



KPMG Review Magazine

# Технології чи таланти?

**Володимир Костюк**

виконавчий директор  
«Фармак»

**Сергій Детюк**

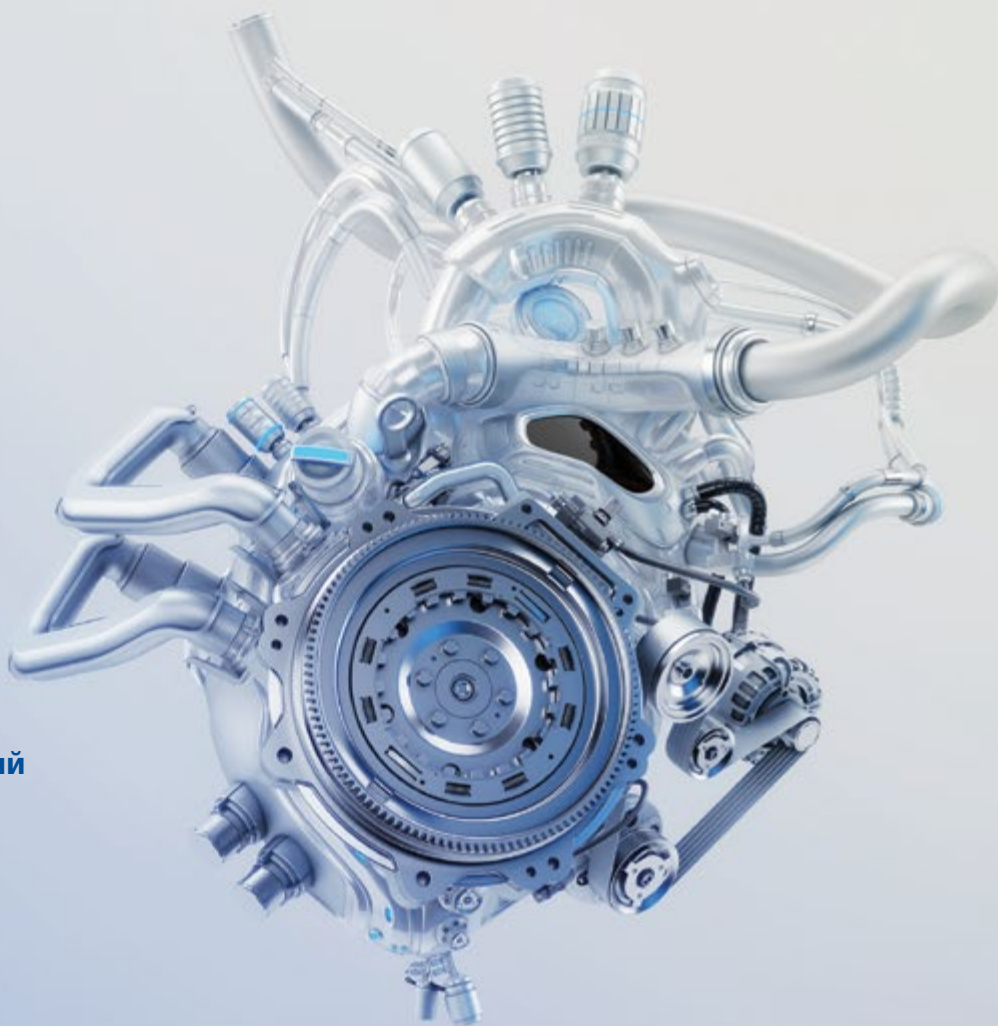
генеральний директор  
«Метінвест Діджитал»

**Андрій Самусенко**

генеральний директор  
«Монделіс Україна»

**Василь Хмельницький**

підприємець, засновник  
UFuture



# ЗМІСТ

## ПРО ГОЛОВНЕ

---

Вступне слово **3**

## БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

---

**Володимир Костюк,**  
**«Фармак»:** **7**

Рецепт успіху? Будьте готові до змін і відкриті до нових викликів

**Сергій Детюк,**  
**«Метінвест Діджитал»:** **13**

Коли йдеться про довготерміновий розвиток підприємства, головний актив — люди, а не технології

**Андрій Самусенко,**  
**«Монделіс Україна»:** **18**

Функція CEO — впровадження довгострокових ідей та можливостей для змін

---

**Експрес-думки лідерів** **24**  
**бізнесу в Україні**

## ПОГЛЯД

---

Новий організаційний розподіл: «боти» чи «боси»? **27**

## СТИСЛО

---

Інвестиції в інноваційні технології **28**

## ДОКЛАДНО

---

Переосмислення сутності роботи як імператив **35**

## ІНСАЙТИ УСПІШНИХ

---

**Василь Хмельницький,**  
**підприємець, засновник**  
**UFuture:** **42**

Технології чи таланти? Майбутнє за колаборацією

ПРО ГОЛОВНЕ

# ПЕРСОНАЛЬНЕ ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ



**М**и перебуваємо на межі справді фантастичного майбутнього. З одного боку, технології створюють грандіозні можливості для розвитку та лідерства, а з іншого, породжують ризики: чи встигнемо ми адаптуватися вчасно до змін? Чи готові ми працювати в новому світі? Якщо ми радикально не переглянемо те, як ми готуємо, розвиваємо та керуємо талантами, нам загрожує занурення в кризу робочих місць та навичок.

