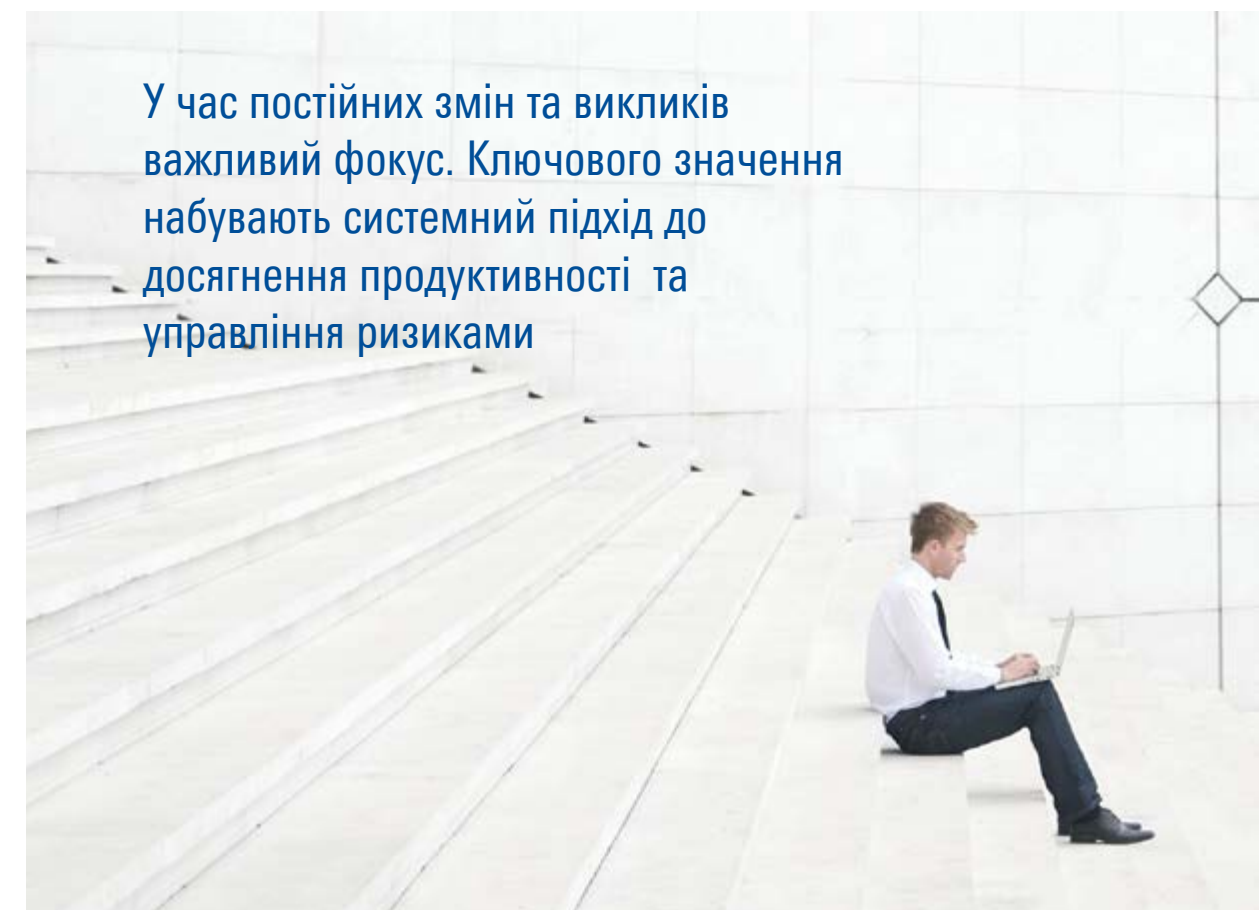
Зв'яжіться з нами:
markets@kpmg.ua



kpmg.ua

РИЗИКИ ЧИ МОЖЛИВОСТІ – ОСЬ ПИТАННЯ

У час постійних змін та викликів важливий фокус. Ключового значення набувають системний підхід до досягнення продуктивності та управління ризиками



