



KPMG Review Magazine

Нова парадигма для лідерів бізнесу

Юрій Антонюк

голова компанії EPAM у регіоні
Центральної та Східної Європи

Павло Рябікін

генеральний директор
ДП МА «Бориспіль»

В'ячеслав Климов

співзасновник компанії
«Нова пошта»

Юрій Риженков

генеральний директор
компанії «Метінвест холдинг»

kpmg.ua

markets@kpmg.ua

kpmgreviewmagazine.kpmg.ua



ЗМІСТ

ПРО ГОЛОВНЕ

Вступне слово **4**

СПЕЦВИПУСК

Погляд керівників у світі
2019 (2019 Global CEO
Outlook) **8**

Погляд керівників
в Україні 2019 **31**

БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

Юрій Антонюк, ЕРАМ: **49**
Щоб втримати успіх,
парадигму дій необхідно
змінювати кожні три-п'ять
років

**Павло Рябікін, аеропорт
«Бориспіль»:** **55**
Ми не повинні чекати
на дива, ми повинні
створювати їх самі щодня

**Експрес-думки лідерів
бізнесу в Україні** **60**

**В'ячеслав Климов,
«Нова пошта»:** **62**
Треба
бути готовим до того, що
стартап з інноваційною
ідеєю завтра може стати
твоїм найголовнішим
конкурентом

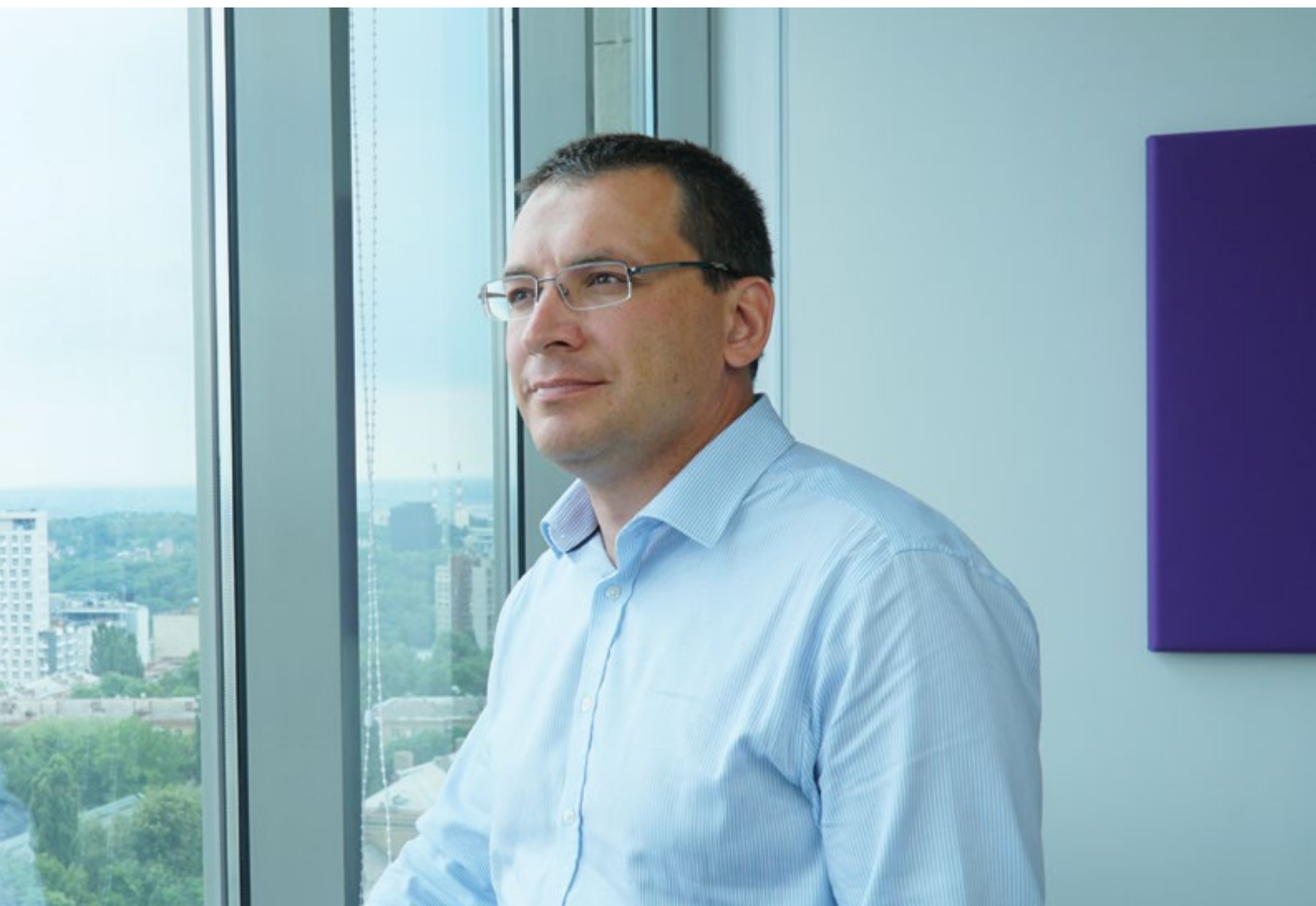
**Юрій Риженков,
«Метінвест холдинг»:** **67**
Запорука успіху бізнесу
в сучасному світі – в умінні
швидко навчатися

ПОГЛЯД

Технологічність та
інновації: чи готові ви
запалити зірку для вашої
компанії? **72**

Час оновити бізнес-навігацію

Кожен номер KPMG Review Magazine є унікальним продуктом, до створення якого залучена вся наша команда. Але цей випуск – дещо особливий! Ми підготували для вас сюрприз та пропонуємо спецвипуск, до складу якого увійшли два звіти: «Погляд керівників у світі 2019» (2019 Global CEO Outlook) та «Погляд керівників в Україні 2019».



Провідна тема цього номера – відкрита розмова про основні глобальні та локальні ризики для бізнесу в 2019 році. Сучасні керівники перебувають в умовах складного і мінливого середовища. Вони більше не мають під ногами твердого ґрунту. Управління бізнесом за таких умов усе частіше нагадує серфінг. Ви маєте швидко маневрувати серед хвиль океану.

Проблеми та явища, яких, здавалося, ще вчора не було, тепер стають трендами, що визначають, яким наш світ буде завтра. Щоб забезпечити стійкість бізнесу до зовнішніх чинників та продовжувати зростання, необхідно змінювати усталені бізнес-моделі. Це й означає – бути динамічним.

Саме тому більшість керівників-респондентів 2019 Global CEO Outlook (84%) вважають, що в умовах сучасного ринку необхідно впроваджувати культуру інновацій, яка дозволяє сміливо втілювати нестандартні підходи та інноваційні рішення. На їхню думку, поразки є невід'ємною складовою процесу втілення інновацій, а право на помилку мотивує команду до «швидкого навчання». Проте поки що лише 56% компаній, що

взяли участь в опитуванні, мають таку культуру.

Відповідно до результатів опитування «Погляд керівників в Україні 2019», з твердженням, що швидкість і маневреність – нова валюта бізнесу, погоджується більшість українських керівників. 25% вважають, що запорукою зростання є здатність кидати виклик та рішуче змінювати усталені бізнес-моделі.

У цьому номері ми продовжуємо дискусію про те, який шлях обрати бізнесу в новій реальності. Відповіді на складні запитання сьогодення – в наших інтерв'ю із керівниками великих українських компаній.

Ми не можемо стверджувати напевно, який шлях є правильним, а який ні. Ми також не можемо прогнозувати, до яких наслідків призведуть зміни, що відбуваються сьогодні у суспільному й економічному житті України та на глобальному рівні – у світі. Єдине, в чому ми можемо бути впевнені, – світ змінився. Подобається нам це чи ні, але настав час «обнулити» попередню навігацію та оновити свої бізнес-маршрути. Спробуємо зробити це разом! До зустрічі на сторінках журналу!



Андрій Цимбал
Керуючий партнер
KPMG в Україні

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

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

Став першим місцевим партнером KPMG в Україні у 2006 році, за дев'ять років 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

 **Andriy Tsybal**



Спецвипуск

Погляд
керівників у світі
(2019 Global CEO
Outlook)



Адаптуйся швидко або програєш

Новий погляд на стійкість бізнесу до змін

KPMG International

kpmg.com/CEOoutlook

Передмова

Успішний керівник – це той, хто вміє адаптуватися швидко.

Одним з найбільш яскравих відкриттів цього річного глобального опитування виявилось те, що понад дві третини керівників організацій вважають, що швидкість стала новою «валютою» бізнесу. Якщо їм не вдасться адаптуватися до постійних змін, що відбуваються у світі, їхній бізнес стане нікому не потрібний. Це – жорсткий вибір.

Таке перенесення уваги на швидкість тягне за собою перегляд того, що ми звикли називати «стійкістю до змін».

У минулому це означало задрювання всіх люків перед лицем неминучої бурі. Організації прагнули захистити свої позиції та підтримувати свою конкурентоспроможність шляхом масштабування бізнесу.

Буремні події у соціальній, економічній та технологічній сферах, які ми спостерігаємо останніми роками, минуть не скоро. Керівники організацій бачать перед собою захоплюючі перспективи росту, але водночас їм доводиться мати справу зі складним, мінливим і чимдалі все більш непевним середовищем. Щоб забезпечити стійкість свого бізнесу до зовнішніх чинників та продовжувати зростання, організації мають без вагань руйнувати свої усталені бізнес-моделі. Саме це ми і маємо на увазі, коли йдеться про динамічність.

У проведенні п'ятого щорічного глобального опитування керівників організацій, результати якого узагальнено нижче, взяли участь 1300 керівників найбільших організацій світу, які поділилися з нами своїм поглядом на руйнування тривалих ринкових стереотипів та розповіли про передумови, на які вони зважають у процесі ухвалення рішень.

Ми вдячні всім керівникам, які знайшли час для того, щоб відверто поділитися своїми думками щодо можливостей та викликів, які постають перед ними. Під час зустрічей з керівниками я був вражений їхньою пристрасною, ентузіазмом та вірою у майбутнє своїх організацій. Ми сподіваємося, що цей звіт дасть вам можливість побачити ситуацію зсередини та ознайомитися з ідеями та різними поглядами, що існують у світі.

Якщо у вас виникнуть запитання щодо проблем, висвітлених у цьому річному глобальному опитуванні керівників організацій, ми із задоволенням відповімо на них.



Білл Томас
Голова KPMG International

ЗМІСТ

11

Основні результати

12

Подорож незвіданими шляхами

17

Керування у часи невизначеності

21

Змінюватись зсередини

27

Еволюція керівника

28

Висновки

29

Методологія та подяка

Основні результати

Подорож незвіданими шляхами

Впевненість у глобальній економіці падає – підривні зміни поширюються

- **Динамічний ландшафт ризиків**
Зміна клімату піднялася у переліку ризиків з четвертого місця у 2018 році на перше у цьому році
- **Суперечливість світових перспектив**
У чотирьох провідних економіках – Австралії, Великобританії, Франції та Китаї – менше половини керівників впевнені у перспективах зростання світової економіки
- **Нова доба конкуренції**
Сьогодні 63% керівників заявляють, що їхні організації не чекають, поки їхній бізнес буде знищено підривними технологіями, а самі активно ініціюють такі інноваційні зміни у своєму секторі (у 2018 році – 54%)

Змінюватись зсередини

Для забезпечення стійкості керівникам необхідно сприяти переосмисленню ролі цифрових технологій на рівні організації

- **Кіберстійкість**
У 2019 році 69% респондентів заявили, що створення сильної кіберстратегії є критично важливим чинником побудови довіри з боку основних стейкхолдерів (у 2018 році – 55%)
- **Робоча сила 4.0**
44% керівників планують підвищити кваліфікацію понад половини своїх працівників, проте менше ніж третина керівників (32%) охочіше інвестуватиме у робочу силу, ніж у технології
- **Технології 4.0**
Лише 16% організацій уже впровадили штучний інтелект (ШІ) в автоматизацію деяких процесів

Керування у часи невизначеності

Щоб забезпечити стійкість бізнесу, керівникам необхідно постійно просувати зміни та адаптуватися до них

- **Інноваційний розрив**
84% керівників заявляють, що тяжіють до корпоративної культури, в якій право на помилку є частиною інноваційного процесу, проте лише 56% визнають, що така культура вже має місце
- **Швидка адаптація або програш**
67% керівників вважають, що здатність діяти швидко стала новою валютою бізнесу, а ті, хто діє надто повільно, ризикують збанкрутувати (порівняно з 59% у 2018 році)
- **Перезавантаження у вищому керівництві**
84% керівників активно трансформують свій топ-менеджмент з метою зміцнення стійкості бізнесу

Еволюція керівника

Стійким до змін керівникам необхідно вміти маневрувати, адаптуватися і кинути виклик статусу-кво

- **Гра за новими правилами**
67% керівників вважають, що зросла необхідність у тому, щоб бути більш динамічними та спритними, оскільки скорочується середній термін перебування керівника на посаді
- **Еволюція ментальності**
74% визнають, що на початку кар'єри припустилися значних помилок, які їм вдалося подолати

Подорож незвіданими шляхами

Глобальне опитування керівників організацій, проведене у 2018 році, виявило, що виконавчі директори дивляться з оптимізмом у майбутнє і на перспективи росту їхніх організацій, але водночас посилюється занепокоєння щодо екзистенційних загроз: від геополітичної нестабільності до кібербезпеки. У 2019 році ми виявили, що ці занепокоєння переросли у серйозну стурбованість щодо невизначеності та нестабільності у сьогодиншньому бізнес-середовищі. Сьогодні керівники чимдалі більше уваги приділяють забезпеченню стійкості своїх організацій, необхідної для ухвалення проривних інноваційних рішень та використання можливостей для росту.

Подолання серйозних викликів, що постають перед керівниками, потребує динамічності і стійкості. По-перше, керівники стикаються з великою кількістю значних ризиків, пов'язаних із зміною клімату, проривними технологіями та економічним націоналізмом. По-друге, хоча керівники компаній почуваються впевненими у своєму бізнесі, впевненість у світовій економіці відчутно нижча. У той час як 94% респондентів не сумніваються у перспективах зростання їхнього бізнесу, лише 62% з них виявляє оптимізм у ставленні до світової економіки. По-третє, бізнес-моделі, що лишалися дієвими упродовж десятиліть, нині, через поширення проривних цифрових технологій, чимдалі втрачають актуальність, і керівникам доводиться руйнувати традиційні бізнес-моделі, укорінені в їхніх організаціях, для того щоб отримувати доходи від нових напрямків, пов'язаних із цифровою сферою.

У той час, як **94%** респондентів не сумніваються у перспективах зростання їхнього бізнесу, лише **62%** з них виявляє оптимізм у ставленні до світової економіки

“

Я дуже занепокоєний постійними регуляторними та політичними змінами. Вони суттєво ускладнюють роботу, бо до кінця робочого дня нові правила знову змінюються”

Джеймс Брекена
Керівник Fortitude Re



Динамічний ландшафт ризиків

Керівники мають усвідомити, що існує цілий комплекс дедалі все більш несподіваних і непередбачуваних ризиків, та навчитися реагувати на них. Занепокоєння через екологічну деградацію, зміни, пов'язані з новими технологіями, та зростаюча геополітична напруга створюють нові рівні невизначеності для лідерів бізнесу у той час, як вони прагнуть досягнути своїх цільових показників росту або перевищити їх.

Для того щоб надати відповідну стратегічну відповідь, керівникам необхідно зрозуміти, з чим пов'язані ризики, залучивши при цьому членів ради директорів та команди керівників. Для **Джеймса Брекена, керівника компанії-перестраховика Fortitude Re**, це також означає, що лідери мають усвідомити та зрозуміти, що це – складні і багатомірні проблеми. «Я дуже занепокоєний постійними регуляторними та політичними змінами, – пояснює він. – Вони суттєво ускладнюють роботу, бо до кінця робочого дня нові правила знову змінюються. Я вважаю, що зорієнтуватися в наслідках цього на довший термін – з горизонтом планування у понад 5 років – надзвичайно важке завдання».

Схема 1: Загрози для зростання: 2019 і 2018

2019	2018
 Ризик екологічних/кліматичних змін	 Ризик повернення до територіальності
 Ризик, пов'язаний з виникненням нових технологій	 Ризик у сфері кібербезпеки
 Ризик повернення до територіальності	 Ризик, пов'язаний з виникненням нових технологій
 Ризик кібербезпеки	 Ризик екологічних/кліматичних змін
 Операційний ризик	 Операційний ризик

Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

У 2019 році першу позицію у переліку ризиків посів ризик екологічних/кліматичних змін, піднявшись з четвертого місця у 2018 році. Безпосередньо за ним розташувалися ризики, пов'язані з виникненням нових технологій, та ризик повернення до територіальності.

Том Браун, керівник глобальної практики управління активами, KPMG International, вважає, що кліматичні ризики, внесені як головні питання до порядку денного, – довгоочікувана ознака того, що керівники організацій та інвестори дивляться в одному напрямку. «Керівники активів та інвестори вже давно визнали, що головний фінансовий ризик полягає у зміні клімату», – говорить він. «Для інвесторів кліматичний ризик та інші фактори сталого розвитку є важливими чинниками під час ухвалення рішень. Вони уникатимуть класів активів, які вважають ризикованими. Питання, над якими керівникам слід замислюватися, стосуються розкриття інформації – задоволення вимог зацікавлених сторін щодо корпоративної звітності, в якій надається змістовна інформація про кліматичні ризики, що мають фінансові наслідки».

Оскільки керівники мають на меті нейтралізувати зазначений ризик, то зосереджують увагу на переході до альтернативних джерел енергії та необхідності звести нанівець залежність світу від викопного палива. Понад три чверті керівників (76%) заявляє, що зростання їхньої організації буде залежати від їхньої здатності орієнтуватися на перехід до економіки з низьким рівнем викидів вуглецю та з екологічно чистими технологіями. **Маркус Таке, керівник компанії Siemens Gamesa**, світового лідера в галузі відновлюваної енергетики, дивиться в майбутнє досить оптимістично. «У цілому ми бачимо можливості для зростання, особливо у галузі відновлюваних джерел енергії та вітроенергетики. Хоча прогнози щодо світової економіки, схоже, більше свідчать про ризик зниження темпів зростання, але сучасний стан нашої галузі дає нам всі підстави для оптимістичного прогнозу».

Окрім того, що практики сталого розвитку у веденні бізнесу самі по собі становлять для суспільства цінність, вони також можуть сприяти зростанню та трансформації продуктивності. Підходи до сталого розвитку бізнесу можуть створювати можливості для нових продуктів і послуг, а також підвищувати ефективність управління ресурсами та операціями організації.