Подивімося правді в очі: наші заклади освіти, праці та соціальної політики застаріли. Їх будували в інший час, коли «робота на все життя» була правилом життя. Наразі, аби належним чином реагувати на швидкі зміни, необхідний перезапуск усієї системи. Невблаганна швидка еволюція технологій означає, що з року в рік навички застаріватимуть і з ними доведеться прощатися. Чимало робочих місць буде втрачено, змінено або трансформовано, хоча це не врятує їх від зникнення упродовж наступного десятиліття.

Вибух мобільних технологій, великі дані, штучний інтелект, хмарні технології продовжують докорінно трансформувати робоче середовище. При цьому постають питання щодо кібербезпеки та конфіденційності, і чимало кому бракує кваліфікації та «нових» навичок. З іншого боку, диджиталізація продуктів та послуг відкриває широкі можливості для інновацій, інвестицій та створення нових підприємств та робочих місць.

Разом з тим ми бачимо, що розгорнулася справжня війна за таланти, яка все більше загострює конкуренцію між підприємствами. Наші клієнти все частіше говорять про величезний дефіцит кадрів із відповідними цифровими навичками.

Нам потрібні термінові та скоординовані дії з боку уряду, бізнесу та громадськості — співпраця для виживання у 21 столітті. Нещодавній глобальний

звіт 2019 Global CEO Outlook демонструє, що на часі — зміна типу мислення. Ми повинні забути про «кар'єру впродовж усього життя» і почати орієнтуватися на «навчання впродовж усього життя».

У результаті колосального технологічного прогресу ми опинилися на порозі кардинальної трансформації «традиційних» людських ресурсів. У світлі зростання темпів і масштабу змін далекоглядні керівники компаній мають відповісти на критично важливе запитання: «Яким має бути персонал і бізнес тоді, коли кваліфіковані працівники та розумні машини почнуть працювати разом?». Пропоную знайти відповідь разом — на сторінках нового випуску журналу KPMG Review Magazine.



**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 АССА «Фінансовий облік» та був запрошений на урочистий захід в офіс АССА 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**





# Володимир Костюк: «Рецепт успіху? Будьте готові до змін і відкриті до нових викликів»

**«Фармак» — одне з найбільших фармацевтичних підприємств України з майже сторічним досвідом. Що дозволяє компанії багато років поспіль лишатися лідером ринку<sup>1</sup>. Які рецепти інноваційності має «Фармак», розповів Володимир Костюк, виконавчий директор компанії. Бесіду вів Шаміль Мусаєв, партнер, аудит, KPMG в Україні.**

**На вашу думку, які основні виклики постають перед фармацевтичним ринком в Україні і як у найближчі 5 років розвиватиметься фармацевтична індустрія?**

Ми бачимо, що український ринок стає більш цікавим для іноземних компаній. Фармацевтика — одна з небагатьох галузей в Україні, що розвивається швидше, ніж загальна економіка країни. Сектор має великий експортний, інноваційний потенціал.

Якщо говорити про виклики, то ми відчуваємо тиск ризиків, пов'язаних з регуляторними вимогами. Ми вивчаємо, як може змінитися європейська, американська, українська регуляція. Сьогодні 14 виробничих ліній «Фармак» мають європейські сертифікати відповідності GMP. Готуємося до проходження інспекції, щоб отримати FDA. Крок планування в нашій компанії складає 5–7 років. Тому у своїй стратегії намагаємося запобігти загрозам, які виникають сьогодні у світі та будуть впливати на всі бізнеси загалом і на фармацевтичний зокрема.

Ще один виклик — дефіцит кваліфікованого персоналу. Сьогодні Україна конкурує з такими країнами, як Китай, Індія, Європа. Кількість кваліфікованих кадрів там значно вища. У Китаї в одному регіоні можуть бути десятки фармацевтичних університетів. Створюються фармацевтичні, біофармацевтичні кластери. Там працює справді значна кількість спеціалістів. Україна на тлі цих країн відстає, але не тому, що в нашій країні погана освіта. Проблема в трудовій міграції. Тож ми запустили програми навчання для своїх працівників. Лише за 6 місяців цього року майже 600 чоловік пройшли навчання. Воно передбачає підвищення навичок менеджменту, роботу з soft skills, тайм-менеджмент тощо.