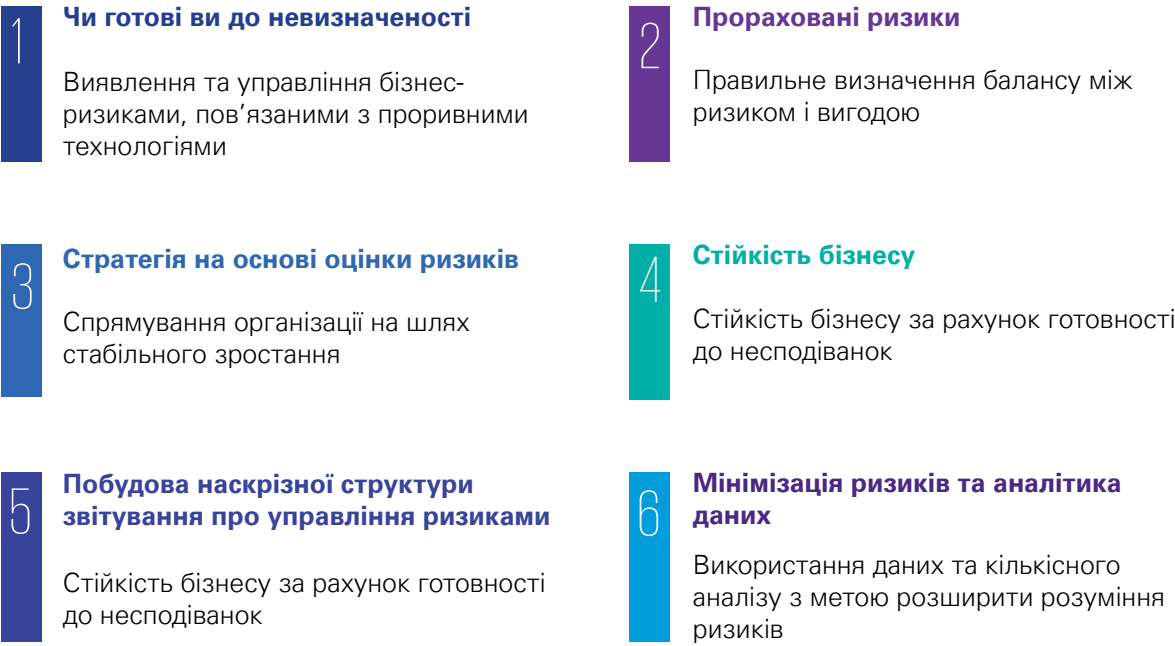
Концентрація на продуктивності забезпечує підхід, коли проекти у сфері цифрових технологій скеровані стратегією, а не просто новою технологією чи даними.



Комплексна оцінка системи управління ризиками

Сьогодні на тлі глобальної невизначеності організації стикаються з постійною потребою в управлінні ризиками.

Тому як і для оцінки ризиків, так і для ефективного управління загрозами з метою зменшити потенційно негативний вплив на бізнес, важливого значення набуває системний підхід до управління ризиками.



20 головних зон ризику, які має враховувати внутрішній аудит до 2020 року

Результати останніх досліджень вказують на те, що організації часто неправильно сприймають роль внутрішнього аудиту (ВА). Традиційно основні функції ВА перебували в площині контролю за відповідністю організації нормативно-правовим вимогам та системам внутрішнього контролю. Підвищення ринкової вартості організації та надання глибинної інформації щодо