Податкові ризики – у центрі уваги

Уряди в односторонньому порядку вносять зміни до законодавства своїх країн, і країни також співпрацюють у вирішенні таких питань, як розмивання оподаткованої бази та виведення прибутку з-під оподаткування. У той же час організації стикаються з підвищенням тиску громадськості у питаннях підвищення прозорості оподаткування, тож повинні запобігти загрозі виникнення суперечностей і репутаційних ризиків. Однак цього року дослідження порушує питання, чи достатню увагу керівники організацій приділяють податковому ризику з позицій того, як вони оцінюють своє податкове навантаження?

Коли ми попросили керівників визначити найважливіші показники ефективності податкової функції їхньої організації, виявилось, що вони роблять більший акцент на ефективності, ніж на ризиках. Перелік показників очолював такий чинник: податкова функція ефективно діє у відведених їй межах; у той час, як чинник «управління податковими ризиками здійснюється належним чином відповідно до цінностей та цілей організації» посів шосте місце.

«Зосередження уваги на податкових ризиках як на ключовому показнику ефективності податкової функції набуватиме все більшого значення», – говорить Джейн МакКормік, керівник глобальної податкової практики, KPMG International. «Це може охоплювати, наприклад, визначення ефективності контролю податкового ризику. Або оцінку того, як, з огляду на сплату податків, організацію сприймає громадськість».

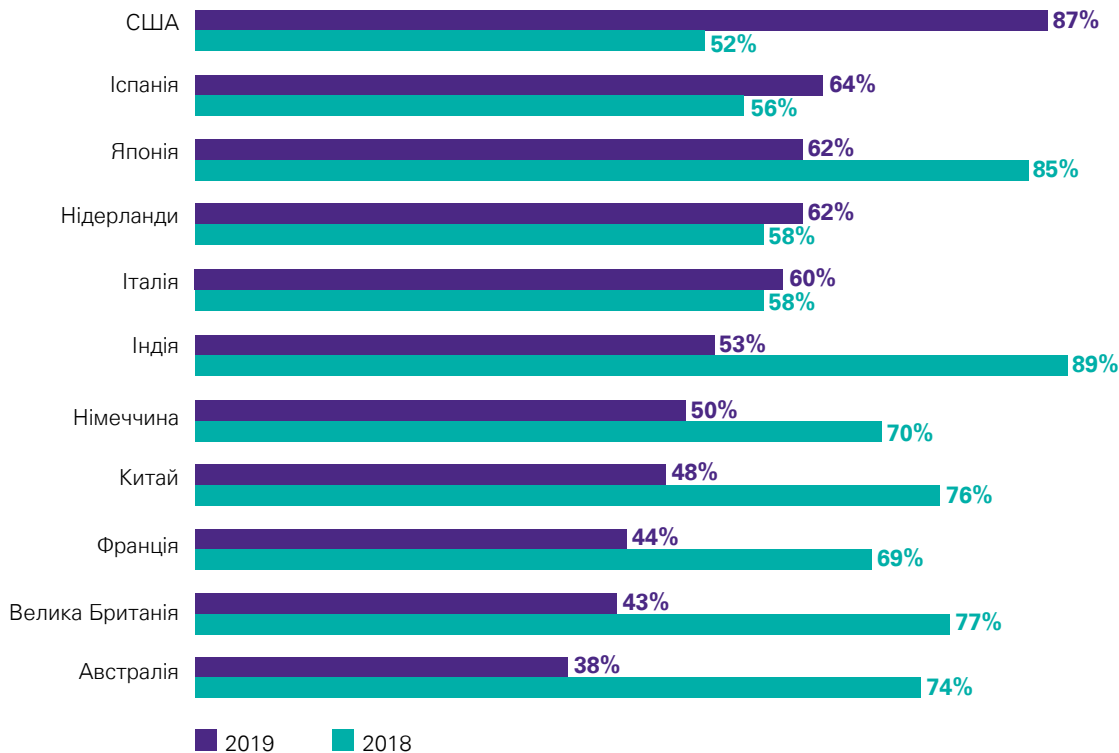
Суперечливість світових перспектив

У 2019 році дослідження виявило ознаки різкого падіння рівня впевненості у світовій економіці в багатьох країнах:

- Менше половини керівників компаній, що представляють чотири провідні економіки світу, впевнені у зростанні світової економіки: Австралія (38%), Велика Британія (43%), Франція (44%) і Китай (48%).
- Тоді як у США впевненість керівників у зростанні світової економіки стрімко посилюється (з 52% до 87%), інші країни, починаючи з минулого року, демонструють безперечне зниження такої впевненості. В Австралії кількість впевнених у світовій економіці керівників впала з 74% минулого року до 38% цього року.

Гері Рідер, керівник глобальної практики надання послуг клієнтам та ринкам, KPMG International, розуміє, що керівники занепокоєні потенційним спадом світової економіки упродовж останніх трьох років, хоча цей спад жодним чином не зменшує тиск, якого вони зазнають, так само, як і не позначається на їхньому прагненні зростати.

Схема 2: Впевненість у перспективах зростання світової економіки на три наступні роки – порівняння показників 2018 і 2019 (за країнами)



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

Забезпечення стійкого зростання: ринки, що розвиваються, і ініціатива Китаю «Один пояс – один шлях»

З урахуванням відправної точки зростання і стратегій, до яких вдаються керівники, щоб забезпечити стійкість, вирішальним фактором вважаються ринки, що розвиваються.

Загалом, 63% керівників заявили, що їхнім головним пріоритетом щодо географічного розширення упродовж наступних трьох років є ринки, що розвиваються, тоді як 36% надають перевагу розвиненим ринкам. Розширення географічної присутності розглядається як ключ до забезпечення стійкості, причому переважна більшість керівників (87%) стверджує, що вони забезпечують присутність компанії на ринках, що розвиваються, щоб стати більш стійкими як бізнес.

«У процесі пошуку шляхів для подальшого зростання, ми виявляємо, що компанії розглядають або, швидше, знову повертають увагу у бік ринків, що розвиваються», – говорить Ендрю Томпсон, керівник практики приватного капіталу Азійсько-Тихоокеанської Ради (ASPAC) та керівник департаменту консультаційних послуг із супроводу угод, KPMG у Сінгапурі. «Керівники компаній не звертають увагу на щоденні геополітичні проблеми і розглядають довгострокові можливості на ринках, що розвиваються, особливо в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, як дуже важливі для майбутнього їхнього бізнесу. Такі регіони, як АСЕАН, з населенням близько 800 мільйонів і стрімким зростанням обсягів споживання серед представників середнього класу, разом з Китаєм та Індією, є локомотивом майбутнього зростання світової економіки».

Ініціатива Китаю «Один пояс – один шлях» також привертає увагу більшості керівників, причому майже дві третини з них (65%) зазначають, що, розширюючи свою присутність на ринках, що розвиваються, вони надають перевагу країнам і регіонам, що входять до цієї ініціативи.

«Усе більше і більше керівників ретельно вивчають вплив ініціативи «Один пояс – один шлях» на плани зростання та стратегії їхніх організацій щодо розширення ринку», – говорить Вон Барбер, керівник глобальної практики KPMG з роботи з китайськими компаніями. «Це дає змогу розширити можливості співпраці між китайськими та іноземними фірмами на ринках, що розвиваються, у рамках ініціативи «Один пояс – один шлях», і не лише у сфері інвестицій в інфраструктуру, але й у багатьох інших секторах, включно з фінансовими послугами, логістикою, торгівлею і навіть цифровими технологіями. Цей тип співпраці може допомогти розкрити потенціал соціально-економічного розвитку країн, в які здійснюються інвестиції, дозволяючи китайським та іноземним фірмам отримати доступ до нових ринкових можливостей, досягти синергії та управляти ризиками».

«Лідери перепрограмовують і переоснащують свої організації, щоб не лише витримати будь-які економічні чи геополітичні виклики, але й вигідно скористатися цими руйнаціями і знайти шляхи для подальшого зростання», – говорить він. «Це означає, що керівникам необхідно помічати ранні ознаки і застережні сигнали. Провідні компанії з амбітними цілями працюють за різними сценаріями, використовуючи технології на свою користь і розробляючи плани реагування. Це новий тип стійкості, який передбачає швидке реагування та спрямованість на зростання».

Нова доба конкуренції

В умовах сучасного динамічного ринку самовдоволення може зіграти фатальну роль. Ефективність бізнес-моделей, що існували упродовж десятиліть, нині, внаслідок цифрових зрушень, опинилися під сумнівом, який постійно посилюється. Великі традиційні компанії зазнають загроз не лише з боку нових цифрових учасників ринку, але і з боку традиційних конкурентів, які вже скористалися перевагами нових цифрових технологій.

Марк А. Гудберн, керівник глобальної практики консультаційних послуг, KPMG International, вважає, що керівництво повинно визнати факт невизначеності та мати сміливість ухвалювати амбітні рішення, оскільки це – нова норма. «Керівники пишуть новий розділ у книзі про організаційну стійкість, розділ, в якому увага зосереджується на швидкості та зростанні», – говорить він. «Вони повинні бути готовими переглядати базові переконання і культуру, які роками формували їхні компанії і галузі, змінити операційну модель і переглянути способи, у які організація формує свою цінність».

Стійкість вимагає від компаній продовжувати наступ, руйнуючи власні усталені стратегії і бізнес-моделі. Переважна більшість керівників (71 %) сказала, що зростання їхньої компанії залежить від їхньої здатності скористатися новими можливостями і зруйнувати будь-які норми у бізнесі.

Хітоші Акімото, керівник департаменту цифрових технологій, KPMG в Японії, говорить: «В епоху цифрових перетворень ви не можете стояти на місці. Якщо хочете знайти і залучити нові і значні канали надходжень доходів, вам необхідно відійти від минулого. Це означає, що ви маєте ставити собі складні запитання про компанію. Наприклад, ви все ще хочете продавати продукти чи хочете продавати результати та знання і досвід?»

Ми також спостерігали, що кількість керівників, які стверджують, що їхня компанія сама активно руйнує усталені норми бізнесу в їхньому секторі, а не чекає, поки конкуренти випередять її у застосуванні проривних технологій, значно збільшується. У 2018 році 54 % сказали, що вони застосовують випереджувальне реагування на революційні зміни, а в 2019 році цей показник збільшився до 63 %. Компанії з традиційними технологіями повинні здійснити сміливі кроки у відповідь на значні досягнення в ІТ-архітектурі, від мобільності до когнітивних обчислень, щоб забезпечити свої передові позиції в умовах конкуренції, яка швидко змінюється.



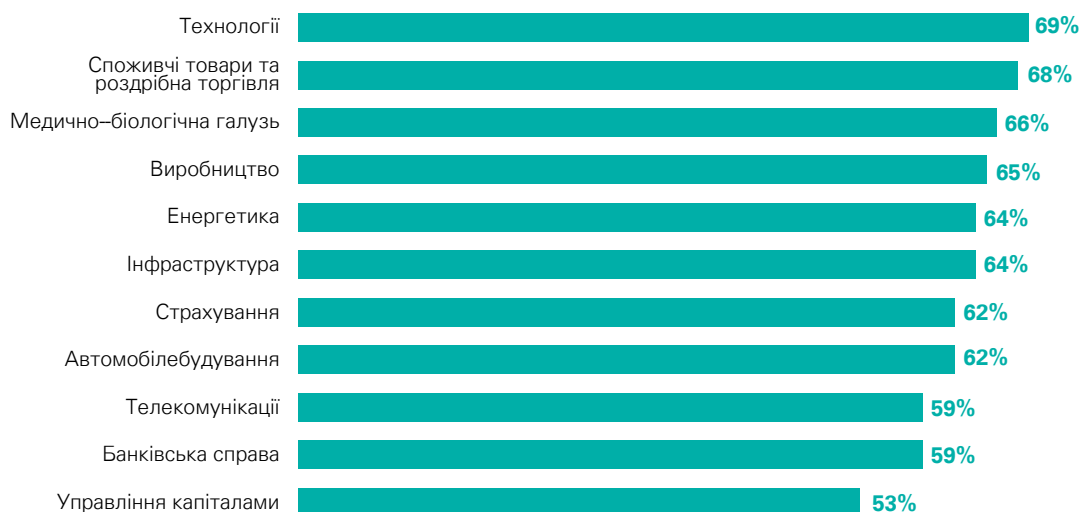
В епоху цифрових перетворень ви не можете стояти на місці



Хітоші Акімото

Керівник департаменту цифрових технологій
KPMG в Японії

Схема 3: Керівники, які вважають, що зміни варто починати раніше за конкурентів, тому поступово самі змінюють усталені бізнес-норми у їхній галузі



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

Керування у часи невизначеності

Щоб вибудувати стійке підприємство, яке досягає зростання від проривних технологій, керівники повинні підштовхувати свої організації до постійних змін та адаптацій. Вони повинні створювати і підтримувати інноваційну культуру, стимулювати гнучкість і динамічність підприємств шляхом створення упорядкованої операційної моделі, орієнтованої на клієнта, та оцінювати, чи налаштований нинішній керівний склад організації на підтримку пріоритетів керівника щодо перетворень та чи має він необхідні для цього здібності.

Розрив у поглядах на інновації

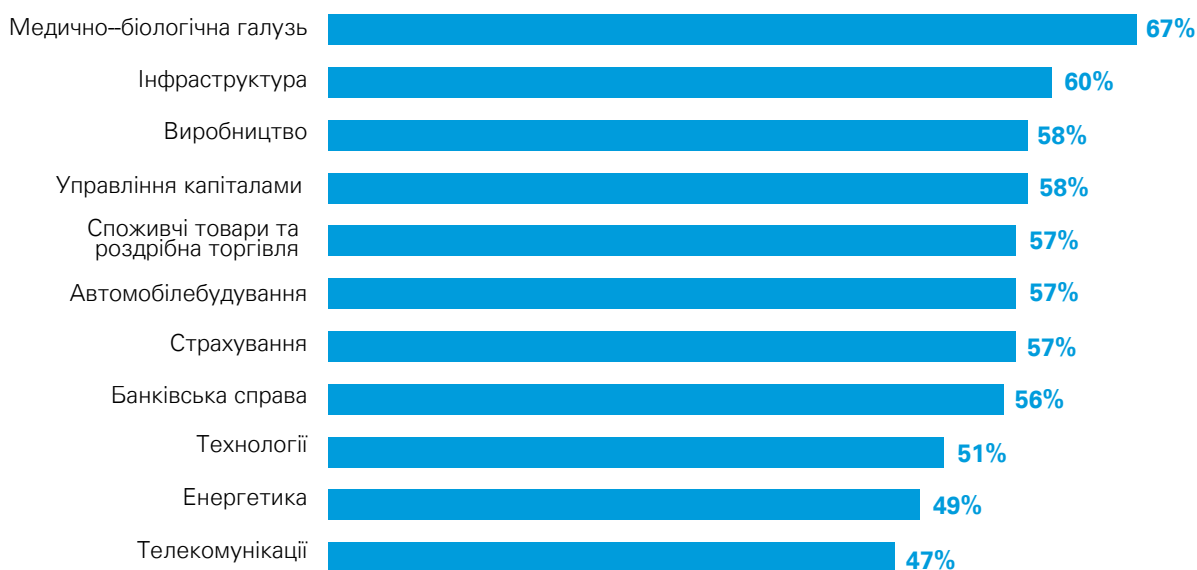
Щоб зазнати розквіту в епоху непередбачуваних і доленосних змін, організації повинні мати культуру, яка живить інновації та творчий потенціал. Без цього їм буде складно швидко адаптуватися до змін споживацьких запитів, реагувати на технологічні прориви і переглядати внутрішнє розуміння того, як організація формує свою цінність.

Однак ми виявили значний розрив у поглядах на інновації. Незважаючи на те, що 84% керівників висловили бажання, щоб їхні працівники почувалися уповноваженими ухвалювати інноваційні рішення і не переймалися можливими негативними наслідками, лише 56% опитаних заявили, що їхня організація нині сповідує культуру, яка підтримує такий підхід втілення інновацій шляхом «швидких поразок».

Фіона Гранді, керуючий партнер практики інновацій та корпоративних рішень, KPMG у США, вважає, що поняття «швидка поразка» насправді стосується більше «швидкого навчання», і що воно є необхідним елементом циклічного інноваційного процесу. «Швидке навчання – це здатність швидкої зміни стратегії чи бізнес-моделі», – говорить вона. «Замість того, щоб робити висновок, що мета інновацій була неправильна, спробуйте змінити шляхи досягнення цієї мети, керуючись такими сигналами, як економічні показники, перехід в іншу галузь або поява нових технологій чи конкурента. Щоб зрозуміти ці сигнали, отримайте зворотній зв'язок від членів альянсу, клієнтів, галузевих консорціумів і навіть конкурентів. Крім того, проводьте оцінку досліджень третіх сторін або аналізуйте дані вашої організації на користь бізнесу. Організації повинні інвестувати у вивчення цієї екосистеми чи мережі стільки ж, скільки вони інвестують у розуміння їхніх клієнтів».

Відсоток компаній, внутрішня культура яких заохочує швидке навчання, різниться залежно від сектора економіки. У сфері медично-біологічних наук, де дослідження та наукові розробки мають вирішальне значення, понад дві третини керівників (67%) стверджує, що в їхніх організаціях усталилася культура, яка визнає помилки як постійну складову експериментальних досліджень.

Схема 4: Керівники, які стверджують, що підхід «швидка поразка» до впровадження інновацій, визнано культурою їхніх організацій



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

Створення інноваційної культури, за якої працівники мають свободу дій у випробуванні нових ідей, – нелегка задача на шляху до досягнення стійкості і сталості бізнесу. Гранді вважає, що керівники організацій відіграють вкрай важливу роль у створенні інноваційної складової у структурі організації.

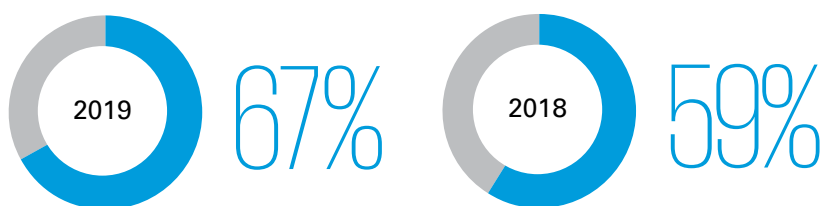
«Компанія, яка досягає успіхів в інноваціях, має керівника, який розробляє інноваційну стратегію і сприяє її реалізації», – пояснює вона. «Це не має бути просто модним слівцем, інновації повинні бути інтегровані у всі рівні та вертикалі в межах організації, зверху вниз і знизу вгору. Це означає, що інноваційні цілі та стратегія повинні стосуватися безпосередньо показників особистої ефективності керівників усіх рівнів. Іншою важливою сферою є різноманітність лідерства – різноманітність як думок і мислення, так і структури команди – для заохочення різноманітних стилів інноваційного мислення та виконання».