<sup>1</sup> за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні, за даними Proxima Research



**Ризик проривних технологій — це один з тих ризиків, який неодноразово згадували у глобальному звіті KPMG бізнес-керівники у світі. Наскільки ви відчуваєте його вплив?**

В Америці вже дуже активно говорять про персоналізовану медицину та діагностику. Це серйозні речі, над якими мають задуматися всі. Ми тримаємо руку на пульсі, запустили відповідні дослідні лабораторії, створені деякі фонди, через які ми залучаємо до співпраці стартапи. Крім того, ми широко використовуємо європейські практики та програми. Наприклад, відвідуємо міжнародні форуми, конференції та виставки, запровадили у компанії систему SAP Success Factor — система для оцінки персоналу, постановки цілей, створення планів розвитку.

**Чи є у вас окремий бюджет на інновації? Яким чином ви плануєте інноваційну діяльність компанії?**

Ми виділили окремий фонд і зараз створюємо інструментарій, яким чином будуть обиратися проекти, в які ми інвестуватимемо. Якщо говорити про інвестиції, то 95 % від прибутку історично ми реінвестуємо в розвиток компанії. Це будівництво нових виробничих потужностей,

інвестиції в IT і діджитал, у складські приміщення, інфраструктуру, офіси, модернізацію виробництва. У цифрах це понад мільярд гривень лише у 2019 році.

**Що пріоритетніше — розвиток людського чи технологічного потенціалу компанії?**

Є багато прикладів, коли компанія купує суперкласне інноваційне обладнання, встановлює його, а потім рік-півтора чекають на його запуск. Тому що співробітникам бракує знань та навичок, щоб це зробити. Запрошують іноземних фахівців, які проводять навчання. Це триває ще три-чотири місяці. І лише після цього обладнання починає працювати. Тому неможливо інвестувати в обладнання та не інвестувати в людей і навпаки. Ми інвестуємо збалансовано.

**Яким чином ви мотивуєте персонал до інновацій?**

Ми запрошуємо іноземних фахівців, щоб навчати наших працівників. Це стимулює інноваційне мислення у співробітників. Деякі запрошені консультанти навіть стають менторами для певних підрозділів. Завдання кожного керівника в компанії — знайти підхід до будь-якого співробітника, зрозуміти його потреби та створити умови для їх

реалізації. Це формує відповідну корпоративну культуру.

Ми створили певну систему, яку називаємо «кафетерій мотивації». На кожного співробітника виділяється певна сума коштів, а працівники обирають, на що вони бажають її витратити. Це можуть бути книжки, відпочинок, навчання англійської мови. Цікаво, що у цьому півріччі 56% наших співробітників обрали книжки. На другому місці було навчання, тільки потім вже йшли спорт і відпочинок, а це, у свою чергу, вказує, що в середині компанії існує бажання розвиватися як персонально, так і розвивати компанію в цілому.

Як я вже казав, для роботи зі співробітниками ми в компанії впровадили Success-Factor. Кожен співробітник сам оцінює себе. Потім його оцінює безпосередній керівник. Після чого вони разом обговорюють ці оцінки, ухвалюють спільне рішення щодо результатів роботи та певних балів. Це прозора система, яка впливає на оплату праці. На базі оцінок керівник разом з підлеглим можуть створити індивідуальний план розвитку. Така програма передбачає підвищення рівня навичок, знання англійської. Адже наші працівники беруть участь в іноземних форумах, семінарах, мають читати іноземну літературу.

Спілкування з консультантами у нас відбувається англійською мовою.

Ще один важливий крок — створення відповідної корпоративної культури. Я особисто проводжу співбесіди із кандидатами на всі керівні посади, в тому числі з кандидатами на посаду майстра на виробництві. Культура дуже сильно залежить саме від керівників всіх ланок управління. Крім того, ми впроваджуємо корпоративну систему для комунікацій, аби покращити спілкування в компанії серед різних працівників і поколінь.

### **Можете розказати про конкретні програми, які ви використовуєте для підвищення рівня інновацій?**

Усі директори мають щорічно відвідувати як мінімум 2–4 закордонні виставки або конференції. Але ефект може бути набагато більшим, коли інновації не спускаються згори вниз, а йдуть знизу вгору. Саме тому в компанії створено цілу систему, яка дозволяє збирати ідеї та ініціативи наших співробітників, фільтрувати пропозиції, обирати пріоритетні, оцінювати необхідні ресурси. Також ми запустили багато різних оптимізаційних програм: програма енергозбереження, програма оптимізації виробництва, програма оптимізації контролю якості, логістики і всі ідеї, які наповнюють ці програми, йдуть знизу вгору, а не навпаки.

### **Що є важливим для просування кар'єрними сходами в вашій компанії?**

У компанії сьогодні працює понад 2600 співробітників. Кожен з них знає, що має можливість піднятися на сходинку вище. Для цього, звичайно, мають бути поставлені правильні цілі. Людина має бути професіоналом, активним членом нашої команди та орієнтуватися на інновації. Знаєте, є багато компаній, де немає можливості стати керівником, але в компанії «Фармак» така можливість є.

Ми постійно розвиваємося, створюємо нові напрямки, відділи, відповідно є «промоція» людей. 80% управлінських вакансій закривається власними кадрами. З одного боку, це дуже добре, тому що ми маємо розуміння загального рівня підготовки в компанії. З іншого боку, це створює певні ризики через відсутність «свіжої крові», свіжих знань.