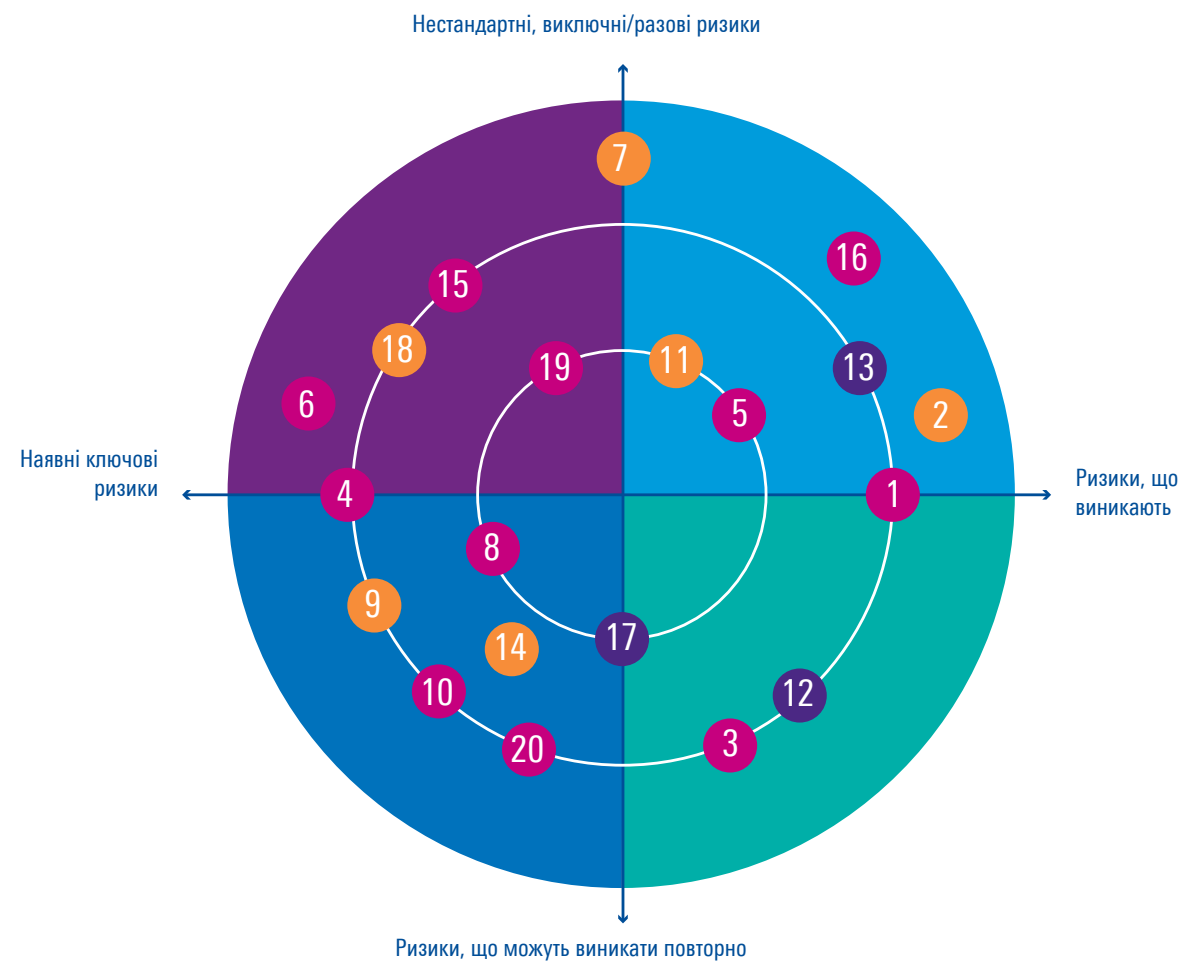
основних ризиків організації, як правило, не були ключовим пріоритетом функції ВА.

Важлива функція ВА сьогодні – розуміти основні ризики для організації та ідентифікувати потенційні загрози, граючи на випередження. Це дозволить ВА допомогти організації ефективно розподіляти ресурси з метою зниження рівня ризиків

та підвищення продуктивності діяльності організації.

Основні зони ризику, які мають враховуватися ВА при розробці річного стратегічного плану аудиторських перевірок, що допоможе ВА встановити пріоритетність питань та підвищить роль ВА як ефективного стратегічного партнера у структурі організації:

Радар ризиків



■ Нестандартні, разові ризики, що виникають і опиняються у фокусі уваги стейкхолдерів

■ Наявні циклічні ризики, які мають оцінюватися на регулярній основі і відслідковуватися менеджментом на постійній основі

■ Ризики, що виникають і стають постійним предметом уваги

■ Наявні нестандартні ризики, які потребують аудиту високого технічного рівня та спеціальної експертизи

Джерело: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cy/pdf/key-risks-internal-audit-2018.pdf>

- | | | | | | |
|----|--|----|---|----|--|
| 1 | Перехід на цифрові технології (диджиталізація), Industry 4.0 та Інтернет речей | 2 | Хмарні обчислення | 3 | Загальний регламент ЄС про захист даних (EU General Data Protection Regulation – GDPR) |
| 4 | Кібербезпека | 5 | Безперервність бізнесу та реакція на кризові ситуації | 6 | Управління чистим оборотним капіталом |
| 7 | Фінансові показники, що не є показниками МСФЗ | 8 | Використання аналітики даних та масивів даних | 9 | Управління казначейством |
| 10 | Ініціативи/проекти на загальноорганізаційному рівні | 11 | Ефективне управління кадровим потенціалом | 12 | Середовище комерційного оперування та митне середовище |
| 13 | Узгодження операцій зі стратегією та цілями організації | 14 | Системи управління комплаєнсом, аудит культури та етики організації | 15 | Ефективність і результативність операційних процесів |
| 16 | Злиття, придбання та вилучення інвестицій | 17 | Інтегроване управління та моніторинг ризиків для організації | 18 | IT-управління |
| 19 | Аутсорсинг та управління відносинами з третіми сторонами | 20 | Відповідність податковому законодавству | | |