Швидка адаптація або програш

Великі сталі організації, побудовані за принципом використання переваг масштабності, визнають, що менші за розміром, більш гнучкі гравці мають конкурентну перевагу. Як показав приклад таких галузей, як фінансові послуги, ті, хто впроваджує проривні технології, націлюються на ключові елементи ланцюжка створення вартості, як, наприклад, перехід FinTech в індустрію платежів. Водночас потреби клієнтів швидко змінюються, а передові технології продовжують розвиватися. Щоб реагувати на такі зміни, компаніям необхідно принципово змінювати методи своєї роботи. Це означає ставати більш орієнтованими на клієнта, прискорюючи інновації та налагоджуючи співпрацю різних організаційних підрозділів.

Схема 5: Швидка адаптація – ключовий фактор: 2018–2019

Керівники компаній, які стверджують, що «швидкість і маневреність – нова валюта бізнесу; якщо ми діємо надто повільно, ми збанкрутуємо»



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

“

Компанія, яка досягає успіхів в інноваціях, має керівника, який розробляє інноваційну стратегію і сприяє її реалізації”

”

Фіона Гранді

Керуючий партнер практики інновацій та корпоративних рішень, KPMG у США

Потреба у прискоренні: M&A і швидка адаптація

Злиття та поглинання (M&A) відіграватимуть ключову роль в організаціях, які оперативіно реагують на проривні технології і революційні зрушення та необхідність інновацій у бізнес-моделях. Оскільки компанії прагнуть швидко нарощувати цифрові потужності, придбання інноваційних цифрових компаній стає ключовим елементом їхньої стратегії M&A.

Загалом ми з'ясували, що 84% організацій надзвичайно або помірно зацікавлені у тому, щоб у найближчі три роки укласти угоди M&A. Із них понад третина (34%) – це надзвичайно зацікавлені; для порівняння: в 2018 році показник надзвичайно зацікавлених складав 27%.

Ми також запитали керівників, чиї організації виявляють високий або помірний інтерес до M&A, що саме керувало їхніми стратегіями. З'ясувалося, що фактор «трансформація нашої бізнес-моделі дасть бажаний результат швидше, ніж органічне зростання», виявився вирішальним. Хоча «традиційні» операції з M&A нерідко мають на меті збільшити масштаб і забезпечити синергію витрат, цифрові M&A націлені на трансформацію бізнес-моделі шляхом збагачення портфеля компанії новими технологіями або послугами.

Керівники визнають небезпеку того, що організація може бути занадто повільною та громіздкою в епоху швидких змін. Понад дві третини (67%) вважає, що швидкість – нова «валюта» бізнесу, і якщо вони будуть занадто повільними, то програють. Цей показник на 8% перевищує показник минулого року і сигналізує про потребу у зміні мислення.

Впровадження динамічних і гнучких підходів на рівні окремих проектів є відносно простим методом, але одноразові ініціативи не матимуть загального впливу на все підприємство; тут потрібен більш фундаментальний перегляд операційної моделі компанії. Поєднуючи передові технології (такі, як хмарні) з операційним перепроєктуванням, керівники можуть створювати цілісні підприємства, орієнтовані на клієнтів.

Перезавантаження у вищому керівництві

Цілісне підприємство: керівники беруть ініціативу в свої руки

Багатьом організаціям дуже важко досягти динамічності і гнучкості через фрагментовану IT-інфраструктуру та відсутність узгодженості між функціями фронт-офісу, мідл-офісу та бек-офісу. Обмеження застарілих IT-систем та відсутність співпраці між організаційними елементами не дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни в їхньому середовищі.

Керівники компаній беруть на себе персональну відповідальність за посилення міжфункціональної співпраці. Практично четверо з п'яти респондентів (79%) сказали, що відповідальні за таку співпрацю (на відміну від їхніх попередників).

Міріам Ернандес-Какол, керівник глобальної клієнтської та операційної практики, KPMG у США, вважає, що ключ до побудови організації, орієнтованої на клієнта, в особистому втручанні керівника. «Переорієнтування підприємства на клієнта зазнає невдачі, якщо ви в результаті матимете низку неузгоджених зусиль, які докладаються різними організаційними підрозділами», – говорить вона. «Вам потрібне узгодження дій в рамках організації (підхід «підприємства») для задоволення очікувань клієнтів, підвищення ефективності бізнесу та досягнення прибуткового зростання».

Рішення з використанням хмарних обчислень будуть ключовими у вирішенні проблем фрагментованої цифрової інфраструктури, що складається з низки спеціалізованих локальних обчислювальних об'єктів. Хмара пропонує масштабні можливості та передові технології, які можуть трансформувати методи роботи, що виконувались за допомогою застарілих IT. Керівники повністю підтримують нові технології. Переважна більшість респондентів (79%) відповіла, що сьогодні вони більш впевнено запроваджують у своїх організаціях використання хмарних технологій, ніж будь-коли за останні 3 роки.

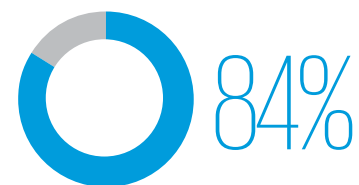
Це посилює все більш помітну роль керівника в технологічній стратегії. У цьогорічному дослідженні 84% керівників компаній сказали, що вони особисто очолюють технологічну стратегію своєї організації.

Ролі вищого керівництва вже суттєво змінювалися упродовж останніх років відповідно до того, як керівники компаній реагували на нові вимоги. До усталених безпосередніх підлеглих керівника, наприклад, фінансового директора та директора з питань маркетингу, приєдналися нові представники вищого керівництва: від директорів з аналітичних питань до директорів з питань цифрових технологій. Однак, незважаючи на те, що керівники посилили і зміцнили керівний склад своїх компаній, вони не зупиняються на цьому.

«Щоб бути стійкою до змін, компанія повинна мати належне керівництво з належним способом мислення», – сказала **Хенаді Аль-Салех, керівник міжнародної логістичної компанії Agility**, розташованої у Кувейті. «Вирішальне значення має формування належної культури та організаційної структури».

Переважає більшість керівників (84%) зазначили, що вони активно трансформують склад керівництва з метою досягнення стійкості організації. Цікаво, що виникає закономірність між таким підходом і підходом щодо підвищення кваліфікації всього персоналу загалом. У компаніях, де керівники мають амбітні плани щодо підвищення кваліфікації понад 51% своїх працівників, 86% керівників також планують трансформувати склад керівництва. Проте в організаціях, де плани щодо підвищення кваліфікації не перевищують 40% працівників, кількість керівників, які планують трансформувати склад вищого керівництва, становить лише 75%.

Схема 6: Керівники, які трансформують склад свого вищого керівництва



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

“

Щоб бути стійкою до змін,
компанія повинна мати
належне керівництво
з належним способом
мислення”

Хенаді Аль-Салех
Голова Agility

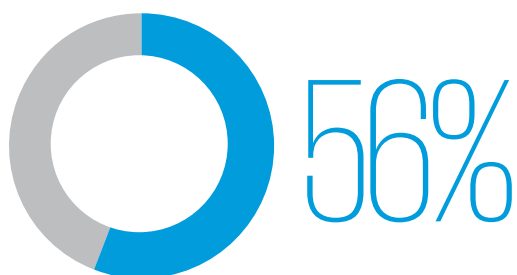


Щоб долати пов'язані із сьогоденням непрості бізнесові проблеми, керівники потребують лідерів, здатних налагоджувати роботу організації загалом, а не обмежуватися в діяльності вузькими сферами своєї відповідальності й кваліфікації.

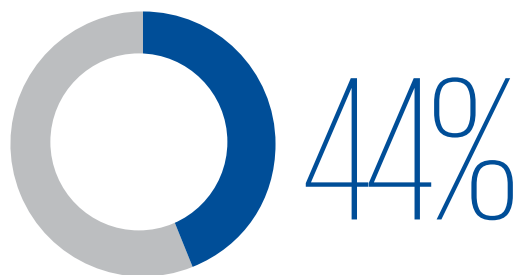
Вони також шукають фахівців, які володіють різними навичками та досвідом, зокрема досвідом роботи з цифровими перетвореннями чи цифровими інноваціями у бізнес-моделях.

Керівники організацій повинні визначити свої пріоритети у справі налагодження міжфункціональної співпраці у рамках організації – від втілення інновацій у бізнес-моделі до перепроєктування операційних моделей для здійснення перезавантаження у вищому керівництві. Чітке розуміння пріоритетів дає їм змогу оцінити, чи володіє нинішній склад керівників належним досвідом та здібностями для досягнення поставлених цілей. Це також означає, що керівники повинні будуть змінити підходи до оцінки того, як вони визначатимуть ефективність роботи керівництва, яке перебуває у їхньому підпорядкуванні, та визначити шляхи ефективного кар'єрного розвитку для наступного покоління висококваліфікованого керівництва.

Схема 7: Керівники компаній, які планують інвестувати у підвищення навичок своїх співробітників у сфері цифрових технологій упродовж наступних трьох років



Підвищення навичок
від 1% до 50% своїх співробітників



Підвищення навичок
понад 51% своїх співробітників

Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

Змінюватися зсередини

Задля досягнення стійкості свого бізнесу керівники повинні втілювати масштабні цифрові перетворення, тобто формувати кіберстійкість таким чином, щоб занепокоєння з приводу загроз безпеці не ставало на заваді цифровим інноваціям. Це вимагає від організації фундаментального перезавантаження навичок і технологій, прискорення впровадження передових технологій і здійснення повномасштабного підвищення кваліфікації персоналу.

Кіберстійкість

Здатність інтегрувати цифрові інновації – ключ до реалізації потенціалу довгострокового зростання. Проте занепокоєння з приводу кібербезпеки може перешкодити цим амбіціям. Організаціям необхідно вжити належних заходів, щоб ці загрози не підривали потенціал цифрового зростання.

68% керівників стверджують, що їхня організація готова до будь-якої майбутньої кібератаки (цей показник відрізняється від минулорічного). Цікаво, що компанії, акції яких котируються на біржі, вважають себе краще підготовленими (порівняно з приватними компаніями) до можливої атаки.

Схема 8: Готовність до майбутніх кібератак



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

Дбаючи про кіберстійкість як про ключ до реалізації потенціалу зростання, керівники чітко усвідомлюють, що ефективна кібербезпека є чимось значно більшим, ніж просто оборонними чи пом'якшувальними можливостями. За результатами нашого опитування, 71% керівників стверджує, що їхні організації розглядають інформаційну безпеку як стратегічну функцію і джерело конкурентних переваг.

71% керівників стверджує, що їхні організації розглядають інформаційну безпеку як стратегічну функцію і джерело конкурентних переваг

Кетрін Робінс, партнер з питань кібербезпеки, KPMG в Австралії, розповідає про те, яким чином можуть отримати стратегічні переваги компанії, які перевершують своїх конкурентів у плані прозорості та якості реагування на події. «Передовсім споживачі звертають увагу на цінність даних», – каже вона. «Якщо організація більш прозора у питаннях методів обробки даних та дотримання конфіденційності (навіть у питаннях реагування на інциденти, такі як несанкціонований доступ до даних), її бренд буде вирізнятися серед інших і вона зможе користуватися більшою довірою серед споживачів».

“

Один з найскладніших аспектів у сфері кібербезпеки полягає в тому, що якщо все йде добре, ви не чуєте про кібербезпеку взагалі”

Кетрін Робінс
Партнер
Кібербезпека
KPMG в Австралії

Така думка отримала підтвердження в ході нашого дослідження. Понад дві третини керівників (69%) стверджує, що сильна стратегія у сфері кібербезпеки має вирішальне значення для забезпечення довіри з боку ключових зацікавлених сторін. Цей показник значно перевищує показник 2018 року.

Керівники, які зробили свої організації більш кіберстійкими, також більше орієнтовані на інноваційні проривні зміни у своїй галузі.¹ Такі керівники сміливіше використовують штучний інтелект і прогнозують більш високе зростання доходів (зростання доходів на 2% або більше) упродовж наступних трьох років.

Керівники відіграють ключову роль у впровадженні й дотриманні належної культури у питаннях кіберстійкості, починаючи з керівництва найвищого рівня. Це означає, що вони повинні мати глибоке і тонке розуміння ризиків, з якими стикається організація, і запроваджувати програми комунікації та навчання, необхідні для забезпечення вкорінення практик безпеки в повсякденних бізнес-операціях. «Один з найскладніших аспектів у сфері кібербезпеки полягає в тому, що якщо все йде добре, ви не чуєте про кібербезпеку взагалі», – говорить Робінс. «Це як оплата за медичне страхування або страхування дому. Ви ніколи не прагнете ним скористатися, але коли вам це потрібно, ви дуже раді, що маєте його. Ви повинні забезпечити постійні інвестиції у кібербезпеку, щоб продовжувати адаптуватися та оновлювати свій захист».

¹ Керівники, які впевнені у кібербезпеці своєї компанії, кажуть, що їхня організація розглядає інформаційну безпеку як стратегічну функцію і як потенційне джерело конкурентних переваг, вони добре підготовлені до майбутньої кібератаки і мають ефективних фахівців з кібербезпеки у складі своїх працівників.

Робоча сила 4.0

Проривні технології – від штучного інтелекту до віртуальної реальності – мають потенціал для трансформування світу праці. У нашу епоху технологій чимало професій і навичок все більше застарівають, але чимало з них еволюціонують. Усе це впливає на безліч робітничих професій. Утім, розвиток нових технологій впливає на всі професії, і навіть висококваліфіковані працівники від цього не застраховані.

Така сейсмічна зміна ставить значно ширші питання до суспільства та урядів. А для компаній та їхніх лідерів це означає, що потрібні компаніям навички, а також процеси навчання та кар'єрного росту працівників, весь час трансформуються. Керівники компаній повинні формувати новий спосіб мислення щодо талановитих працівників, стратегії розвитку робочої сили та необхідності підвищення їхньої кваліфікації.

«Щоб лишатися гнучким сьогодні, ми повинні отримувати інформацію, звертаючись до людей, і вчитися у людей, яких ми звичайно могли б не помічати», – зазначив **Дуг Макміллон, президент і виконавчий директор компанії Walmart International**. «Важливо, щоб ми ставали учасниками всіх сфер життя компанії. У нас в компанії чимало керівників, які працюють по всьому світу, але кожен із нас, сам по собі, має щодня зростати й навчатися.»

Керівники компаній визнають, що ця тенденція прискорюється і вимагає від них концентрації уваги, коли йдеться про людські ресурси. Четверо з десяти (44%) керівників компаній мають намір підвищити кваліфікацію понад половини своїх теперішніх працівників.

Кейт Холт, партнер з питань консультування в сфері людських ресурсів, KPMG у Великій Британії, вважає, що ефективне підвищення кваліфікації – це не просто оснащення людей новими технологіями. Це перемога над їхніми серцями і розумом. «Багато технологій, які розгортаються сьогодні, інтуїтивно дуже зрозумілі, бо значно більше уваги приділяється інтерфейсу користувача і зручності в користуванні», – каже вона. «Питання полягає в тому, щоб все більше людей мали можливість зрозуміти, що саме в цих технологіях вони можуть знайти для себе: як ця технологія може допомогти виконати вашу роботу і чи є у вас бажання змінювати свою поведінку таким чином, щоб використовувати певну технологію. Вам потрібно завоювати людські серця і думки, щоб вони могли визнавати той позитивний ефект, який забезпечує технологія для зміни їхніх ролей. У більшості випадків організації не застосовують адекватного або належним чином профінансованого підходу, коли йдеться про таке спілкування та обізнаність щодо змін, необхідних для заохочення працівників до їхнього подальшого розвитку.



“

Щоб лишатися гнучкими сьогодні, ми повинні отримувати інформацію, звертаючись до людей, і вчитися у людей, яких ми звичайно могли б не помічати”

Дуг Макміллон

Президент
і виконавчий директор
Walmart

Схема 9: Сфера, яка отримує найбільші капіталовкладення



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

“

Вам потрібно завоювати людські серця і думки, щоб вони могли визнавати той позитивний ефект, який забезпечує технологія для зміни їхніх ролей”

”

Кейт Холт

Партнер з питань консультування в сфері людських ресурсів, KPMG у Великій Британії

Ми також запитали керівників компаній, як вони визначають пріоритети для здійснення своїх капітальних інвестицій, і бачимо напруженість між здійсненням змін стосовно робочої сили, про необхідність яких вони знають, та здійсненням інвестицій, які потрібні для розвитку їхніх технологій. Зокрема, ми поцікавились тим, куди вони вкладають більше коштів – у розвиток навичок своїх працівників чи в придбання нових технологій. Більшість (68%) відповіла, що вони інвестують більше коштів у придбання нових технологій.

Йонас Прайзинг, керівник міжнародної рекрутингової компанії ManpowerGroup, зазначає, що слід сфокусувати увагу не лише на технологіях. «Ми вважаємо, що основний вплив технологій полягає в тому, щоб збільшити людські можливості, за умови, що у вас є навички, необхідні для того, щоб скористатися ними», – говорить він. «На мій погляд, надто багато часу витрачається на обговорення наслідків ліквідації робочих місць і недостатньо часу на те, щоб зосередитися на потребі революції у сфері навичок. Враховуючи це, ми можемо підвищувати ефективність робочої сили та перерозподіляти її як на рівні компанії, так і в межах країни».

“

Ми вважаємо, що основний вплив технологій полягає в тому, щоб збільшити людські можливості, за умови, що у вас є навички, необхідні для того, щоб скористатися ними”

”

Йонас Прайзинг

Керівник ManpowerGroup



“

Сьогодні організації повинні вміти швидко навчатись та швидко змінюватись, адаптуватись до викликів як з огляду на людські ресурси, так і на технології”

Маркус Таке

Генеральний директор
Siemens Gamesa



Майже шість із десяти керівників (59%) заявили, що сьогодні складно знайти працівників, яких вони потребують. Очевидно, що модернізація їхньої робочої сили стала головною стратегією, яку керівники обрали для того, щоб забезпечити готовність своєї організації до викликів майбутнього.

Маркус Таке, генеральний директор компанії Siemens Gamesa, вважає, що компаніям необхідно знайти баланс між інвестиціями в людей та технології, якщо вони хочуть створити організації, що швидко адаптуються до нових викликів та втілюють культуру безперервного навчання. «Сьогодні організації повинні вміти швидко навчатись та швидко змінюватись, адаптуватись до викликів як з огляду на людські ресурси, так і на технології», – говорить він. «Потенціал, який був досить цінним 10 років тому, залишається надійним, але його потрібно доповнювати іншими можливостями. Отже, компанії мусять збалансовано інвестувати в обидві сфери».

16% керівників компаній відповіли, що вони вже впровадили штучний інтелект для автоматизації своїх процесів

Масааки Цуя, керівник компанії Bridgestone, найбільшого у світі виробника шин і гуми, вважає, що рушійна сила успіху – люди, але ця віра має збалансовано поєднуватись з загальною потребою інвестувати в нові технології.

«Прогрес неможливий без людей», – говорить він. «Усе, зрештою, зводиться до людей. Але ми не можемо інвестувати в наше майбутнє без отримання прибутку. Наші підприємства змінюються через безпрецедентні технологічні трансформації, включно з інтернетом речей і штучним інтелектом. Якщо ми не зможемо давати цьому лад належним чином, то не отримаємо прибутків і програємо. Тому важливо досягти балансу між людьми та технологіями».