### **Можливо, наведете як приклад власну кар'єру? Наскільки мені**

### **відомо, ви подолали в компанії дуже цікавий кар'єрний шлях?**

Я приєднався до компанії в 2008 році. Спочатку був помічником генерального директора у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Потім працював у фінансовій службі, внутрішньому аудиті. Пізніше очолював підрозділ, який займався впровадженням SAP в нашій компанії. Мені запропонували посаду або ІТ-директора, або операційного директора. І я обрав виробництво. До цього в мене не







## Володимир Костюк

### Виконавчий директор компанії «Фармак»

Працює у компанії з 2008 року. Подолав шлях від помічника генерального директора до виконавчого директора

Увійшов до першої двадцятки рейтингу найкращих ТОП-менеджерів країни за версією журналу «Топ-100. Рейтинг найбільших»

Очолюване Володимиром Костюком АТ «Фармак» лишається лідером фармацевтичного ринку України

Під його керівництвом компанія сформувала довгострокову стратегію з вектором на розвиток експорту і присутність на світових ринках



Volodymyr Kostyuk

було досвіду роботи у виробництві, тому близько 9 місяців витратив на стажування. Приходив на зміну о 5–6 ранку разом з майстрами, ще 2 роки працював начальником цеху. Дуже цікавий досвід. Коли створили наглядову раду, мене призначили виконавчим директором. Тож за 11 років я пройшов шлях від помічника генерального директора до найвищого керівника. Тому я кажу нашим працівникам: «Будьте готовими до змін і відкриті до нових знань, навичок».

### Ви прихильник більш авторитарної системи управління чи демократичної?

Неможливо відповісти на це запитання або так, або так. Скоріше, рішення мають вироблятися в демократії, а впровадження має бути авторитарне. Але універсального рецепту не існує.

### Ви як керівник вищої ланки, яку планку для себе ставите? Особливо, зважаючи на сучасний період невизначеності та швидких змін. Якою бачите свою роль?

Цікаве питання. Перш за все, дуже важливо мати бачення, куди прямує компанія, які продукти буде запускати та розробляти. Має бути розуміння інновацій, які впроваджуються у світі. Вміння мотивувати людей, щоб вони не просто приходили на роботу, а справді прагнули результату. Це, мабуть, основні ролі, над якими я працюю. Також вважаю, що необхідно постійно розвиватися. Упродовж року я відвідую близько 10 заходів в Україні та ще 10 за кордоном: виставки, конференції тощо.

### Наскільки я знаю, компанія бере участь у пілотному проєкті з 2D-кодування. Розкажіть про цей досвід. Які ще, на вашу думку, інноваційні і міжнародні проєкти українським компаніям варто підтримати?

2D-кодування — це доволі нова норма навіть для Європи. Але поки її впровадять в Україні, в Європі

вона стане динозавром.

Для нас сьогодні це дуже важливий проєкт. Що стосується нових проєктів, дуже хотілося б, щоб в країні запрацювала страхова медицина, була розширена система реімбурсації, яка почала працювати з 2017-го року і доволі гарно себе зарекомендувала. Хотілося б також, аби країна виділяла більше коштів на отримання пацієнтами лікарських засобів. У цілому, наразі відбувається багато змін в фармацевтиці в Україні. Головне, щоб у нашій країні використовувалися європейські практики. Тоді будуть прозорі правила гри, нормальна конкуренція, і від цього всі лише виграють.

### Які, на вашу думку, основні чинники розвитку успішної компанії в сучасному світі?

Найважливіше, про що має думати компанія, — це клієнт і його потреби. З цього має починатися будь-яка стратегія. Наприклад, ми визначили, що в нас в компанії є три типи клієнтів. У кожного з них є свої потреби. Звичайно, що потрібно вивчати найкращі світові практики, та намагатися їх застосувати в Україні.

### Можете продовжити фразу: «Конкурентний роботодавець в Україні сьогодні – це...»

«Фармак» (усміхається). Це компанія, яка має європейські стандарти не лише в виробництві чи в якості. Ми маємо також європейські стандарти у фінансовій діяльності, понад 10 років проводимо аудит компаніями «великої четвірки», нещодавно отримали кредит від IBRD — 15 млн євро для нашого розвитку. Це — свідчення того, що компанія справді європейська та прозора.