Успіх неможливий, якщо компанія не визначила свою місію

Засновниця фонду
«Таблеточки» про рецепти
мотивації своєї команди
та основні ризики епохи
невизначеності



1. Що означає бути лідером в умовах невизначеності? Чим характеризується сучасний світ? І які нові вимоги він висуває до лідера?

Мені здається, умови невизначеності були завжди – ніхто й ніколи не знає, що буде завтра чи за годину. Тому лідер – людина, яка вміє швидко, зваживши на всі ризики, ухвалювати рішення і відповідати за них. Думаю, в наш час лідеру вкрай важливо говорити зі своєю командою й пояснювати свої рішення.

2. З огляду на ваш досвід як керівника фонду, яким чином в умовах невизначеності мотивувати команду й розбудовувати відносини зі співробітниками?

Мені поталанило – у фонді неперевершена команда директорів. Ми всі дуже різні, але всі спрямовані на спільний результат – щоб жодна дитина в Україні не помирала від раку. Місія нашого фонду вже давно надихає і мотивує людей працювати і досягати надрезультатів. Найголовніше – пам'ятати «навіщо ми тут усі зібралися», лишати емоції осторонь і завжди обговорювати всі ідеї доти, допоки кожен не



Ольга Кудіненко
Засновниця фонду
«Таблеточки»

- Засновниця найбільшого в Україні благодійного фонду «Таблеточки», що надає допомогу онкохворим дітям. За час існування фонду: 3 000 онкохворих дітей отримали допомогу на суму понад 155 млн грн. Фонд «Таблеточки» визнано найкращим фондом України 2017 року за версією Національного конкурсу «Благодійна Україна».
- Кілька років поспіль входить до рейтингу «100 найвпливовіших людей України» за версією журналу «Фокус» та «Новое время».
- Член Опікунської ради НДСЛ «Охматдит»
- У вільний час надає перевагу сім'ї та книгам. Веде свій власний телеграм-канал «Оля и ее библиотека».

 **Olya Kudinenko**

розумітиме, що й навіщо ми робимо.

3. Невизначеність часто породжує страхи, невпевненість, сумніви, які заважають ухвалювати ефективні рішення. Як менеджер може їм протистояти в сучасному світі?

Мені подобається фраза Уїнстона Черчилля про те, що я не боюся робити те, що роблю – я більше переживаю про те, чого я не зробив. Страшно буде в будь-якому випадку.

4. Які основні ризики, на вашу думку, є результатом епохи невизначеності (наприклад, три), і які ваші поради – як особистості, так і керівнику, – щоб з ними впоратися?

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. Лідер майбутнього – хто він?

Мені здається, лідери не змінюються. Це люди, котрі мають бачення і розуміння, як це реалізувати, сміливість діяти й відповідати, а також ті, хто вміє гуртувати навколо себе команду однодумців.

6. Як правильно дотримуватися work-life балансу, щоб не втомлюватися і лишатися ефективним?

Думаю, що це поняття застаріло. Є просто життя і його треба жити, й постійно балансувати між своїми особистими пріоритетами й задачами. Подеколи на перший план виходить родина (особливо актуально для молодих батьків), подеколи – кар'єра, а подеколи

– навчання або хобі. Мені здається, що нині як ніколи у нас є можливість, завдяки домашнім помічникам, онлайн-навчанню і можливості брати тривалу декретну відпустку, все це поєднувати.

7. Де шукати натхнення?

У людях, звісно. Впевнена, що кожен із нас – невичерпне джерело. Треба бути сміливим, щоб пізнати іншу людину і навчатися в неї. І звісно ж, художня література. Вона як ніщо інше допомагає відволіктися й надихає.



kpmg.ua
markets@kpmg.ua
kpmgreviewmagazine.kpmg.ua

KPMG в Україні



25

років в Україні



2

офіси



>600

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

Зв'яжіться з нами:
markets@kpmg.ua



kpmg.ua



© 2019 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.