Якщо керівники прагнуть досягти зростання шляхом підвищення кваліфікації працівників, то вони повинні надавати стратегічну підтримку та виділяти достатньо ресурсів для навчання та розвитку своїх працівників. Керівники компаній також можуть відігравати ключову роль, переконавшись, що ефективне управління навчанням і розвитком забезпечено, ініціативи щодо підвищення кваліфікації не фрагментовані, а ресурси та інвестиції зосереджено у сферах, де вони матимуть найбільший вплив.

Незважаючи на те, що суголосність поглядів на стратегію розвитку працівників керівника організації та керівника з питань управління людськими ресурсами відіграє вагомий роль, Холт зауважує, що в багатьох організаціях і досі у цьому питанні відсутня необхідна синергія. «Деякі команди з управління персоналом є занадто реактивні», – каже вона. «Далекоглядні HR команди досліджують процес формування робочої сили під впливом технологій, таких як робототехніка. Це призводить

“

Прогрес неможливий
без людей”**Масаакі Цуя**Генеральний директор
Bridgestone

до змін у всьому – від стратегії навчання до вашої стратегії підбору персоналу, – але ви повинні почати з вивчення впливу технологій на робочу силу, на ролі, які маєте зараз, і на ті професії та посади, в яких будете мати потребу в майбутньому».

Технології 4.0

Технології на основі штучного інтелекту та їхнє застосування, від інтелектуальної автоматизації до розпізнавання голосу, дають можливість трансформувати продуктивність організації. Вони можуть бути використані для розкриття інформації з величезних сховищ структурованих і неструктурованих даних, підвищення швидкості та якості ухвалення рішень. Застосування технологій дозволяє виконувати процеси і завдання, які раніше виконувалися працівниками. Вони можуть робити все це значно швидше та точніше, вивільнюючи людей для вирішення більш важливих завдань.

Проте наші дослідження показують, що більшість організацій досі не застосовують штучний інтелект для автоматизації процесів. Лише 16% керівників компаній відповіли, що вони вже впровадили штучний інтелект для автоматизації своїх процесів, причому близько третини (31%) все ще перебуває на пілотній стадії, а близько половини (53%) лише обмежено застосовує штучний інтелект.

«Ми живемо у вирішальний час історії, коли вплив технології на кожну складову нашого повсякденного життя, нашу роботу, на кожен аспект нашого суспільства та економіки гостріший, ніж будь-коли раніше», – зазначив **Сатья Наделла, керівник компанії Microsoft**². Світу потрібні технології, від яких отримують користь люди та суспільство в більш широкому сенсі, та такі, що їм можна довіряти.

² Річний звіт Microsoft за 2018 рік.

Еволюція керівника

Внесок у зростання та розвиток компаній, на який очікують від керівників, змінюється. Лідери повинні швидко адаптуватися – коригувати свої дії для того, щоб задовольняти мінливі потреби клієнтів, наслідувати технологічні інновації та встигати за темпами конкурентів. Вони також повинні бути відкритими до нових ідей, щоб мати змогу кинути виклик укоріненому управлінському та організаційному мисленню.

Гра за новими правилами

Залишатися стійким на нинішньому динамічному ринку – це мати здатність постійно розвиватися і пристосовуватися до швидких змін. Це вимагає від керівників організацій швидко реагувати на зміни потреб клієнтів, а також зосереджувати зусилля на тих сферах, що матимуть найбільший вплив.

Ця потреба стає все більш нагальною, оскільки керівники відчують, що вони мають менше часу, ніж попередні покоління керівників. Ми запитали керівників організацій, чи підтверджують вони, що нині термін перебування керівників на посаді складає в середньому близько 5 років. Майже три четвертих (74%) погодилися із цим твердженням, зазначивши, що цей термін є коротшим, ніж коли вони починали свою кар'єру. Недавнє дослідження підтверджує таку динаміку: середній термін перебування на посаді керівника у компаніях з високим рівнем капіталізації (S&P 500) становив 5 років наприкінці 2017 року і скоротився з 2013 року.³

Понад дві третини керівників (67%) зазначили, що термін перебування на посаді в середньому завдовжки у 5 років вимагає адаптуватися швидше.

Еволюція мислення

Керівники повинні бути готові вести свої організації до абсолютно нових горизонтів, аби стимулювати інновації та зміни. Це вимагатиме лідерського мислення, готовності ставити під сумнів усталені припущення та переконання – руйнувати стереотипи, якщо вони стримують прогрес. Це дослідження вказує на три якості, які будуть вирішальними для формування нових ідей і здійснення радикальних змін: налагоджувати тісні зв'язки з клієнтами, знаходити баланс між результатами аналітики, інтуїцією та досвідом, щоб передбачати потреби клієнтів, і розвивати емоційну стійкість.

По-перше, лідери повинні перебувати у тісному контакті зі своїми клієнтами, підтримувати діалог і розуміти їхні цінності та потреби, що змінюються. Наприклад, керівники організацій визнають, що клієнти хочуть знати, яку позицію мають лідери щодо соціальних проблем. 71% опитаних заявив, що вважає особистою відповідальністю забезпечити, щоб політика організації щодо питань довкілля, соціуму та управління (ESG-політики) відображала цінності їхніх клієнтів. А 55% заявили, що їхні організації повинні виходити за рамки лише фінансового зростання, щоб досягти довгострокового, сталого успіху.

По-друге, їм необхідно урівноважити дані, отримані в результаті вивчення потреб і запитів споживачів, з їхнім власним досвідом та інтуїцією. Ми виявили, що 71% (67% у 2018 році) керівників організацій ігнорували результати аналітичних даних, оскільки ці результати суперечили їхньому власному досвіду чи інтуїції. Щоб отримати користь від все більш складної аналітики, керівники повинні переконатися, що вони можуть довіряти висновкам, особливо у випадках, якщо вони були отримані в результаті роботи не людини, а алгоритму. Побудова структури перевірок і протипаг має вирішальне значення. Для цього необхідно переконатися, що алгоритми не базуються на даних із систематичною похибкою та вжито належних заходів за контролем якості. У такому випадку керівники, навіть якщо й не розуміють, як працює алгоритм, можуть впевнено ґрунтувати дії та рішення на результатах аналітичної обробки даних, бо довіряють якості цих моделей.

По-третє, їм необхідно створити середовище, де готовність до змін визнається силою, а не слабкістю. Багато керівників компаній розвивають емоційну стійкість, щоб відновлюватися після поразок. Майже три четвертих (74%) зазначили, що вони припустилися значних помилок на початку своєї кар'єри (наприклад, заснували підприємство, яке в кінцевому підсумку виявилось невдалим), проте навчилися отримувати уроки з власного досвіду.

74% зазначили, що вони припустилися значних помилок на початку своєї кар'єри

³ Дослідження Equilar, «Термін перебування на посаді генерального директора» Форуму Гарвардської школи права з корпоративного управління та фінансового регулювання, 12 лютого 2018 року.

ВИСНОВКИ

➤ Подорож незвіданими шляхами

Керівники організацій стикаються з усе більш невизначеним і нестабільним бізнес-середовищем. Для управління надзвичайно комплексними ризиками вони повинні мати цілісне уявлення того, яким чином взаємопов'язані ризики (від зміни клімату до геополітики), та зробити все можливе, щоб увесь керівний склад брав участь у розробці заходів у відповідь. Зі зростанням занепокоєння щодо потенційного сповільнення світової економіки керівники повинні забезпечити наявність власних систем раннього оповіщення і опрацювати різні сценарії, щоб посісти наступальну позицію, якщо таке уповільнення матиме місце. Щодо бізнес-моделей, які існували десятиліттями під загрозою цифрової революції, керівники повинні зруйнувати власну стратегію і бізнес-моделі, кидаючи виклик довготривалим переконанням і традиційним поглядам, які були визначальними для їхніх компаній та секторів упродовж років.

➤ Керування у часи невизначеності

Керівники організацій повинні сформувати стійкість до змін у своїх організаціях, втілюючи зміни; це передбачає обережне управління напруженістю в межах бізнесу. Заохочуючи інновації шляхом схвалення підходу «швидких» поразок, вони також повинні підтримувати дисципліну, яка не передбачає нехтування якістю. Це також тягне за собою вивчення потенціалу їхнього керівного складу і спрямування дій на посилення слабких сторін.

Вони повинні очолити трансформацію операційних моделей, розбудовуючи динамічні, орієнтовані на клієнта та цілісні підприємства, поєднуючи передові технології з операційною оптимізацією.

➤ Змінюватись зсередини

Керівники організацій повинні також стимулювати цифрове перезавантаження в масштабах організації, забезпечуючи кіберстійкість та фундаментальне перезавантаження технологій і підвищення кваліфікації робочої сили. Керівникам організацій слід розвивати глибоке і тонке розуміння ризиків кібербезпеки, що стоять перед організацією, і запровадити програми комунікації та навчання, необхідні для забезпечення того, щоб найкраща практика з безпеки стала невід'ємною частиною їхнього бізнесу.

Щоб керувати цією амбіційною трансформацією як систем, так і функцій персоналу, керівники повинні надавати своїм командам з питань навчання та розвитку стратегічну підтримку та ресурси, які їм потрібні, і запровадити ефективне управління, щоб ресурси та інвестиції зосереджувалися в галузях, де вони матимуть найбільший вплив. Зрештою, вони повинні втілювати стратегію своєї організації щодо штучного інтелекту з позицій того, як, де і коли ці нові технології можуть бути застосовані для досягнення оптимального ефекту.

➤ Еволюція керівника

Сьогодні керівники бізнесу повинні прийняти той факт, що їм потрібно зробити більше і за менший період часу. Їм потрібно налагоджувати більш тісні зв'язки зі своїми клієнтами, передбачити їхні вимоги через розуміння, отримане від аналізу даних. Вони також повинні створити середовище, в якому нові ідеї можуть бути випробувані без упередження і в яких готовність до змін визнається як сила, а не слабкість.

Підбиваючи підсумки

Керівники організацій стикаються з епохою безпрецедентних змін і економічної невизначеності. Маючи попереду подорож незвіданими шляхами, вони прагнуть сформувати стійкість до змін, необхідну для того, щоб в майбутньому їхні організації стали ще сильнішими. В умовах стрімкого та непередбачуваного розвитку бізнес-середовища вони прискорюють еволюцію власних організацій, кидаючи виклик усталеній практиці та застарілим підходам, – все заради зростання.

Методологія та подяка

Дані дослідження, опубліковані в цьому звіті, ґрунтуються на опитуванні 1300 керівників вищої ланки (CEO) з 11 найбільших світових економік: Австралії, Китаю, Франції, Німеччини, Індії, Італії, Японії, Нідерландів, Іспанії, Великої Британії і США.

Опитування проводилося з 8 січня по 20 лютого 2019 року.

Керівники організацій працюють в 11 ключових галузях: управління активами, автомобільна промисловість, банківська сфера, споживчі товари та роздрібна торгівля, енергетика, інфраструктура, страхування, медично-біологічна промисловість, промислове виробництво, технології та телекомунікації.

З 1300 керівників організацій 310 керівників представляють компанії з доходами від 500 до 999 млн доларів США; 543 – компанії з доходами від 1 млрд доларів США до 9,9 млрд доларів США; і 447 – компанії з доходами у розмірі 10 млрд доларів США або більше.

KPMG висловлює подяку таким керівникам за їхній внесок:

- Генаді Аль-Салех, CEO, Agility
- Джеймс Бракен, CEO, Fortitude Re
- Дуг Макміллон, CEO, Walmart
- Сатіа Наделла, CEO, Microsoft
- Йонас Прізінг, CEO, Manpower Group
- Маркус Таке, CEO, Siemens Gamesa
- Масаакі Цуя, Global CEO, Bridgestone
- Кеті Уорден, Global CEO та президент, Northrop Grumman Corporation

Спецвипуск

Погляд
керівників
в Україні 2019



Шукай таланти або програєш

KPMG в Україні

kpmg.ua



Передмова

Це вже другий щорічний звіт, який команда KPMG в Україні готує за результатами опитування керівників компаній в Україні. Ми залучили до дослідження понад 130 керівників бізнесу, які розповіли нам про свої очікування щодо розвитку їхнього бізнесу, основні ризики, що можуть уповільнити здійснення бізнес-стратегій та досягнення цілей, особливості менеджменту в часи невизначеності та цифрової трансформації економіки.

Ми сподіваємося, що це дослідження дозволить зрозуміти головні рушійні сили зростання компаній та чинники, які можуть перешкодити розвитку бізнесу.

За результатами п'ятого глобального опитування керівників організацій 2019 Global CEO Outlook, дві третини керівників у світі вважають, що вміння швидко адаптуватись є новою валютою бізнесу. На їхню думку, якщо компанія не зможе адаптуватися до постійних змін, що відбуваються у світі, то такий бізнес, найвірогідніше, змушений бути залишити ринок. При цьому понад 50% упевнені в тому, що їхній бізнес буде успішним.

Ми з'ясували, що керівники в Україні, як і керівники в різних країнах світу, також дивляться у майбутнє з оптимізмом. Вони очікують на збільшення доходів їхніх бізнесів та планують органічне зростання через введення інновацій, нових продуктів, здійснення капітальних інвестицій тощо. Усе більше компаній готуються впроваджувати цифрову трансформацію бізнесу або вже почали цей процес.

Нагальним питанням для бізнес-лідерів у різних країнах світу стає підготовка «нових» кадрів та розвиток необхідних для сучасного світу компетенцій. Найбільшу стурбованість керівників в Україні в 2019 році викликають брак кваліфікованої робочої сили, операційні та регуляторні ризики.

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

Керувати бізнесом у часи змін – неабиякий виклик для будь-якого бізнес-лідера. Проте, якщо рухатися у майбутнє, розуміючи можливі виклики та глобальні тренди, спираючись на досвід світових гігантів та ретельний аналіз ситуації, – шанси на успіх суттєво зростають. Сподіваюся, що наше дослідження стане для вас саме такою своєрідною навігаційною картою бізнес-середовища у 2019 році.



Андрій Цимбал
Керуючий партнер
KPMG в Україні

ЗМІСТ

34

Основні результати

35

Подорож незвіданими шляхами

38

Керування у часи невизначеності

39

Змінюватись зсередини

42

Еволюція керівника

45

Висновки

45

Методологія та подяка

Основні результати

Подорож незвіданими шляхами

Впевненість у глобальній економіці падає – підривні зміни поширюються

- **Динамічний ландшафт ризиків**
У світі ризик екологічних та кліматичних змін піднявся у переліку пріоритетних ризиків з четвертого місця у 2018 році на перше у цьому році. В Україні у 2019 році ризик кадрового дефіциту продовжує домінувати
- **Перспективи зростання**
92% українських керівників прогнозують позитивну динаміку доходів своєї організації упродовж наступних 3-х років
- **Нова доба конкуренції**
Сьогодні 63% керівників у світі заявляють, що їхні організації не чекають, поки їхній бізнес буде знищено підривними технологіями, а самі інвестують в інноваційні зміни (у 2018 році – 54%). В Україні 35% керівників у найближчі три роки планують збільшити інвестиції у виявлення та застосування підривних технологій

Змінюватись зсередини

Для забезпечення стійкості до змін керівники мають на рівні організації сприяти переосмисленню ролі цифрових технологій

- **Кіберстійкість**
У 2019 році 69% респондентів у світі заявили, що створення сильної кіберстратегії є критично важливим чинником побудови довіри з боку основних стейкхолдерів (у 2018 році – 55%). В Україні лише 39% керівників вважають, що їхня компанія добре готова до будь-якої майбутньої кібератаки, а 31% зазначає, що їм важко оцінити готовність своєї організації до кібератак
- **Робоча сила 4.0**
52% керівників компаній в Україні і майже третина (36%) у світі зазначають, що модернізація робочої сили – основна стратегія, на яку вони покладаються у забезпеченні готовності їхньої організації до майбутнього. 44% керівників у світі планують підвищити кваліфікацію понад половини своїх працівників. Проте більша частина інвестицій припадає на технології, лише 32% керівників у світі інвестують у робочу силу. Натомість в Україні 57% керівників визнають, що охочіше інвестуватимуть у робочу силу, ніж у технології
- **Технології 4.0**
Лише 16% організацій у світі вже впровадили штучний інтелект в автоматизацію деяких бізнес-процесів. В Україні керівники компаній розглядають можливість отримання прибутку на інвестиції (ROI) від штучного інтелекту і роботизації процесів як достатньо довгострокову, понад третина компаній в Україні зараз не інвестує у штучний інтелект (33%) та роботизацію (32%)

Керування у часи невизначеності

Щоб забезпечити стійкість до змін бізнесу, керівникам необхідно постійно просувати зміни та адаптуватися до них

- **Швидка адаптація або програв**
Понад дві третини (67%) керівників у світі та 91% управлінців в Україні вважають, що динамічність є новою валютою бізнесу, і якщо вони будуть занадто повільними, то програють
- **Розбіжності у поглядах на інновації**
84% керівників у світі та 95% в Україні зазначили, що хочуть, щоб їхні працівники відчували, що мають право на реалізацію інновацій, і не переймалися можливими помилками у разі, якщо їхня ініціатива зазнає невдачі. Незважаючи на це, лише 56% опитаних у світі і 66% в Україні заявили, що їхня організація нині сповідує таку культуру «швидких поразок»

Еволюція керівника

Стійким до змін керівникам необхідно вміти маневрувати, адаптуватися і кидати виклик статусу-кво

- **Еволюція мислення**
71% опитаних у світі і стільки ж в Україні (70%) заявили, що вважають особистою відповідальністю забезпечити, щоб політика організації щодо питань довіри, соціуму та управління відображала цінності їхніх клієнтів

Подорож незвіданими шляхами

Динамічний ландшафт ризиків

У 2019 році першу позицію у переліку ризиків серед світових лідерів бізнесу посів ризик екологічних/кліматичних змін, піднявшись з четвертого місця у 2018 році. Безпосередньо за ними розташувалися ризики, пов'язані з виникненням нових технологій, та ризик повернення до територіальності.

Топ-5 загроз для зростання компаній у світі та в Україні

Україна	Світ
 Ризик, пов'язаний з браком кваліфікованих кадрів	 Ризик екологічних/кліматичних змін
 Регуляторний ризик	 Ризик, пов'язаний з новими/підливними технологіями
 Операційний ризик	 Ризик повернення до територіальності
 Ризик, пов'язаний з новими/підливними технологіями	 Ризик у сфері кібербезпеки
 Ризик повернення до територіальності	 Операційний ризик

Топ-5 загроз для зростання компаній в Україні у динаміці

2019	2018
 Ризик, пов'язаний з браком кваліфікованих кадрів	 Ризик, пов'язаний з браком кваліфікованих кадрів
 Регуляторний ризик	 Регуляторний ризик
 Операційний ризик	 Операційний ризик
 Ризик, пов'язаний з новими/підливними технологіями	 Ризик, пов'язаний з новими/підливними технологіями
 Ризик повернення до територіальності	 Ризик у сфері кібербезпеки

На думку респондентів, в 2019 році в Україні й надалі домінує ризик кадрового дефіциту, а 29% керівників компаній вважають, що ризик кадрового дефіциту становить найбільшу загрозу для зростання їхньої організації. Світові лідери не визначають цей ризик як пріоритетний. Натомість для світових керівників, на відміну від українських управлінців, першочерговим є питання екологічних/кліматичних змін. Для керівників українського бізнесу також залишається вагомим регуляторний ризик: 19% вбачають у ньому найбільшу загрозу.