# Інноваційна система постановки цілей

## Переваги KPMG SMART



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 SMART разом з KPMG

Для проведення зустрічі зв'яжіться з Костянтином Карпушиним, партнером KPMG в Україні, керівником напрямку інноваційного розвитку та впровадження нових технологій KPMG у СНД:

[kkarpushin@kpmg.ua](mailto:kkarpushin@kpmg.ua)

+380 50 387 17 10





# «Коли йдеться про довготерміновий розвиток підприємства, головний актив — люди, а не технології»

**У період розвитку цифрової економіки цифрова трансформація компанії стає питанням не лише конкурентоспроможності, а й виживання загалом.**

**Олексій Янковський, партнер, керівник практики з надання консультаційних послуг у сфері інформаційних технологій і кібербезпеки KPMG в Україні говорив з Сергієм Детюком, генеральним директором «Метінвест Діджитал» про виклики та можливості, технології та таланти, а також стратегічне бачення цифрової трансформації з позиції CEO у час стрімких змін.**

## **В одному інтерв'ю ви сказали, що задача вашої компанії — стати диджитал-партнером бізнесу. Що ви вкладаете у визначення «цифрова трансформація»?**

Ми розуміємо цифрову трансформацію як глибинні зміни в компанії, які ґрунтуються на цифрових технологіях і спрямовані на створення нових можливостей, нової ефективності, нового продукту, нової бізнес-моделі і доданої вартості. Це зміна усієї парадигми бізнесу разом із культурною ідеологічною революцією всередині організації.

Слід відрізнити цифрову трансформацію від автоматизації або впровадження новітніх технологій в наявне виробництво, бо автоматизувати один об'єкт чи процес або просто перевести аналогові дані в цифру – це жодним чином не цифрова трансформація. На промислових підприємствах автоматизація використовується вже давно, але саме диджиталізація об'єднує розрізнені системи підприємства і змушує їх «думати»: знаходити ті чи інші закономірності, прогнозувати й оптимізувати витрати, впливати на якість готової продукції, прогнозувати споживання ресурсів, повідомляти про проблеми в технологічному процесі тощо.

## **Які цілі ставить ваша компанія в рамках цифрової трансформації бізнесу, і як вимірюєте результат?**

Слушне запитання, ключове для будь-якого бізнесу. Ми бачимо розрив між тим, як можна працювати, спираючись на цифрові технології, і тим, що реально відбувається у клієнтів. Наша мета – позбутися цього розриву. Ми вимірюємо успіх зростанням вартості бізнесу.

Показники успішності наших проектів відрізняються відповідно до їхніх цілей і завдань, а також сфери застосування – побудови IT-інфраструктури, управління інформаційними системами, обслуговування робочих місць користувачів або забезпечення інформаційної безпеки. Ми спрямовані на те, щоб не просто втілювати в життя IT-рішення, а створити на його основі бізнес-цінність. Адже можна досягнути проектних показників, але цінності це не становитиме. Що, до речі, можна спостерігати на ринку: акти підписані, гроші сплачені, а результату немає. Коли ми говоримо про цифрову трансформацію, кожен із проектів повинен мати свою бізнес-цінність, свої бізнес-цілі й показники.

Наведу приклад. Впровадження єдиної платформи закупівель призвело до скорочення часу проведення тендерних процедур на 50% та дозволило заощадити бюджет – річний економічний ефект становить понад 18 млн дол. США.



**Як ви вважаєте, де треба генерувати інновації — всередині компанії чи в зовнішній організації?**

Рішення залежить від декількох факторів: стану цифрової зрілості компанії, організаційних особливостей та бізнес-культури. Вибудована екосистема пошуку й апробації нових ідей є критично важливою для довгострокового успіху будь-якої сучасної компанії. Бізнес переважно живе у форматі day-to-day, а цифрові зміни мають бути глибинними й системними. Не всі бізнес-культури досить зрілі, щоб це розглядіти.

В «Метінвест Діджитал» ми формуємо внутрішню експертизу, а також робимо ставку на розвиток екосистеми партнерств. У нас є власний R&D центр, який працює з ринком та замовниками всередині над пошуком інноваційних рішень, які ми хочемо випробувати. Також ми створили платформу для зовнішніх учасників – Co-InnovationLab. На ній ми плануємо збирати наших партнерів (і не лише партнерів) для спільного пошуку рішень у тих сферах, які не покриваються якимось одним вендором, або сферах, де взагалі ще не існує рішень. Зараз ми також обговорюємо тісну співпрацю із двома інкубаторами у рамках групи СКМ.

Щодо операційних заходів, ми дуже часто застосовуємо пілот як найкращий спосіб втілення

цифрових проектів, щоб показати концепцію, протестувати її, і вже потім переходимо до тиражування.

**Як правильно організувати управління цифровою трансформацією?**

У проектах цифровізації, навіть у рамках однієї галузі, не існує шаблонних рішень, які можна брати і тиражувати. У групі «Метінвест» реалізовується велика програма з цифрової трансформації у сферах виробництва, продажів, маркетингу, збуту і сервісу. Кожна стратегія – це персоналізоване рішення під конкретне бізнес-завдання. Я не вірю, що необхідні зміни можна втілити лише силами ІТ чи менеджерів бізнес-підрозділів. У нас крос-функціональна команда та крос-функціональний підхід до впровадження проектів. Обидві сторони мають працювати як одна команда, мати спільну мету. Але дуже важливо, щоб трансформація починалась із перших осіб, які в неї вірять. Треба побудувати з бізнесом системні відносини, допомогти йому сформувавши стратегію і дорожню карту, розуміючи його потреби та пріоритети.