Ризики, пов'язані з виникненням нових технологій, визначають як найбільш загрозові 19% керівників компаній у світі та 6% керівників в Україні.

Перспективи зростання

У 2019 році глобальне дослідження виявило ознаки різкого падіння рівня впевненості у світовій економіці в багатьох країнах:

- Менше половини керівників компаній, що представляють чотири провідні економіки світу, упевнені у зростанні світової економіки: Австралія (38%), Велика Британія (43%), Франція (44%) і Китай (48%).
- Тоді, як у США впевненість керівників у зростанні світової економіки стрімко посилюється (з 52% до 87%), інші країни, починаючи з минулого року, демонструють безперечне зниження такої впевненості.

92% українських керівників прогнозують позитивну динаміку доходів своєї організації упродовж наступних 3-х років, 60% з них особливо оптимістичні і говорять про зростання на 10% і більше відсотків на рік. 99% світових лідерів компаній також прогнозують позитивну динаміку доходів своєї організації упродовж наступних 3-х років, але переважна більшість (64%) говорить про зростання лише на 0,01-1,99% на рік.

72% керівників бізнесу в Україні говорять, що органічне зростання – основна, найбільш важлива стратегія розвитку компанії упродовж наступних 3-х років. Про важливість стратегічних альянсів з третіми сторонами говорять 19% респондентів в Україні і лише 3% планують забезпечити зростання шляхом угод злиття та поглинання (M&A). Світові тенденції відрізняються: 31% вважає найважливішою стратегією для досягнення зростання укладення стратегічних альянсів з третіми сторонами, 25% – органічне зростання, 17% – угоди злиття та поглинання (M&A).

Олена Кошарна
Засновник та Головний виконавчий
директор Horizon Capital



“

На мій погляд, у сучасних умовах українські компанії досягнуть найбільш амбітних цілей зростання, якщо будуть залучати капітал для фінансування своїх сміливих планів розширення в межах України або для експортно-орієнтованих компаній, щоб перетворитися з українських локальних лідерів на експортних чемпіонів. Такі перетворення дозволять компаніям утримувати поточні і здобувати нові лідерські позиції як на регіональному, так і на міжнародному рівнях. Ці провідні компанії розуміють, що пошук традиційного кредитного фінансування з надмірними ставками не дозволить їм реалізувати їхні амбітні плани. Сьогодні українські підприємці-візіонери усвідомлюють, наскільки важливо для їхнього зростання залучити міжнародного партнера, який надасть як капітал, так і стратегічні поради щодо підвищення вартості бізнесу. Ми в Horizon Capital підтримуємо нове покоління українських підприємців, які думають і діють глобально, які твердо вірять у свої продукти або послуги і розуміють переваги партнерства для завоювання як внутрішнього, так і міжнародних ринків”

Нова доба конкуренції

Стійкість вимагає від компаній продовжувати наступ, руйнуючи власні усталені стратегії і бізнес-моделі. Переважна більшість керівників (71%) у світі сказала, що зростання їхньої компанії залежить від їхньої здатності скористатися новими можливостями і зруйнувати традиційні моделі у бізнесі; в Україні такої думки дотримуються 42% керівників компаній.

Максим Тімченко
Генеральний директор ДТЕК



“

Конкурентоспроможність будь-якого бізнесу в епоху інновацій визначається його готовністю до змін. Уже недостатньо лише реагувати на них, потрібно передбачати трансформації і ставати їхнім співтворцем. Формування ефективних команд, здатних розробляти новітні бізнес-моделі – ключова роль сучасного керівника. Він має бути лідером, який надихає мислити і діяти поза рамками не лише компанії, а і профільного ринку. Бути носієм і ретранслятором цінностей, що відповідають запитам суспільства, – адже саме спільні цінності є гарантією сталості бізнесу в умовах змін”

Керування у часи невизначеності

Розбіжності у поглядах на інновації

89% керівників бізнесу в Україні і 63% у світі вважають, що для забезпечення зростання впродовж наступних 3-х років компанії потрібно вдосконалити інноваційні процеси.

Щоб розвиватися в епоху непередбачуваних і доленосних змін, організації повинні мати культуру, яка живить інновації і творчий потенціал. Без цього їм буде складно швидко адаптуватися до змін споживацьких запитів, реагувати на технологічні прориви і переглядати внутрішнє розуміння того, як організація формує свою цінність.

Ян Пітер де Йонг
Генеральний директор
«Microsoft Україна»



“

Цифрові зміни можуть початися лише тоді, коли ми змінимо нашу культуру. Йдеться аж ніяк не про IT-процеси, а про спільний шлях людей, що прокладається завдяки лідерству, культурним змінам і технологіям. Нові технології, такі як Cloud, аналітика даних та штучний інтелект, надають можливість компаніям швидко трансформуватися, зростати й посилювати конкурентоспроможність. Утім, бізнес має усвідомлювати, що для того, щоб опанувати цифрові перетворення, необхідні глибока експертиза та надійний партнер”

Однак ми виявили деяку суперечливість у поглядах на інновації. 84% керівників у світі та 95% в Україні зазначили, що хочуть, щоб їхні працівники відчували, що мають право на реалізацію інновацій, і не переймалися можливими негативними наслідками у разі, якщо їхня ініціатива зазнає невдачі. Незважаючи на це, лише 56% опитаних у світі і 66% в Україні заявили, що їхня організація нині сповідує культуру, яка підтримує такий підхід втілення інновацій шляхом «швидких поразок».

Швидка адаптація або програв

Керівники визнають небезпеку того, що в епоху швидких змін організація може виявитися занадто повільною та громіздкою. Понад дві третини (67%) керівників у світі і 91% управлінців в Україні вважає, що динамічність є новою валютою бізнесу, і якщо вони будуть занадто повільними, то програвуть. Цей показник у світі на 8% перевищує показник минулого року і сигналізує про потребу у зміні бізнес-мислення.

Впровадження динамічних і гнучких підходів на рівні окремих проєктів є відносно простим методом, але одноразові ініціативи не матимуть загального впливу на всю компанію. Тут потрібен більш фундаментальний перегляд операційної моделі компанії. Поєднуючи передові технології (наприклад, хмарні) з операційним перепроектуванням, керівники можуть створювати цілісні організації, орієнтовані на клієнтів.

Рішення з використанням хмарних технологій будуть ключовими у вирішенні проблем фрагментованої цифрової інфраструктури, що складається з низки спеціалізованих локальних обчислювальних об'єктів. Хмара пропонує масштабні можливості та передові технології, які можуть трансформувати методи роботи, що виконувалась за допомогою застарілих ІТ-підходів. Керівники повністю підтримують нові ІТ-рішення: переважна більшість респондентів у світі (79%) і (72%) в Україні відповіла, що сьогодні вони більш впевнено запроваджують у своїх організаціях використання хмарних технологій, ніж будь-коли за останні три роки.

Кіра Рудик
Генеральний директор Ring Ukraine



“

Мені здається, що зараз важливо бути гнучким. Коли не знаєш, на що чекати в майбутньому, то повинен швидко адаптуватися до ринку будь-коли. Тому кожна ланка компанії має також бути гнучкою

”

Змінюватись зсередини

Кіберстійкість

Здатність інтегрувати цифрові інновації – ключ до реалізації потенціалу довгострокового зростання. Проте занепокоєння з приводу кібербезпеки може стати на заваді цим амбіціям. Організаціям необхідно вжити належних заходів, щоб ці загрози не підривали потенціал цифрового зростання.

68% керівників у світі стверджують, що їхня організація готова до будь-якої майбутньої кібератаки (цей показник відрізняється від минулорічного: 51% у 2018 році). Цікаво, що компанії, акції яких котируються на біржі, вважають себе краще підготовленими до можливої атаки, порівняно з приватними компаніями. В Україні лише 39% керівників вважають, що їхня компанія належним чином готова до будь-якої майбутньої кібератаки, а 31% зазначає, що їм важко оцінити готовність своєї організації до кібератак.

Костянтин Карпушин

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



“

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. Справжня трансформація вимагає точної, послідовної дорожньої карти. Щоб стимулювати реальну вартість підприємства, зосередьтеся на бізнес-результатах, а не на окремих технологіях. Розробляйте стратегічні програми підприємства, що зорієнтовані на майбутнє. Розвивайте таланти та підтримуйте інноваційну культуру. Зрозумійте, що ви перебуваєте на порозі безпрецедентних можливостей і нових загроз для успіху і виживання ”

Робоча сила 4.0

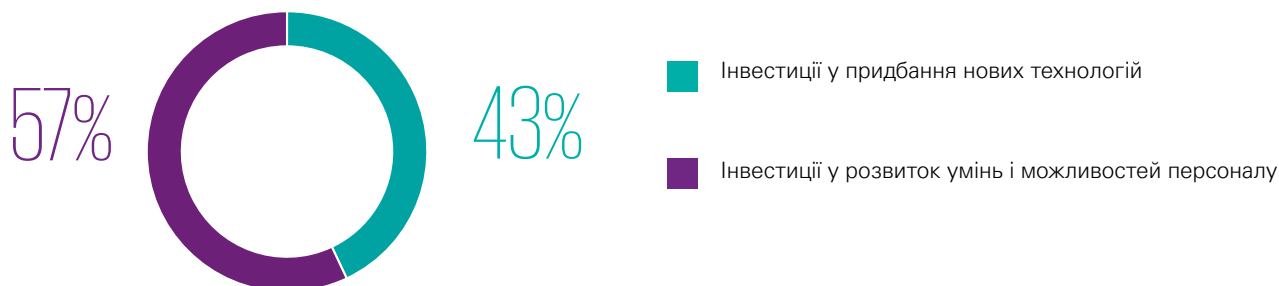
Проривні технології, від штучного інтелекту до віртуальної реальності, мають потенціал для трансформування світу праці. В епоху технологій чимало професій і навичок все більше застарівають, але є чимало тих, що еволюціонують.

Майже шість із десяти керівників (59%) у світі заявили, що сьогодні складно знайти працівників, яких вони потребують, а керівники бізнесу в Україні визначають ризик кадрового дефіциту як найбільш загрозливий для розвитку їхньої організації. Очевидно, що модернізація їхньої робочої сили стала головною стратегією, яку керівники обрали для того, щоб забезпечити готовність своєї організації до викликів майбутнього.

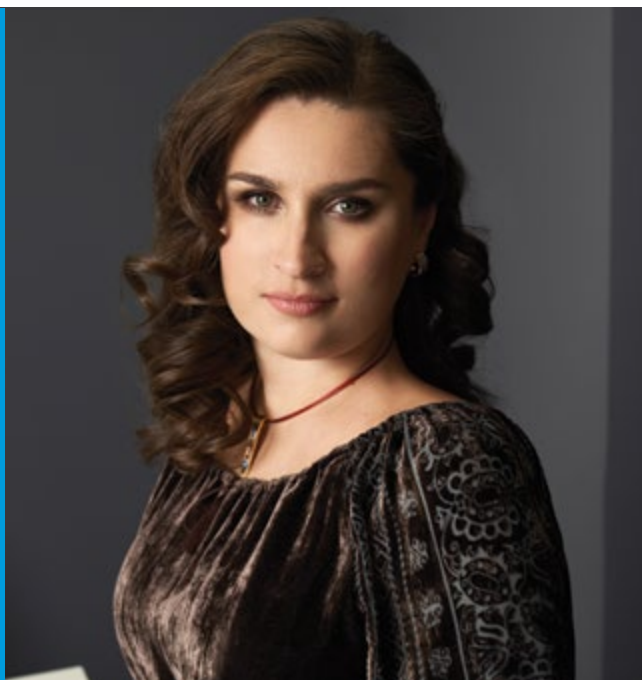
52% керівників компаній в Україні і біля третини (36%) у світі говорять, що модернізація робочої сили (економічна, розумна автоматизація, акцент на навичках та уміннях, яких потребує бізнес) є основною стратегією, на яку вони покладаються, щоб забезпечити готовність їхньої організації до майбутнього.

Ми також запитали керівників компаній, як вони визначають пріоритети для здійснення своїх капітальних інвестицій. Ми бачимо відмінність щодо інвестицій в робочу силу та здійснення інвестицій, потрібних для розвитку технологій. Зокрема ми поцікавились, куди вони інвестують більше: в розвиток навичок своїх працівників чи в придбання нових технологій? Більшість керівників (68%) у світі відповіли, що вкладають більший капітал в придбання нових технологій. В Україні це співвідношення виявилось протилежним.

Сфера, яка отримує найбільші капіталовкладення в Україні

**Віра Платонова**

Старший віце-президент і директор регіонального підрозділу компанії Visa в 17 країнах Центральної Азії, Східної та Південно-Східної Європи



“

У Visa ми вбачаємо основну задачу у створенні середовища, в якому найголовніша цінність – кожен співробітник із його індивідуальним досвідом і компетенціями, які в комплексі роблять нас як команду, як офіс, як регіон, і, глобально, як компанію і бренд – сильними, гнучкими, креативними й інноваційними. Наші співробітники – талановиті і 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, нестандартно мислити та застосовувати нові підходи в командній та індивідуальній роботі

”

Технології 4.0

Технології на основі штучного інтелекту та їхнє застосування, від інтелектуальної автоматизації до розпізнавання голосу, дають можливість трансформувати продуктивність організації. Вони можуть бути використані для розкриття інформації з величезних сховищ структурованих і неструктурованих даних, підвищення швидкості та якості ухвалення рішень. Застосування технологій дозволяє виконувати процеси і завдання, які раніше виконувалися працівниками. Вони можуть робити все це значно швидше та точніше, вивільняючи людей для вирішення більш важливих завдань.

Проте наші дослідження показують, що більшість організацій у світі досі не застосовують штучний інтелект для автоматизації процесів. Лише 16% керівників компаній відповіли, що вони вже впровадили штучний інтелект для автоматизації своїх процесів, причому близько третини (31%) все ще перебувають на пілотній стадії, а близько половини (53%) лише обмежено застосовують штучний інтелект. В Україні керівники компаній розглядають можливість отримання прибутку на інвестиції (ROI) від штучного інтелекту і роботизацію процесів як достатньо довгострокову, понад третина компаній в Україні зараз не інвестують у штучний інтелект (33%) та роботизацію (32%).

Фаді Храйбе
Генеральний директор «Інтерпайп»



“

Я не вбачаю у Революції 4.0 та цифровій трансформації галузі ризику для «Інтерпайп». Навпаки – це можливість подолати деякі бізнес-ризики, з якими стикається компанія, наприклад, інфляцію витрат, значне здорожчання робочої сили в Україні та дефіцит талантів.

Тому наша діджитал-стратегія фокусується на трьох сферах:

1. Підвищення ефективності виробничих процесів за рахунок аналізу великих даних, особливо в галузі предиктивного обслуговування обладнання та планування виробництва
2. Покращення процесів технічного обслуговування та роботи цехів за рахунок впровадження IoT обладнання
3. Підтримка та розвиток технічних ноу-хау всередині компанії шляхом впровадження експертних систем машинного навчання

Ми віримо, що впровадження інновацій сприятиме зростанню нашої продуктивності та збільшенню конкурентоспроможності «Інтерпайп» ”

Еволюція керівника

Еволюція мислення

Керівники повинні бути готові вести свої організації до абсолютно нових горизонтів, аби стимулювати інновації та зміни. Це вимагатиме лідерського мислення, готовності ставити під сумнів усталені припущення та переконання – ламати стереотипи, якщо вони стримують прогрес.

Юрій Антонюк

Голова компанії ERAM у регіоні
Центральної та Східної Європи



“

Важливо завжди вірити в те, що ви можете досягнути успіху. Без віри практично нічого не буває. Ви повинні спалювати за собою мости і прямувати до мети без плану «Б». Ви маєте бути професіоналами та працювати з командою, якій ви можете довіряти. Сьогодні запорукою бізнесу є запровадження нових технологій, навіть якщо здається, що потреби в цьому немає. Це – обов’язкова умова для розвитку бізнесу. Друга – щоб це були технології внутрішнього виробництва, бо без цієї закономірності жоден внутрішній ринок для ІТ не відбудеться”

В’ячеслав Климов

Співвласник компанії «Нова пошта»



“

Треба розуміти, що ти перебуваєш у дуже конкурентному середовищі, відповідно, мушиш постійно вчитися, спілкуватися як з лідерами нової економіки, так і з новачками. Частенько зустрічаю підприємців, які поки що на початковому етапі, але в них є інноваційна ідея. Може скластися так, що хтось із них завтра стане моїм найголовнішим конкурентом. Тобто ти або навчишся чогось у нього і зміниш свою компанію, або програєш”

Лідери повинні тісно контактувати зі своїми клієнтами, підтримувати діалог і розуміти їхні цінності та потреби, що змінюються. Наприклад, керівники компаній визнають, що клієнти хочуть знати позицію лідерів щодо соціальних проблем. 71 % опитаних у світі та стільки ж в Україні (70%) заявили, що вважають особистою відповідальністю забезпечити, щоб політика організації щодо питань довкілля, соціуму та управління відображала цінності їхніх клієнтів.

Найбільшою мотивацією для керівників організацій в Україні (53 %) є створення можливості довгострокового успіху в бізнесі, хоча у світі лише для 12% управлінців ця мотивація є основною. Серед керівників у світі найбільше респондентів (21 %) зазначає, що основною мотивацією для них є короткочасне зростання їхньої організації.

Павло Рябікін
Генеральний директор
ДП МА «Бориспіль»



Україні важливо для ухвалення рішень обрати для себе деяку константу. Успішним в Україні є бізнес, готовий сприймати політичну мінливість як деякий постійно присутній фактор. Як тільки стратегія бізнесу це враховує, він одразу стає більш резистентним до шоку, пов'язаного зі змінами політичної влади, змінами економічної ситуації тощо. У наших умовах це важливо для будь-якого бізнесу



Висновки

Керівники бізнесу в Україні другий рік поспіль виділяють ризик кадрового дефіциту як найбільшу загрозу для зростання компанії. Водночас в умовах невизначеності український бізнес готовий все більше інвестувати в модернізацію робочої сили, ніж у нові технології. На думку бізнес-лідерів, такий підхід дозволить адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Ризик кібератак, хоча і не був включений до 5 найбільших загроз в Україні, залишається серед основних викликів.

У цілому українські керівники дивляться у майбутнє з оптимізмом. 92% респондентів прогнозують позитивну динаміку доходів своєї організації упродовж наступних 3-х років, 60% з них очікують зростання на рівні від 10% на рік. Лише 8% респондентів прогнозують падіння доходів своєї компанії.

Варто відзначити, що зазначені очікування є більш позитивними у порівнянні з настроями міжнародної спільноти. Зокрема 99% світових бізнес-лідерів прогнозують позитивну динаміку доходів своєї організації упродовж наступних 3-х років. Проте переважна більшість (64%) вважає, що зростання становитиме близько 0,01-1,99% на рік.

Привертає увагу ще одна відмінність у настроях української та міжнародної бізнес-спільноти. Найбільшою мотивацією для керівників в Україні (53%) є створення можливості довгострокового успіху в бізнесі. У світі це є мотивацією лише для 12% учасників дослідження. 21% керівників міжнародних компаній зазначають, що найбільшою мотивацією для них є короточасне зростання їхньої організації.

Методологія та подяка

У 2019 році KPMG в Україні вдруге провела опитування керівників компаній в Україні. В опитуванні взяли участь 130 управлінців, що працюють у різних галузях економіки. Це опитування проводилося в Україні з 15 березня по 30 травня 2019 року. Структура опитування ґрунтувалася на 14 запитаннях, адаптованих із щорічного міжнародного опитування 2019 Global CEO Outlook.

Зазначені вище керівники працюють у понад 11 ключових галузях, включно з сектором управління активами, автомобільною галуззю, банківською справою, роздрібною торгівлею, енергетикою, інфраструктурою, страхуванням, фармацевтикою, виробництвом та технологіями. Із 130 керівників організацій 81 керівник представляє компанії з доходами до 8 млн євро; 18 – компанії з доходами від 8 млн до 40 млн євро; і 31 – компанії з доходами понад 40 млн євро.

Дані, опубліковані у цьому звіті, ми порівняли з результатами 2019 Global CEO Outlook, що ґрунтуються на результатах опитування 1300 керівників з різних країн світу та галузей економіки. Опитування проводилося з 8 січня по 20 лютого 2019 року.

Із 1300 керівників організацій 310 керівників представляють компанії з доходами від 500 до 999 млн доларів США; 543 – компанії з доходами від 1 млрд доларів США до 9,9 млрд доларів США; і 447 – компанії з доходами у розмірі 10 млрд доларів США або більше.

KPMG в Україні висловлює подяку всім керівникам-учасникам опитування. Особлива подяка таким керівникам за їхній внесок:

- Олена Кошарна, засновник та головний виконавчий директор Horizon Capital
- Максим Тімченко, генеральний директор ДТЕК
- Ян Пітер де Йонг, генеральний директор «Microsoft Україна»
- Кіра Рудик, генеральний директор Ring Ukraine
- Віра Платонова, старший віце-президент і директор регіонального підрозділу компанії Visa в 17 країнах Центральної Азії, Східної та Південно-Східної Європи
- Фаді Храйбе, генеральний директор "Інтерпайп"
- Юрій Антонюк, голова компанії EPAM у регіоні Центральної та Східної Європи
- В'ячеслав Климов, співвласник компанії «Нова пошта»
- Павло Рябікін, генеральний директор ДП МА «Бориспіль»



KPMG Review Magazine

Нова парадигма для лідерів бізнесу



Юрій Антонюк: «Щоб втримати успіх, парадигму дій необхідно змінювати кожні три-п'ять років»

Як компанії EPAM вдалося зі стартапу вирости в одну із найбільших компаній із надання ІТ-послуг? Як Україні подолати кадрову проблему, і чому стартапи й надалі виїжджають із нашої країни? У чому небезпека «консервування» успіху? Про все це у нашому інтерв'ю з Юрієм Антонюком, віце-президентом, головою EPAM у регіоні Центральної та Східної Європи, спілкувався Костянтин Карпушин, партнер, керівник напрямку інноваційного розвитку та впровадження нових технологій KPMG у СНД.

Історія компанії EPAM починалася як стартап, що складався з двох осіб. Сьогодні в компанії працює приблизно 30 тисяч співробітників, а її офіси розташовані в багатьох країнах світу. Що стало запорукою успіху компанії?

Для нас завжди одним із ключових компонентів успіху було мати технологічні переваги. Це одна з причин, через яку ми від початку взяли за правило фокусуватися не стільки на проектах, які приносять максимальний прибуток, скільки на тих, котрі розвивають нашу експертизу. Ми нарощували її органічним шляхом: працювали з великими компаніями Oracle, Microsoft, Google, ми навчалися в них. Усе просто. Тут можна провести аналогію зі спортом. Так, в дечому ви можете програти

чемпіону, але разом із тим вчитеся й отримуєте унікальні можливості для розвитку. З моменту заснування компанії цей підхід став нашою ключовою відмінністю. Є ще один важливий фактор успіху – розуміння того, яку цінність ми приносимо клієнту. Так, наша команда розпорошена по всьому світу: ми працюємо у Східній і Центральній Європі, країнах Азії, в Мексиці. У нас великі «development-центри». Але кожен регіональний офіс фокусується саме на створенні цінності.

У цьому й полягає мета існування компанії. Ми допомагаємо іншим зробити бізнес кращим. І я думаю, що це дуже чітка позиція. Гроші



використання. Але вони вивели його назовні.

Якщо говорити про експертизу, коли, на вашу думку, її потрібно вирощувати всередині, а коли купувати?

Розробка власної експертизи потребує від п'яти до десяти років. Якщо ви не маєте стільки часу, то можете її купити. У такому разі на інтеграцію вам знадобиться рік-два, і ви вже маєте готову частку ринку. Тож у такий спосіб прискорюєте свій розвиток. Саме тому ми не ставимо собі за мету зробити все самотужки. Якщо на ринку є хороше й апробоване рішення і клієнти готові купувати ліцензії, ми інтегруємо наші розробки із цими платформами.

Додам, що купівля експертизи – правильний крок, якщо ви знаєте, як нею скористатися. Упродовж останніх шести років ЕРАМ придбала понад десять компаній із готовими компетенціями у продуктовому інжинірингу, дизайні, інноваційному консалтингу тощо. І ми чітко знаємо, навіщо це робимо. Буває, що компанії укладають угоди злиття, а потім просто списують такі бізнеси. Microsoft придбала Nokia. І де нині Nokia?

Якщо говорити про майбутнє, то яким ви бачите ЕРАМ в 2024 році?

Це точно буде сервісна компанія, сфокусована на трансформації як свого бізнесу, своєї бізнес-моделі, так і трансформації бізнесу наших клієнтів. Сьогодні частка продуктової лінійки ЕРАМ складає біля 1% від нашого бізнесу, 99% – це сервісний бізнес, який охоплює повний

ціклом, але важливо періодично запитувати себе: а навіщо ви існуєте? Має бути якась вища мета.

Ці підходи вимагають серйозних інвестицій у постійне підвищення експертизи. Ми – публічна компанія з 2012 року. Наші показники діяльності – публічні. Періодично аналітики запитують нас, чому, за таких обсягів роботи і такої кількості клієнтів, ми не показуємо настільки ж високий прибуток. Так ось, справа в тому, що ми спрямовуємо кошти на внутрішній розвиток. Це і є відповідь на ваше запитання.

У які саме проекти ви інвестуєте?

По-перше, це навчання персоналу. Сьогодні, наприклад, у нас для будь-якого співробітника відкрито доступ до всіх курсів Lynda (LinkedIn Learning). У компанії створено

спеціальний підрозділ, який цілеспрямовано займається навчанням (від менеджменту до технологічних навичок) спеціалістів із різних напрямків. По-друге, ми інвестуємо в проектний напрямок: розвиток технологічних платформ, які дозволяють нам безперервно вдосконалювати продукти й рішення для наших клієнтів.

Повернення таких інвестицій також конвертується і в нові розробки. Наприклад, спочатку йдеться про проекти для внутрішнього використання, потім це може стати окремим продуктом. За понад двадцять років роботи на ринку ми вже стільки IP (інтелектуальної власності) напрацювали, що нині продаємо її як продукти, наприклад: <https://www.telescopeai.com/>. Якщо пригадуєте, тим же шляхом йшов Google. Gmail створювався як сервіс для внутрішнього

спектр: від консалтингу – через дизайн, архітектуру, розробку – до розгортання й оптимізації складних рішень рівня великих підприємств. Думаю, ця модель лишиться незмінною. І я сподіваюся, що ми не станемо величезною бюрократичною машиною із заробляння грошей. Щоб вижити у сучасному світі, ви маєте бути готові активно змінюватися.

У плануванні розвитку ми також беремо до уваги тенденції «sharing economy». Кількість талантів у світі значно більша, ніж у межах компанії. Також ми дуже активно розглядаємо можливості використання потенціалу ком'юніті (дослівно leverage to tell and pull), який є в таких регіонах, як Східна Європа, Центральна Європа, Азія. Краудсорсинг дозволяє створювати гібридні компанії. Це напрямок, в якому ми будемо рухатися, конкуруючи і одночасно співпрацюючи з іншими типами компаній: консалтинг компаніями, дигітал-агентствами, великими вендорами.

Назвіть три основні, на ваш погляд, ризики для розвитку галузі загалом і вашої компанії зокрема.

Якщо говорити про локальний рівень, то головний ризик – ситуація із кадровим потенціалом, талантами в Україні. Справа не лише в еміграції. Сучасні школярі прагнуть чогось досягти, але при тому не вкладатися в справу. Я кажу навіть не про гроші, а про бажання досягати результату. Яким буде сценарій кадрового потенціалу – це дуже складне питання. Від нього залежить не лише розвиток ІТ, від нього залежать будь-які види



бізнесу, засновані на потенціалі талановитих людей. Якщо державній політиці бракуватиме мудрості, найталановитіші будуть виїжджати. І це, думаю, одна з найголовніших проблем, що може уповільнити темпи зростання індустрій, заснованих на капіталі талантів.

Наступний ризик пов'язаний із економічним, політичним і воєнним станом країни. Останні кілька років ситуація пом'якшилася, тож бачимо, що бізнес може розвиватися й працювати. Але не секрет, що інвестори, особливо у фінансовій сфері, все ще розглядають Україну як країну ризиків. Цей факт посилюється ще й тим, що формально наша країна перебуває за межами Євросоюзу.

Третій ризик пов'язаний із технологічними викликами. Як показує практика, якщо ви не маєте експертів із проривних

напрямків, ви миттєво випадаєте з обойми. Наприклад, це кібербезпека або досягнення у сфері штучного інтелекту. І в нашій країні не бракує інженерів, які навчилися втілювати чужі рішення, але бракує тих, хто може створювати прогресивні рішення і може досягати певних успіхів.

У чому ви вбачаєте вирішення кадрової проблеми?

Бізнес у вирішенні цієї проблеми може допомагати, але він не може замінити державу і цілком змінити ситуацію з освітою, підготовкою молодих спеціалістів. Мені здається, що питання кадрового потенціалу має вирішуватися у два способи: через правильну освітню політику і запровадження нових підходів зі сторони бізнесу. EPAM, зокрема, має освітні програми і для молодих спеціалістів, і для більш досвідчених.



Юрій Антонюк

Голова компанії EPAM у регіоні Центральної та Східної Європи

Понад 20 років свого життя присвятив ІТ-індустрії

Під керівництвом Юрія EPAM Ukraine стала лідером ІТ-ринку та другим найбільшим представництвом EPAM у світі

Щодня пробігає понад 10 км та переглядає освітні та наукові YouTube-канали

Вірить у те, що кожна людина – талановита, головне – створити умови для розкриття потенціалу



Yury Antoniuk

Ми знаємо, як можна було б це трансформувати і перенести у місцеві умови.

Нині багато надій покладається на стартапи. На ваш погляд, що, передовсім, потрібно змінити в країні, які реформи втілити найближчим часом, щоб в Україні з'явилися компанії на зразок Facebook?

Комерціалізація чи капіталізація стартапів відбувається у країнах, де на них є попит. Найчастіше йдеться про розвинені країни, тому не дивно, що вони виїжджають у Кремнієву долину чи в Європу. Ускладнюють ситуацію законодавчі проблеми, пов'язані з інтелектуальною власністю, захистом інвестицій, трудовими відносинами.

По-перше, є потреба законодавчої модернізації відносин між індивідуальною працею і бізнесом. Нині в Україні діє трудове законодавство, засноване на нормах СРСР 60-го року, в якому не враховується мобільний різновид праці, цифрові робочі місця. Це також, певною мірою, створює проблеми для інвесторів, особливо тих, котрі хочуть у перспективі стати публічними. Не забувайте, що чимало стартапів ставлять як одну із цілей вихід на IPO. Найпростіше рішення – вивести бізнес в іншу юрисдикцію, де трудові питання врегульовані краще.

Гляньте на приклад моделей Великобританії, Канади, де праця контракторів оцінюється інакше, ніж праця штатних співробітників. Але при цьому контракт може бути довготерміновим, використовуються інші види матеріального стимулювання.

По-друге, це створення ринку для стартапів. Усталилася

думка, що, якщо політики створять законодавчі умови, почнеться «світанок» для стартапів. Це не так. Потрібно формувати внутрішній ринок. До світової четвірки із вартості стартапів не належать такі усім відомі компанії, як Airbnb, Space X. Але там значиться китайський стартап Meituan Dianping із доставки їжі, продуктів харчування і квитків. У нього мільйони клієнтів. Він найбільший не тому, що в Китаї найкраще у світі регулювання стартапів, просто там є цей ринок. Внутрішній ІТ-ринок України має становити, вважаю, від 20 млрд доларів США. Нині його обсяги складають 100–200 млн. Тобто це розрив у сто разів.

На завершення нашої розмови хотів би запитати, якою ви вбачаєте роль сучасного лідера у сервісній технологічній компанії?

Лідер – людина, котра здатна вести за собою колектив, наполегливо досягає цілей і вміє мотивувати свою команду. У сучасному світі лідер також повинен мати певний ступінь бачення, куди саме веде своїх послідовників, і готовність до змін.

В інноваційних компаніях значимість лідера вимірюється не кількістю людей у підпорядкуванні, а тим, яку цінність він може принести бізнесу, кінцевому клієнту. Тому лідер має бути готовий змінювати свою парадигму. Є таке правило, що якщо успішні люди лишаться у своєму статус-кво, то їхній період життя у такому форматі можливий лише у межах трьох-п'яти років. Після того ви обов'язково програєте, незалежно від того, чим займаєтесь. Це ж стосується й бізнесу. З мого досвіду, будь-

які зміни варто доповнювати делегуванням і залученням команди.

Ще одне правило – хороший лідер прагнучиме зробити так, щоб його підлеглі були успішніші за нього. Адже трудове життя людини обмежене певною кількістю років. Нехай це буде тридцять або сорок. А компанії розвиваються значно довший період. Якоїсь миті ви можете почати не встигати за зростанням бізнесу. Це означає, що я буду успішним лідером, якщо зможу виростити правильних людей, які надалі розвиватимуть компанію. Якщо ж в команді усе залежить від лідера, то його вихід із бізнесу чи навіть застуда можуть створити ризики для організації.

Можете назвати якусь одну подію, яка сформувала вас як лідера у житті?

У мене в житті були епізоди, коли я, ще молодою людиною, керував значно старшими від себе людьми. І вони повинні були повірити, що я – їхній лідер. Тоді я усвідомив, що в чужому сприйнятті з позиції менеджера у позицію лідера вас може перевести лише ваша експертиза або цінність, яку ви можете дати своїй команді. Передовсім, ви мусите бути професіоналами у своїй справі й управлінцем високого рівня. Коли я навчався в аспірантурі, у нас були хороші викладачі і курси із психології, аналізу поведінки колективів. Це мені дуже допомогло.



Бліц – інтерв'ю

Що б ви порадили лідерам інших компаній?

Перше – завжди вірити в те, що ви можете досягнути успіху. Без віри практично нічого не буває. Ви повинні спалювати за собою мости і прямувати до мети без плану Б. Друге – ви маєте бути професіоналами. Третє – працюйте з командою, якій ви можете довіряти.

Ваша порада студентам-випускникам, які бачать ІТ-індустрію в романтичному ореолі?

Робіть те, що вам цікаво. Якщо підете працювати у галузь, де високий зарібок, якоїсь миті це може скінчитися. І ще: 90% – наполеглива праця. Талант – це чудово, але якщо ви не інвестуватимете свій особистий час у роботу й навчання, нічого не вийде. Я навчаюся й досі.

Що б ви хотіли сказати керівникам найбільших українських компаній?

Я почуватимуся щасливим, якщо вони робитимуть дві речі. Перша – запровадження нових технологій, навіть якщо здається, що потреби в цьому немає. Це – обов'язкова умова для розвитку бізнесу. Друга – щоб це були технології внутрішнього виробництва, бо без цієї закономірності жоден внутрішній ринок для ІТ не відбудеться.



Корпоративне управління

Перевірені досвідом рішення

Міжнародний досвід та локальна експертиза мережі фірм KPMG дозволить забезпечити прозорість вашого бізнесу та його привабливість для інвесторів через побудову та вдосконалення системи корпоративного управління

Хочете отримати дорожню карту «Шлях до ефективного корпоративного управління»?

Напишіть нам: markets@kpmg.ua



kpmg.ua

Ми не повинні чекати на дива, ми повинні створювати їх самі щодня

У розмові з Павлом Рябікіним, генеральним директором ДП МА «Бориспіль», ми обговорили, що стаємо свідками того, як із неповороткого державного підприємства постає сучасний аеропорт XXI століття.

Бесіду вів Сергій Попов, партнер, керівник відділу податкового та юридичного консультування KPMG в Україні.

В одному із інтерв'ю ви сказали, що Україна має вигідне географічне розташування і може реалізуватися в авіації саме як транзитний пункт: стати відправною точкою невеликих далекомагістральних лайнерів в азіатському напрямку і поєднувати Європу й Азію. Що необхідно, щоб саме Україна стала таким транзитним пунктом?

Якщо ви подивитеся на нинішню інфраструктуру аеропорту, то побачите, що з п'яти терміналів працюють лише два. Решта використовуються з іншою метою або виведені з експлуатації. Це вкрай нераціональне використання, яке обмежує можливості аеропорту. Так ось: щоб стати відправною точкою для вильоту лайнерів в азіатському напрямку і поєднувати Європу й Азію, необхідно приготуватися до системного розвитку. Пригадуєте вислів: «Щоб лишитися на місці, треба бігти удвічі швидше»? Сьогодні саме

це ми й намагаємося робити. У нас чимало конкурентів: Туреччина, Росія, Польща, Німеччина, Австрія. Згадані країни, як і ми, розташовані на перетині шляхів зі сходу на захід. Кабінет Міністрів України ухвалив концепцію розвитку ДП МА «Бориспіль» до 2045 року. Сподіваємося, що вона дозволить аеропорту вичерпно реалізувати свій потенціал у настільки висококонкурентному середовищі.

Які основні складники цієї концепції? На що спиралися в її підготовці?