Фактично ж ми працюємо у матричній структурі: операційні функції – напрямок Services&Operations забезпечує підтримку усієї наявної інфраструктури та роботу систем на усіх підприємствах. Блок Solutions Delivery повністю відповідає за всі проекти та нові розробки. До його складу входить Project Management Office як окрема структура з сертифікованими

керівниками проектів, що працює за методологіями Waterfall, Agile, Scrum. Туди ж належить й R&D центр.

Для управління процесом ми маємо центри експертизи та компетенцій із розвитку бізнес-додатків, АСУТП, інфраструктури та розгалужену екосистему з понад 95 партнерів. Усе це дає нам знання, технології, доступ до ресурсів, які ми передаємо бізнесу.

З кожним бізнесом ми вибудовуємо взаємодію й так званий «business engagement». Крім того, є акаунт-менеджери, які відповідають за розвиток своїх функціональних напрямків, визначають пріоритети та проекти, що слід впроваджувати.

### **Ваше ставлення до концепції Connected Enterprise? Ви розбудовуєте щось схоже всередині «Метінвесту» чи «Метінвест Діджитал»?**

Ми рухаємося в цьому напрямку. «Метінвест Діджитал» намагається отримати цінність не від автоматизації певних ланок, а від інтеграції всіх процесів. Наприклад, можна просто запровадити CRM, і це буде один результат. А можна CRM пов'язати із системами back-end логістики, відвантажень, бухгалтерського обліку, планування і фінансування. У цьому разі бізнес отримує значно більше переваг. Якщо ми пов'язуємо все із системами виробничих

підприємств, то розуміємо, де можна одразу замовляти продукт, скільки він коштуватиме, скільки часу потрібно на його виготовлення.

Тут є один важливий момент: будь-які проекти не живуть у вакуумі, вони завжди пов'язані з наявною екосистемою та інфраструктурою. Я бачив чимало прикладів, коли підрозділи й центр цифрової трансформації відокремлюють і віддають йому повне управління проектом. З одного боку, це правильно, бо саме вони знають, що треба робити та на чому фокусуватись, а з іншого – існує глибока розбіжність щодо чинних операційних рівнів. І коли проекти намагаються інтегрувати у наявний бізнес-ландшафт, виникає величезна кількість проблем і суперечностей. Це ускладнює перебіг трансформації та робить його тривалішим.

«Метінвест Діджитал» вибудовує взаємопов'язану багаторівневу цифрову інфраструктуру, що передбачає як впровадження проектів, так і їхню підтримку, яка спрямована на підвищення ефективності, зниження вартості, зростання якості одночасно з управлінням програмою цифрової трансформації.





**Сергій Детюк**

**Генеральний директор  
«Метінвест Діджитал»,**

**директор з інформаційних  
технологій «Метінвест  
Холдинг»**

Має 20-річний досвід управління IT-підрозділами та диджитал проектами у металургійній та енергетичній галузях

Керує цифровою трансформацією міжнародної вертикально інтегрованої групи «Метінвест», яка входить до топ-50 металургійних компаній світу

Двічі визнавався найкращим IT-директором України, останні роки входить до складу журі BEST CIO UKRAINE

Захоплюється активними видами відпочинку, нещодавно підкорив Ельбрус – найвищу гору Європи

 **Sergey Detyuk**

**Якщо говорити про ризики, наприклад, кіберризики, наскільки вони суттєві? Як їх знизити?**

Кібербезпека входить у топ глобальних тем на порядку денному сучасності. З одного боку, кожна галузь усе більше залежить від IT, а з іншого, – кіберризики дуже складні й неоднорідні, ними важко керувати. Для управління інформаційною та кібербезпекою у групі «Метінвест» створено окремий підрозділ, в якому наразі формується Security operation center.

Ми займаємося впровадженням набору інструментів, пов'язаних із контролем, реагуванням та управлінням вразливістю наших систем. Між диджитал-командою і замовником працює комітет з інформаційної безпеки. До нього входять представники холдингу, нашої компанії та певні функціональні керівники. Щомісяця комітет обговорює пріоритети та напрямки розвитку системи інформаційної безпеки. Також ми регулярно проводимо аудити з кібербезпеки, які підтверджують, що наш рівень захисту відповідає світовим стандартам індустрії.

**З огляду на ваш досвід трансформації для групи «Метінвест», чи плануєте надавати такі послуги іншим організаціям в Україні й за кордоном?**

Так, ми плануємо це робити. Ми хочемо упродовж наступних п'яти років стати одним із найнадійніших цифрових партнерів в Україні та Центральній Європі з високим рівнем довіри. Ми вже зараз маємо значний досвід та експертизу: обслуговуємо понад 30 тисяч користувачів та впроваджуємо інтегровані IT-рішення не лише в Україні, але й на підприємствах Європи та США. Наш досвід буде цікавий насамперед великому бізнесу з різних галузей: гірничо-металургійної, телекомунікаційної, банківської, фармацевтичної, аграрної. І цей перелік можна продовжувати. Ми готові за

допомогою цифрових рішень і технологічних проектів впливати на продуктивність та ефективність. Думаю, що найближчим часом можемо зосередитися на промисловому секторі, в якому ми спроможні дати більше цінності.

**Як, на вашу думку, зберегти організаційне здоров'я і працювати з представниками різних поколінь, забезпечити їхню інтеграцію і синтез технологій?**

Попри свою назву, цифрова трансформація – це передусім про людей і лише потім про технології. Головну цінність становлять співробітники, і саме від них значною мірою залежить, яким буде кінцевий результат. Людськими, на яких вплине проект або його результати, потрібно займатися від початку. Залучати, інформувати, навчати, мотивувати, можливо, навіть змінювати їхні навички, розуміння і ставлення до предмета трансформації. Люди були, є і будуть головним фактором збереження організаційного здоров'я і досягнення успіху.

Усе, пов'язане з розвитком персоналу, мотивацією, культурою компанії, інноваційним духом – стали пріоритети. Технологію, яка розв'язуватиме проблему і потребуватиме залучення незначної кількості людей і ресурсів, можна придбати. Але коли йдеться про довготерміновий розвиток підприємства, то рушійною силою є люди.

**І все ж ваш фокус – вирощувати внутрішні таланти чи залучати їх з ринку?**

Цифрова трансформація має і свій зворотний бік. Завдяки загальному тренду цифровізації практично кожна галузь зараз високотехнологічна. Бізнес-процеси автоматизуються та диджиталізуються, а це призводить до зростання потреби в IT-фахівцях у всіх без винятку галузях. Така ситуація спричиняє серйозний тиск на ринок праці. Ми маємо

дефіцит кваліфікованого персоналу. Очікується, що у найближчі два роки в Європі бракуватиме понад 500 тисяч ІТ-спеціалістів.

Зважаючи на такі тенденції, відповідь на запитання проста: таланти потрібно переважно вирощувати. По-перше, як я казав, на ринку часто немає достатньої кількості потрібних нам спеціалістів. По-друге, треба формувати навички перебудовуватися і перенавчатися. Погляньте на тенденції: сьогодні кардинальні зміни сфери діяльності й професії стають нормою. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, понад половина (54%) усіх працівників потребуватимуть значної перекваліфікації до 2022 року. І йдеться не лише про ІТ-фахівців.

### **Які топ-3 технології ви вважаєте найбільш перспективними?**

На мою думку, для різних індустрій вони можуть відрізнятися. Але загалом, з позицій цифрового ринку, на першому місці – машинне навчання і штучний інтелект. На другому – так зване комп'ютерне бачення і на третьому – цифровий двійник. Якщо розширювати цей перелік, то сюди можна додати також інтернет речей як елементарну базу, що забезпечує поєднання всього (connected everything).

### **І останнє запитання: конкурентний роботодавець сьогодні в Україні – це хто?**

Це компанія, яка може запропонувати цікаву роботу й уміє драйвити людей. Роботодавець має мотивувати й давати можливість проявити себе. Добре, коли тебе мотивує система, в якій ти працюєш, її культура, коли можеш продемонструвати амбіції й чогось досягнути.



# «Функція SEO — впровадження довгострокових ідей та можливостей для змін»

**«Монделіс Україна» вже кілька років поспіль є одним із топ-експортерів кондитерських виробів та тривалий час успішно утримує звання одного із найкращих працедавців України. У інтерв'ю з Андрієм Самусенком, генеральним директором «Монделіс Україна», Оксана Олехова, партнер, податкове та юридичне консультування KPMG в Україні, дізналася про практики компанії щодо розвитку талантів у час технологічних змін та вирішення проблеми дефіциту кадрів.**

## Які основні виклики для «Монделіс Україна» ви бачите на сьогоднішній день?

Перш за все, це невизначеність бізнес-середовища в Україні, постійна зміна правил гри. Питання, пов'язані зі змінами в країні та кадровим дефіцитом. Тож виклики для нас дуже близькі до тих, з якими стикаються більшість компаній.

## У який спосіб долаєте згадані виклики?

За 25 років успішної роботи в Україні ми навчилися ефективно працювати в будь-яких умовах та за будь-яких змін. Наша стратегія передбачає гнучкий підхід до ухвалення рішень та проактивну реакцію на всі зміни, які відбуваються. Ми завжди намагаємося мати план А, план В, план С. Саме тому зміни нас не лякають і ми завжди готові до них.

## Виробнича галузь у світі значною мірою зазнає впливу проривних технологій. Наскільки цей тренд актуальний для вашої компанії?