Можу сказати, що ми глибоко вивчили світовий ринок і спробували зрозуміти, чим, з огляду на природні обмеження, може бути аеропорт «Бориспіль» у довготривалій перспективі. Який пасажиропотік може обслужити, яку кількість вантажу опрацювати; проаналізували природні фактори, які обмежують розвиток. Зіставили





прогнози Світового банку, нашу власну статистику щодо зростання населення, густоти й коефіцієнтів рухомості населення на найближчі 10–15 років.

У середньостроковій перспективі «Бориспіль» обслуговуватиме середньомагістральні літаки місткістю у 150 осіб. Йдеться про 54–56 мільйонів людей, які можуть скористатися аеропортом упродовж року. За оптимістичним сценарієм,

ми можемо досягнути таких показників до 2040 року, за песимістичним, – на десять років пізніше.

У концепції ми беремо до уваги, що нам необхідно мати такі інфраструктурні елементи, як термінали, з'єднувальні частини, периферійну інфраструктуру, готелі, дороги, залізницю тощо. Це – базовий набір, необхідний для повноцінного функціонування аеропорту. Ми вже почали інвестиційну програму, яка передбачає

реконструкцію другої злітно-посадкової смуги, розширення існуючого терміналу D і будівництво паркінгу.

Якою ви вбачаєте роль держави у випадку розвитку аеропорту як авіахабу?

Розвиток авіації потребує державної підтримки. Візьмемо приклад Туреччини, яка відкрила великий аеропорт. Для того, щоб заповнити такий об'єкт, має збільшитися пасажиропотік авіакомпаній. Turkish Airlines – базова авіакомпанія і забезпечує найбільшу кількість пасажирів. Вона має збільшувати свій пасажирообіг у максимальних стислих термінах, щоб заповнити аеропорт, сприяючи у такий спосіб поверненню інвестицій. Що робить турецька влада? Надає 2 мільярди доларів на розвиток авіафлоту. Також передбачається 6 000 доларів за кожен новий рейс, щоденно й упродовж визначеного часу. Витрачені гроші повертаються кількістю робочих місць, розвитком супутнього бізнесу, який виникає в процесі, доходами аеропорту від обслуговування, сплаченими податками тощо.

Фактично аеропорт «Бориспіль» нині переживає певну трансформацію. У таких процесах важливу роль відіграє лідер і команда, які втілюють зміни в житті. Тому маю таке запитання: чим відрізняється лідерство у державному секторі від комерційного? І яких принципів у роботі з командою ви дотримуетесь?

Загалом поняття CEO і державні підприємства поки що перебувають у паралельних вимірах. Будь-якому державному підприємству притаманний вищий ступінь

зарегламентованості процесів і процедур, порівняно з приватним сектором. Це, напевно, найголовніша відмінність і те, до чого треба бути готовим адаптуватися. Якщо говорити про команду, то сьогодні кожен мій заступник на своїй сфері відповідальності знається краще від мене. На мою думку, такий підхід – це запорука успіху.

Моє розуміння лідерства зводиться до того, що треба мати поряд сильну команду і вміти синхронізувати роботу спеціалістів, котрі часто захоплюються власними амбіціями. Аеропорт – це міні-місто. Аеропорт має усі функції, від специфічних, наприклад, авіабезпеки, і до звичайних комунальних служб, як у міській системі Києва, де є свій енергетик, свої електричні підстанції, своя котельня, свої трубопроводи, свої комунікації, зв'язок, IT-сервіс, автогосподарство тощо. Але неможливо бути спеціалістом у всьому. Треба мати поруч профі у різних сферах. Додам, що лідер обов'язково повинен уміти слухати, чути, комунікувати.

З огляду на те, що «Бориспіль» – держпідприємство, наскільки високий ступінь самостійності в ухваленні рішень?

Хотілося б більше можливостей самостійно ухвалювати рішення про оренду шляхом проведення цивілізованих конкурсів через систему «Прозорро». Це могло б підвищити оперативність ухвалення рішень й ефективність залучення орендарів.

Наведу простий приклад.

2017 року ми усвідомили необхідність створення нових площ громадського харчування. Упродовж року знайшли, де і як їх облаштувати, яким чином скомпонувати. Але за рік ми не можемо провести конкурс на це місце, тому зростає невдоволеність пасажирів. Через бюрократичні затримки ми втрачаємо якість обслуговування.

У бізнес-середовищі чимало говорять про нову парадигму майбутнього, про інновації, модернізацію, дигіталізацію. Як зазначені тенденції змінюють галузь і ДП «Бориспіль»?

Знаєте, основна тенденція стосується навіть не інновацій. Ми бачимо, що зарубіжні компанії уже неспроможні конкурувати за цінами із





Павло Рябікін

**Генеральний директор
ДП МА «Бориспіль»**

Стажувався в університетах Лейпцига та Кіля (Німеччина)

Обіймав посаду заступника міністра транспорту та зв'язку України

Представляв Україну як Надзвичайний і Поважний посол України в Королівстві Данія

Посів 2-гу сходинку рейтингу ТОП-100 2017 р. кращих менеджерів України

Під керівництвом Павла, за підсумками 2017 року, Міжнародний аеропорт «Бориспіль» отримав рекордний для підприємства дохід у розмірі понад 4 млрд грн

перевізниками, які працюють у бюджетному сегменті. І це, напевно, реалії не лише «Борисполя», це – реалії усієї сучасної авіації. Перед традиційними перевізниками постала класична дилема: змінюйся або помри. Ми стали частиною цього світового процесу. Я маю на увазі перетікання традиційних фінансово-економічних моделей у нові фінансово-економічні форми, якими є, власне, бюджетні перевезення.

Якщо говорити про дигіталізацію, то традиційно аеропорти в усьому світі – місце для найновіших технологій. Чому? Ми маємо справу з величезною кількістю людей. Дигіталізація дозволяє заощадити цим людям час. Приклад – оцифрування персональних даних. Так, на замовлення аеропорту «Атланта» у США було відкрито зовсім новий термінал авіакомпанії «Дельта». Цей термінал дозволяє пасажирі зареєструватися через мобільний пристрій у себе вдома: для цього потрібно розмістити у відповідному додатку своє фото. Потім, після прибуття в аеропорт і до моменту посадки в літак, йому не треба спілкуватися з жодним перевіряючим, проходити перевірку документів. Достатньо ідентифікації пасажирів за допомогою камери. Це – те, чого ми прагнемо.

Додам: наш головний пріоритет – сегмент безпеки. Тут особливо важливими є нові технології, пов'язані з виявленням дронів, сторонніх предметів, фактів перетину периметра тощо.

Як посилюєте захист від ймовірних загроз кібератак?

Цього року за допомогою залученої зовні зарубіжної компанії ми провели спеціалізований аудит щодо стану нашої кібербезпеки. Отримали рекомендації, нині працюємо над розробкою програми оновлення захисту від кіберзагроз, далі будемо запроваджувати нові програмні продукти й нові системи.

Якою вбачаєте роль бізнесу в розвитку економіки України?

Щойно ми повіримо в свою країну і почнемо вкладати гроші у розвиток бізнесу тут, надійдуть і зарубіжні інвестиції. Думаю, ми не повинні чекати на дива, а повинні створювати їх самі. «З 7 ранку до 9 вечора у мене заплановано подвиг», – це ж класика. Вважаю, що Україна потребує програми приватно-державного партнерства, зокрема щодо інфраструктурних проектів: будівництва аеродромної інфраструктури.

Що б ви порадили українському бізнесу, щоб він лишався ефективним в умовах настільки непростой економічної ситуації в Україні?

Україні важливо для ухвалення рішень обрати для себе деяку константу. Успішним в Україні є бізнес, готовий сприймати політичну мінливість як деякий постійно присутній фактор. Як тільки стратегія бізнесу це враховує, він одразу стає більш резистентним до шоку, пов'язаного зі змінами політичної влади, змінами економічної ситуації тощо. У наших умовах це важливо для будь-якого бізнесу.



«Гаряча лінія»

Приблизно половина порушень і випадків шахрайства в компанії виявляється завдяки «Гарячій лінії»

Наша команда допоможе організувати роботу «Гарячої лінії» з нуля або допрацювати існуючу систему. KPMG може бути оператором вашої «Гарячої лінії».



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.



Експрес-думки лідерів бізнесу в Україні



“

Щоб компанія була спроможною швидко змінюватися та адаптуватися до сучасних вимог, організаційна культура повинна бути, по-перше, орієнтованою на людину. Як на внутрішнього, так і зовнішнього клієнта. Потрібно вести чесний і прозорий діалог на всіх рівнях компанії. Бути «спраглим» до нових знань, відкритим і здатним переосмислювати. Надавати широкі повноваження разом з відповідальністю. По-друге, бути прибутковою та ефективною, мати запас міцності, щоб експериментувати. По-третє, шукати можливості для кооперацій, розширювати рамки системи

Ігор Хижняк, генеральний директор COMFY

”



“

Стратегічний підхід - це запорука успіху, фактично, будь-якої справи. Особливо він стає актуальним, коли постає питання безпеки бізнесу. Який напрямок забезпечення захисту обрати? На що і в якій кількості витратити кошти? В якій послідовності? Відповідаючи на ці питання, я раджу усім враховувати ризики втрат при простоюванні бізнесу. Адже тільки так стане зрозуміло, навіщо вам думати про кібербезпеку.

Без відповіді на ці прості запитання, ризик залишитись беззахисним перед обличчям новітніх викликів (а в галузі кібербезпеки інших і не має!). При цьому ще й, можливо, витративши час і кошти на неефективні рішення, стає для бізнесу неприйнятно високим.

Пам'ятайте: за одну хвилину ви може втратити все!

Олександр Кардаков, голова наглядової ради компанії «Октава Капітал», засновник першого в Україні оператора з кіберзахисту

”

“

Критично важливо, щоб працівники мали відповідні права ухвалювати рішення та могли почуватися «господарями бізнесу», мали повноваження шукати найкраще та найефективніше рішення. Це окупається для компанії, а також чудово забезпечує дисципліну та безпеку її бізнесу

Наталія Рудевич, генеральний директор «Везерфорд Україна»

”



“

Технології та інновації давно стали вододілом, який визначає перспективи розвитку і життєздатність компанії в майбутньому. Завдяки активному розвитку необанків і фінтеку цей тренд у банківському секторі відчувається надзвичайно гостро. У таких умовах нам не досить запроваджувати рішення Open Banking або штучний інтелект, працювати над відкриттям API. Разом із цим потрібно кардинально змінювати корпоративну культуру на всіх рівнях – банкіри мають перетворитися на IT-спеціалістів. Без цих навичок конкурувати й досягати успіху в цифрову епоху дуже складно

Іван Світек, генеральний менеджер ради банківської групи Альфа-Банку Україна

”



“

Ми працюємо і живемо в умовах постійних змін, де бізнес необхідно трансформувати з невласивою до того швидкістю. Для успішного впровадження проєктів дигіталізації та автоматизації головне розуміти потреби безпосередньо свого бізнесу і усвідомлювати мету, з якою Ви починаєте проєкт, а це давно вже не лише оптимізація штатного розпису, витрати на оптимізацію кількості працівників у штаті. Сьогодні такою метою є забезпечення більш якісного і прозорого управління бізнесом, поглибленої аналітики для ухвалення управлінських рішень, і, що найважливіше, відповідність очікуванням сучасного клієнта і готовність до нових загроз бізнесу. Лідери бізнесу мають усвідомити, що цифрова трансформація – це вже не питання «чи», а питання «коли». І чим швидше вони це усвідомлять сьогодні, тим більше матимуть шансів бути серед лідерів ринку завтра (а подекуди і просто існувати як компанія). Критичними для керівників стають такі навички, як управління організаційними змінами, цифрова стратегія, бізнес-аналітика, технології бізнес-трансформації, а також вміння постійно розвиватися і мислити поза шаблонами.

На ринку України вже є компанії та експерти з практичним досвідом і успішними кейсами, до яких варто звертатись як за обміном досвідом та новими інструментами, так і за професійною підтримкою або контролем якості, якщо ваша компанія поки що не накопичила свого досвіду.

Софія Белєнкова, керівник київського офісу ELEKS

”





В'ячеслав Климов: треба бути готовим до того, що стартап з інноваційною ідеєю завтра може стати твоїм найголовнішим конкурентом

«Нова пошта» відкриває 30–40 відділень в Україні щоденно і провадить активну зарубіжну експансію. Посідаючи позицію одного із лідерів у своєму сегменті ринку, компанія не втрачає гнучкості й швидко відгукується на нові тенденції. Олівія Еллісон, партнер, керівник відділу консультування з управління ризиками і форензік KPMG в Україні, зустрілася з В'ячеславом Климовим, одним із співвласників компанії «Нова пошта», щоб поговорити про його рецепти управління бізнесом в епоху невизначеності.

Ви – автор фрази: «Який би бізнес ти не створював, створюй ІТ-компанію». Про що саме йдеться, і які конкретні кроки й дії «Нової пошти» віддзеркалюють цю позицію?

Щоб розбудувати таку компанію, як «Нова пошта», потрібно мислити категорією “digital” в усьому: від клієнтського сервісу до мобільного додатку. Тобто «Нова пошта» сьогодні – не стільки логістична, стільки ІТ-компанія. Наш мобільний додаток, якщо не помиляюся, встановлений нині на 4000000 пристроїв. Спілкування наших клієнтів із компанією все більше набуває цифрового формату.

Якщо говорити про внутрішні бізнес-процеси, то вони теж стають більш цифровими. Шлях посилки починається зі сканування штрих-коду, і потім, до моменту видачі, вона живе у цифровому просторі. Можу сказати, що розбудовувати цифрову компанію чи ІТ-компанію – це, передовсім, розбудовувати відповідну ІТ-культуру навіть на рівні логістів. Треба мислити як компанія нової економіки, digital-компанія. Драйвери цих змін, звісно, – молоді люди, які працюють у «Новій пошті».

Ви провадите міжнародну експансію. З огляду на ваш досвід, як почати працювати на новому ринку і стати там «своїм»? Від яких помилок могли би застерегти колег з інших компаній?

Сьогодні під власним брендом компанія представлена у Грузії і Молдові. Перша порада компаніям, які виходять на зовнішні ринки: не соромтеся казати, що ви – українська компанія. Можу запевнити, що в обох країнах до нас ставляться з величезною симпатією. Друга порада: ретельно готуйтеся! Ми виходили на зарубіжні ринки переважно підприємницьким шляхом, коли швидкість виходу більш пріоритетна за ретельну підготовку. Грузія й Молдова, власне, для нас стали тестовими ринками, на яких ми відпрацьовуємо технології виходу в нові країни, на більшій за обсягом і конкуренцією ринки.

Крім цього, нині ми спрямовуємо зусилля на міжнародну доставку. Це також своєрідний вихід на нові ринки. Щоб організувати такий сервіс із Китаю чи США, ми шукали сильних й активних місцевих партнерів. Тому третя порада – мати партнерів. Є ринки, де неможливо досягти успіху, якщо не маєте таких союзників.

А як перемогти конкурентів в умовах нової парадигми – дигіталізації економіки і факторів невизначеності?

Єдина правильна відповідь, як перемагати на будь-якому ринку: «Роби те, чого хоче клієнт». Ваш продукт має цілковито відповідати тому, чого хоче клієнт. Між прибутком й інтересами споживача ти мусиш обирати інтереси споживача. Тоді в довготерміновій перспективі це повернеться через прибутки.

Як ви вивчаєте думки і запити споживачів?

Завдяки соціальним мережам у компанії вибудовано потужний канал двобічної комунікації. Причому, це не лише сторінки в соціальних мережах безпосередньо компанії, але й персональні облікові записи топ-менеджерів, а також одного із власників – мого партнера. Другий канал – ефективно вибудований контакт-центр. Третій – наші менеджери з продажів.

Головне завдання зазначених ліній комунікацій – реагувати на постійні запити клієнтів. Якщо є певна скарга, то ми, з одного боку, на неї максимально оперативно реагуємо, з іншого – запроваджуємо нові системні зміни у внутрішніх процесах, щоб вона більше не повторилася. Відповідно, якщо ми почуємо одного клієнта, ми робимо зміни для десятків тисяч.

На вашу думку, як часто в умовах сучасних тенденцій необхідно змінювати бізнес-модель? Можливо, наведете приклад «Нової пошти»?

Думаю, що в сучасних умовах змінюватися необхідно постійно. І йдеться не лише про бізнес-модель. Нині будь-які процеси в компанії треба змінювати набагато частіше, ніж це було раніше. Якщо говорити про приклади «Нової пошти», то в змінах ми відштовхуємося, передовсім, від запитів споживача. Наприклад, наші клієнти – великий інтернет-бізнес. Покупці товарів інтернет-магазинів просили про те, щоб на «Новій пошті» можна було не лише отримати посилку, але й оплатити замовлений товар (одержувач коштів – інтернет-магазин).

У результаті ми створили систему грошових переказів NovaPay, яка на сьогодні – лідер цього ринку. Таким чином, логістична компанія отримала новий великий підрозділ, який займається фінансовими послугами.



Розвиток країни через розвиток бізнесу. У чому полягає ваша філософія ведення бізнесу і як вона реалізується в компанії «Нова пошта»?

Я твердо переконаний, що сильна країна можлива лише за наявності сильних бізнесів. Свою позицію ми визначили так: по-перше, ми розбудовуємо прозорий «білий» бізнес, сплачуємо податки; по-друге, ми не отримуємо жодних дотацій, не розраховуємо на будь-які преференції з боку держави.

Також ми підтримуємо український бізнес, який складає значну частку наших клієнтів. Три роки тому ми запустили Школу бізнесу «Нова пошта». За цей час через неї пройшли понад 1000 підприємців, яким ми допомогли стати сильнішими й успішнішими. Знаєте, ми з партнером – випускники бізнес-школи, і розуміємо, наскільки важливо мати базу знань. Адже чимало підприємців створюють бізнес, не маючи необхідних компетенцій. Нині курс Школи бізнесу складається із восьми модулів і охоплює ключові

для підприємництва теми: від управління фінансами до маркетингу і дигіталізації.

Як виникла ідея цього проекту?

Ми міркували так: якщо ми маємо клієнта з прибутком, скажімо, завбільшки у мільйон гривень, то, очевидно, він генерує кілька тисяч посилок. Що ми можемо зробити, щоб цей клієнт збільшив кількість посилок до кількох десятків тисяч? Ми зрозуміли, що якщо він зароблятиме не мільйон, а десять мільйонів, то зможе з нами співпрацювати більше. Так народилася Школа бізнесу.

Ви в якийсь спосіб вимірюєте ефективність цієї ініціативи?

Так, звісно. Перший показник – це кількість випускників школи. Другий – ми й надалі спілкуємося із цими випускниками, вони залишаються нашими клієнтами. Третій – ми аналізуємо, як змінився обіг бізнесу наших клієнтів. Кількість прикладів позитивних змін у таких

компаніях, зокрема у фінансовій площині, неодноразово зростає.

Щоб ви порадили іноземним інвесторам, які розглядають можливість інвестувати гроші в українську політику?

Напевно, головна порада – не боятися інвестувати в Україну. Ми – компанія, яка щороку зростає на рівні двозначних цифр. Я думаю, що небагато країн можуть демонструвати таку динаміку зростання бізнесу. При цьому в Україні, на мій погляд, дуже низький рівень конкуренції. За великим рахунком, тут можна започатковувати будь-який сервіс і будь-яке виробництво, і ти досягнеш успіху. Це – прекрасна країна з надзвичайно великим внутрішнім ринком і дуже великими можливостями для бізнесу, який, наприклад, випускатиме будь-яку продукцію для Європи.

За якими ринками ви спостерігаєте, звідки береде ідеї?

Є чимало ринків, на яких ми

навчаємося нового, вивчаємо тренди. Зокрема, уважно спостерігаємо за IT і сервісними компаніями. У наших розмовах такі компанії, як McDonald's, Starbucks згадуються значно частіше, ніж Fedex чи UPS. Ми вивчаємо поведінку фірм електронної комерції, які багато в чому визначають сьогоднішні тренди світової економіки. Візьміть Amazon чи Alibaba. Ці компанії сьогодні – основні генератори інновацій.

На вашу думку, особистість лідера бізнесу впливає на роботу компанії?

Найдраматичнішим чином! Я бачив чимало випадків, коли лідер компанії або власник з різних причин втомлюється і починає займатися іншим бізнесом чи приділяти увагу тим питанням у компанії, які нічого не важать. Компанія відчуває це миттєво. Саме тому роль лідера неймовірно велика. Успіху досягають компанії, в яких пристрастю охоплені всі: від власника і до рядових співробітників.

Як лідер має змінюватися в умовах нової парадигми майбутнього?

Треба розуміти, що ти перебуваєш у дуже конкурентному середовищі, відповідно, мусиш постійно вчитися, спілкуватися як з лідерами нової економіки, так і з новачками. Частенько зустрічаю підприємців, які поки що на початковому етапі, але в них є інноваційна ідея. Може скластися так, що хтось із них завтра стане моїм найголовнішим конкурентом. Тобто ти або навчишся чогось у нього і зміниш свою компанію, або програєш.

Кажуть, що бізнес із друзями зробити неможливо. Але в одному інтерв'ю ви сказали, що дружите з Володимиром Поперешнюком з 18 років. Як вдається зберегти дружбу і спільно керувати бізнесом?

Є кілька простих секретів. У вас мають бути спільні цінності і психологічна сумісність, що вкрай важливо у випадку вирішення складних питань.

Наприклад, ми собі взяли за правило: коли категорично не доходимо в чомусь згоди, то знімаємо це питання з порядку денного. Як правило, за кілька днів ми невимушено до нього повертаємося і знаходимо компроміс. Треба постійно говорити одне із одним, зокрема, коли ви кардинально з чимось не погоджуєтесь або маєте протилежні думки. Зрештою, ви відшукаєте площину перетину. І є ще дещо: у партнерів мають збігатися цілі. Якщо один партнер хоче заробити якусь певну суму грошей, а другий прагне змінити світ на краще, то, можливо, ви не знайдете компроміс.

Як вважаєте, яким чином sharing есопому (економіка спільної участі) може змінити бізнес-підходи?

Щоб шерінгова економіка або нова економіка не зруйнувала тебе, ти повинен стати її частиною. Наведу приклад. Драйвер розвитку нашої мережі – франчайзингова модель. Половина мережі «Нової пошти» збудована саме в такий спосіб. Цього року ми відкриваємо 30–40 відділень щодня. Залучення ресурсу десятків тисяч підприємців стало запорукою успіху. Тож до економіки спільної участі треба придивлятися, аналізувати її і змінюватися самому.



В'ячеслав Климов

**Співвласник компанії
«Нова пошта»**

Закінчив Харківський авіаційний інститут та працював у конструкторському бюро «Антонов»

Має ступінь Executive MBA Міжнародного інституту бізнесу

У 25 років став співзасновником компанії «Нова пошта», яку у 2016 році американське видання Inc. включило до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку

У 2018 року ввійшов до рейтингу 50-ти найвпливовіших людей України



Viacheslav Klymov



KPMG Insight Academy

Платформа передачі унікальних знань та професійних навичок фахівців KPMG бізнесу в Україні

Особливості навчання



Попередній аналіз ваших потреб



Проведення тренінгів в офісі KPMG або у вашому офісі



Тренери-практики, які знають специфіку вашого бізнесу



Практика на реальних прикладах



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

Запорука успіху бізнесу в сучасному світі – в умінні швидко навчатися

На думку Юрія Риженкова, генерального директора компанії «Метінвест холдинг» (Група Метінвест), бізнес не зможе стати успішним, якщо не допомагає розвиватися країні, в якій працює, і не інвестує в розширення навичок і знань своїх співробітників.

Розмову вів Андрій Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні.

За підсумками 2018 року, чистий прибуток Групи Метінвест, порівняно з попереднім роком, зріс на 93%. Що дозволило забезпечити таке зростання? Розкажіть, будь ласка, також про плани розвитку на найближчий рік.

Минулий рік для нас був одним із найбільш вдалих за останні, напевно, чотири роки. Ми подолали чимало кризових явищ, з якими зіткнулися в 2014-2016 роках, зокрема порушення логістичного ланцюжка і втрату активів через воєнні дії на південному сході України. Ми диверсифікували джерела постачання сировини, відбудували нові логістичні ланцюжки.

Цього року ми не очікуємо на суттєве зростання. На зовнішніх ринках спостерігається «затишшя», ціни на метал, порівняно з минулим роком, впали, що, утім, компенсується високими цінами на залізну руду. Зараз ми фокусуємося на внутрішній ефективності та операційній діяльності, втілюючи програму капітальних інвестицій у відповідності до технологічної стратегії 2030 року. Зокрема, цього року ми плануємо завершити проект модернізації третьої домни на комбінаті «Азовсталь».





Юрій Риженков
Генеральний директор
компанії «Метінвест
холдинг»

Під керівництвом Юрія компанія «Метінвест Холдинг» ухвалила технологічну стратегію Групи до 2030 року

Юрій реалізував проект управління борговими зобов'язаннями завдяки успішному рефінансуванню, проведеному на ринкових умовах

Завдяки управлінським рішенням Юрія кредитний рейтинг Групи став на два рівні вищий суверенного рейтингу України за даними міжнародного рейтингового агентства Finch

 **Yuriy Ryzhenkov**

На ваш погляд, які виклики у найближчому майбутньому можуть постати перед галуззю загалом і компанією зокрема? Який ризик ви оцінюєте як ключовий?

Один із основних – брак кваліфікованих кадрів в Україні. Тут ми бачимо наслідки державної політики останніх 20-25 років. Але сьогодні змінюється, власне, металургія. Думаю, що років за 5-10 в галузі найматимуть уже не металургів, а IT-спеціалістів з поглибленими знаннями з металургії.

За результатами нашого дослідження серед українських керівників, ми бачимо, що проблема браку кадрів непокоїть сьогодні чимало компаній і галузей, так само, як і необхідність модернізації трудових ресурсів. Разом із тим, компанії не так багато уваги приділяють навчанню людей, перекваліфікації. Яка ситуація в металургії?

Якість, яку ми, у першу чергу, шукаємо у наших співробітниках, – це готовність навчатися. Наприклад, ми втілюємо пілотний проект з управління ремонтними роботами за допомогою мобільних пристроїв. Спеціаліст зчитує на обладнанні QR-код через смартфон чи планшет й отримує інформацію про необхідну задачу.

У найближчому майбутньому такі інтелектуальні мережі працюватимуть практично в усіх зонах і на всіх підприємствах. Знадобиться час, щоб автоматизувати чи оцифрувати все виробництво. Ми це робимо разом із тим, як проводяться капітальні ремонти, заміна обладнання. Такий цикл може

тривати від 5 до 10 років.

Інша річ, що за цей час у вищій школі для таких галузей, як металургія, було б важливо перебудувати, відповідно до вимог ринку, навчальні програми. Можу сказати, що ми серйозно про це міркуємо і плануємо запустити корпоративний університет, який дозволить готувати потрібних нам спеціалістів, спроможних виконувати задачі в нових умовах.

У 2018 році «Метінвест» вийшов на ринок M&A. Яка стратегія розвитку компанії в майбутньому? Ви фокусуватиметеся на поглинаннях чи це буде природне зростання?

Частина наших операцій зі злиття і поглинання, передовсім, була пов'язана із самозабезпеченням сировиною. Наприклад, ми втратили контроль над нашим вуглевидобувним підприємством «Краснодонвугілля». Це спричинило нестачу вугільних ресурсів для потреб виробництва, і саме цим була викликана наша цікавість до найбільшого видобувника коксівного вугілля в Україні. Ми придбали 24,99% акцій шахтоуправління «Покровське», а в планах – цілком консолідувати цю групу підприємств, звісно, за умов отримання усіх необхідних дозволів державних органів і відповідного управління їхніми борговими зобов'язаннями.

З іншого боку, ми інвестуємо в продукцію вищих переділів. Це дозволяє розширити лінійку продукції зі значно вищою доданою вартістю.



Ми завжди стаємо перед вибором: розвиватися через злиття і поглинання або природним шляхом. Ми вдаємося до цих обох способів і враховуємо, який із них у той чи інший момент ефективніший.

Також маємо третю частину стратегії – близькість до клієнта. Наприклад, ми виробляємо напівфабрикат в Україні, а тоді постачаємо його на ринки Європи, де створюємо кінцевий продукт, необхідний місцевому клієнту. Крім того, ми активно розвиваємо європейську мережу дистрибуції і працюємо над відкриттям нових сервісних металоцентрів у ключових для нас регіонах ЄС.

Поговорімо про глобальні ризики. Другий рік поспіль у доповіді Всесвітнього економічного форуму серед найнебезпечніших перераховуються ризики, пов'язані з довкіллям

і кібербезпекою. Як ви прокоментуєте такі ризики?

Питання екології важливі для будь-якої промислової компанії. У нас розроблена технологічна стратегія до 2030 року, яка передбачає максимальне покращення екологічних показників роботи наших підприємств, поступове запровадження європейських норм роботи. Поза тим, ми маємо затверджену місцевою громадськістю програму дій. Ми маємо намір рухатися в усіх цих напрямках, щоб за рахунок запровадження нових технологій і закриття застарілих неефективних потужностей зробити наші підприємства максимально екологічно чистими.

Якщо говорити про кіберризики, то практично всі ключові інформаційні ресурси Групи ми вивели у «хмари» – це дозволяє нам значною мірою захиститися від можливих збоїв, зокрема й

кібератак. Важливо розуміти, що за нинішніх умов запобігти кібератакам на 100% практично неможливо. Важливо, щоб компанія була адаптивною: могла у разі збою швидко відновитися. Якщо ви спроможні забезпечити безперервність операційних і бізнес-процесів у випадку втілення кіберзагроз, то ваша компанія до таких викликів готова.

Якщо ранжирувати ризики з позицій інвестора, то які були б найважливішими?

Найпершим я б відзначив захист довкілля. Це – наріжний камінь отримання від суспільства мандата на ведення діяльності у тих регіонах і містах перебування, де ми працюємо. На друге місце, з огляду на те, що наша компанія приблизно на 85% орієнтована на експорт, я б поставив торгівлю війни й обмеження. Ризик кібератак – на третьому місці.

Як би ви завершили таке твердження: «В умовах невизначеності бізнес-клімату найбільш стійкою до зовнішніх викликів є компанія, здатна....»

Швидко навчатися. Причому, це стосується не лише бізнесу, але й молоді, яка сьогодні обирає свій майбутній шлях. Знаєте, я своїм дітям кажу: «Мені однаково, яку професію ви оберете зараз, я хочу, щоб ви навчилися вчитися і могли завжди пристосуватися до нових реалій».

але і як розвивати нашу країну разом із нашим бізнесом, і тоді у нас все вийде. Що я вкладаю у ці слова? Це розвиток регіонів перебування, соціальна відповідальність. Тобто не лише комплексний розвиток вашої компанії, але й того соціуму, в якому вона працює.



Якою ви вбачаєте свою роль як лідера в цих мінливих умовах?

Сьогодні важлива здатність працювати в командах, розподілених як територіально, так і культурно. Задача лідера, щоб мережа людей, які працюють з вами і рухають компанію вперед, працювала ефективно. Налагодити ефективний обмін інформацією всередині компанії, що допоможе ухвалювати правильні рішення.

Що б ви порадили українським лідерам великого бізнесу?

В контексті історії незалежної України мене завжди засмучувала нездатність українського бізнесу допомогти своїй країні розвиватися. Тому я б не порадив, а закликав: думаймо не лише про те, як розвивати бізнес в цій країні,

ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ

Переваги KPMG S.M.A.R.T.



Покращення бізнес-процесів



Зростання бази клієнтів через змагання співробітників між собою за кращий результат



Зростання мотивації співробітників завдяки прозорому процесу цілепокладання



Збільшення прибутку як наслідок більшої мотивації співробітників і переосмислення цілей

Запустіть свій S.M.A.R.T. з Костянтином Карпушиним,

партнером KPMG в Україні, керівником напрямку інноваційного розвитку та впровадження нових технологій KPMG у СНД

Пишіть та телефонуйте вже зараз: kkarpushin@kpmg.ua,
+380 50 387 17 10





ПОГЛЯД

Технологічність та інновації: чи готові ви запалити зірку для вашої компанії?

За оцінками Oxford Economics, цифрова економіка сьогодні зростає в два з половиною рази швидше за світовий ВВП¹. Це означає, що цифрова трансформація бізнесу стає однією з обов'язкових умов для стійкості у цифровому світі, який постійно еволюціонує. Проте, за результатами дослідження серед українських керівників, лише близько третини компаній готові збільшувати інвестиції у процеси виявлення кардинальних змін у бізнесі та впровадження інновацій.

¹ [MOU1](джерело <https://expert.ru/expert/2019/22/tsifra-daet-dohod/>)

Обнадійливим є той факт, що 45% керівників надають перевагу інвестиціям у придбання нових технологій. Проте більшість компаній ще не готові до масштабної трансформації своїх бізнес-підходів. Зокрема, лише 26% розглядають можливість співробітництва зі стартапами. Долучення до галузевих консорціумів, створених для розробки інноваційних технологій, як можливість змін розглядають 24%.

На мій погляд, такі результати вказують на те, що український бізнес перебуває на певному перехідному етапі, коли вже усвідомлена важливість трансформації бізнесу, але тільки починається підготовка до трансформаційних змін.

Про що варто пам'ятати, якщо ваша компанія крокує до цифрового світу? По-перше, необхідно критично подивитися на поточні бізнес-підходи. Запитайте себе, на яких ринках ви працюєте та які проблеми вирішуєте для своїх клієнтів. Найкращий спосіб знайти відповіді – провести стратегічну сесію із ключовими експертами вашої компанії, під час якої винести на порядок денний такі питання:

- Які наші корпоративне бачення і мета?
- Яким чином повинні розвиватися фінансова, бізнесова та операційна моделі в нашій компанії?
- Які цифрові засоби ми будемо використовувати?
- Які нові цифрові можливості можна використовувати для перезавантаження

фінансової, бізнесової і операційної моделей?

- Як наша компанія використовує свої сильні сторони? Наприклад, великі компанії, завдяки їхньому доступу до ринків, ефективним технологіям і міцним балансовим звітам, мають переваги перед стартапами.
- Яким чином дигіталізація може допомогти в крос-функціоналі людей, операцій, систем і процесів для підвищення цінності бізнесу?
- Які цифрові рішення можуть відіграти вагомую роль у майбутньому успіху?
- Чи готові ми запровадити відповідну посаду – Chief Digital Officer?

Варто відзначити, що упродовж останніх років ринок технологій став більш зрілим. Серед трансформаційних інструментів зараз актуальні автоматизація робототехнічних процесів (RPA), дані та аналітика, інтернет речей, штучний інтелект, платформні бізнес-моделі тощо. Це відкриває принципово нові можливості для адаптації бізнесу до цифрової економіки. Інше питання, наскільки бізнес готовий ними скористатися.

В європейських компаніях для реалізації стратегічної мети – дигіталізації бізнесу – вже давно запроваджено позицію Chief Digital Officer. До компетенцій такого експерта належить визначення нових бізнес-можливостей компанії, забезпечення виходу на нові сегменти ринку за рахунок трансформації бізнес-моделі, впровадження нових



Костянтин Карпушин
Партнер, керівник
напряму інноваційного
розвитку та
впровадження нових
технологій KPMG у СНД

Перша робота: у 20 років працював на касі в McDonald's

Пройшов шлях від стажера до партнера за 3550 днів

Понад 1650 реалізованих проектів у СНД і Європі

Очолює найбільшу в Україні практику з ТЦО, яку створив самостійно

 **Konstantin Karpushin**



продуктів, зміни виробничих систем. Chief Digital Officer – інтегруючий компонент усіх проектів компанії, пов'язаних із дигіталізацією. Тим часом в українській практиці, з мого досвіду, така позиція поки що є виключенням із правил. Тож, вважайте, це привід ще раз замислитися над необхідністю впровадження такої функції.

Ще один важливий крок – впровадження відповідних технологічних рішень у бізнес-процеси.

Почати, наприклад, можна із використання Enterprise resource planning (ERP). Це платформа з планування ресурсів підприємства, що дозволяє інтегрувати виробничу та операційну функції, а також керування трудовими ресурсами, фінансовий менеджмент. Одним із ключових елементів цієї системи управління є CRM – функція управління відносинами з клієнтами.

Також позитивний ефект має практика створення так званих «корпоративних островів інновацій»: відокремленої частини бізнесу, команда якої займається виключно новими технологіями. Цей підхід теж може бути втілений у життя у форматі бізнес-інкубатора чи купівлі окремого стартапу. Головна вимога до створення «острова», щоб у такому інкубаторі працювали справді творчі люди, яких компанія повинна виявити всередині та залучити з ринку.

І наостанок. Якщо ви ще вагаєтеся щодо необхідності

збільшення інвестицій у нові технологічні рішення, наведу кейс компанії Netflix. Українській аудиторії цей провайдер потокового мовлення відомий, зокрема, завдяки скандальному серіалу «Картковий будиночок». Близько 20 років тому основним конкурентом Netflix та лідером ринку була компанія BlockBuster Video. Достатньо сказати, що її річний оборот сягав 5 мільярдів доларів США. На відміну від Netflix, ця компанія не проводила цифрову трансформацію і, зрештою, змушена була піти з ринку.

Тож який шлях обираєте ви? Жорсткість ієрархічної структури, консервативне мислення, неспроможність експериментувати та змінюватися, невдовзі приєднавшись до кейсів типу BlockBuster Video? Чи шлях до інновацій, управління змінами та можливість бути лідером, як це зробила компанія Netflix?



kpmg.ua

markets@kpmg.ua

kpmgreviewmagazine.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.

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



27

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-сیتی «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.