Для нашої компанії, звичайно, це актуальний тренд, якому ми приділяємо дуже велику увагу, адже просто неможливо стояти осторонь цих процесів! Ми постійно використовуємо нові технології як на виробництві, в офісі, так і в збуті нашої продукції. Це й удосконалення наявних та інвестиції в інноваційні виробничі лінії, це і наші нові підходи до роботи. Маю на увазі постійне вдосконалення та диджиталізацію системи поширення продукції (аналіз попиту, логістика, реалізація продукції), систему просування наших брендів (збільшуємо інвестиції в диджитал канали, використовуємо нові технології).

## Зараз багато компаній у відповідь на технологічні зміни в економіці починають змінювати бізнес-моделі, щоб бути конкурентними в нових умовах. Чи ваша компанія наслідуює цей тренд?

Наша компанія постійно перебуває в процесі трансформацій. За останні 5–7 років ми пройшли кілька хвиль трансформації та зміни бізнес-моделей. Мабуть, найбільша трансформація останніх років – перехід від Kraft Foods до Mondelēz International, розмежування снекового і кавового бізнесу. Наступним кроком ми змінили модель управління компанією та перейшли до категорійної моделі. Завдання найближчого часу – адаптація категорійної моделі до локальних потреб за принципом Local First.

Ми безупинно рухаємося, трансформуємося і навчилися змінюватись дуже швидко та ефективно.





Це — одна з важливих точок опори, яка забезпечує нам довгостроковий успіх на ринку.

За роки нашої роботи зміни настільки глибоко проникли в ДНК компанії, що не лише керівництво компанії, але й менеджмент середньої ланки живе цими змінами та ініціює їх.

#### **Від чого залежить успіх вашої компанії?**

Перш за все, ми багато інвестуємо у якість брендів. Наші бренди – наша конкурентна перевага. Друга складова успіху – це інновації, які ми постійно впроваджуємо. Ми намагаємося бути попереду, передбачати потреби споживачів, пропонувати нові продукти, відкривати нові сегменти. За 25 років ми створили кілька нових сегментів ринку. Наприклад, всім відомі зараз тістечка Varni та крекер TUC завдяки рецептурі та особливим характеристикам на момент запуску були унікальною пропозицією. Новинка цього року печиво Milka – новий досвід снєкінгу для наших споживачів, адже перед вживанням продукт рекомендовано розігріти. Тобто своїми продуктами та технологіями ми розвиваємо ринок в усіх категоріях, де ми оперуємо.

#### **За результатами дослідження KPMG «Погляд керівників в Україні 2019»<sup>1</sup>, перелік ризиків для бізнесу очолює дефіцит кадрів. Як вирішує**

#### **проблему кадрового дефіциту компанія «Монделіс Україна»?**

Ми стикаємось не стільки з дефіцитом кадрів, як з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Аби вирішити це питання, ми йдемо двома шляхами. Перший – це наша довгострокова стратегія, яка передбачає підготовку власного резерву. Наш пріоритет – заміщувати нові вакансії внутрішніми кандидатами, розвивати своїх працівників та давати їм можливість спробувати свої сили в іншій ролі або в іншому департаменті. Таким чином ми полегшуємо для себе вирішення питання висококваліфікованих кадрів та зменшуємо період адаптації співробітників на новій посаді. Друга частина нашої HR стратегії – вибірково залучати найкращі таланти, які зможуть зробити вагомий внесок у розвиток нашого бізнесу завдяки їхнім експертизі та досвіду. І в цьому питанні ми дотримуємося принципу не йти на компроміс щодо кваліфікації працівника, як і в усьому, що ми робимо. Для нас краще довше шукати, але знайти саме того фахівця, який підходить нам і якому підходить за духом компанії «Монделіс».

#### **Що для вас становить пріоритет: інвестиції в технології або інвестиції в людський капітал? Розкажіть, будь ласка, як ви для себе визначаєте пріоритети? Як їх реалізуєте?**

У нашій компанії питання так не стоїть. Радше – інвестиції і в технології, і в людей. Ми постійно інвестуємо у

<sup>1</sup> <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/06/Global-CEO-Outlook-in-Ukraine-2019.pdf>

розробку нових продуктів та модернізацію виробництва. Обсяг інвестицій залежить від потреб розвитку людей та бізнесу. Я вважаю, що немає сенсу в технологіях, якщо немає кому використовувати ці технології, а з іншого боку, немає сенсу залишатись осторонь технологій, які надають конкурентні переваги, і робити все, як робили 25 років тому. Тому ми інвестуємо і в технології, і в людей. Немає визначеної цифри, і вона може коливатися залежно від потреб, періоду та етапу розвитку, на якому ми перебуваємо.

### **З якими складнощами у зв'язку з цим стикаєтесь?**

Напевно, вони стандартні. Ключова складність — це максимально точно розрахувати правильний баланс між тим, скільки і коли ти можеш отримати від своїх інвестицій. Деякі інвестиції приносять віддачу дещо пізніше, іноді буває навпаки, коли ми проінвестували і розуміємо через якийсь час, що наші очікування були занадто скромними і ми могли зробити ще більше.

### **Поверніться до інвестицій в таланти. Як ви їх реалізуєте?**

Ми маємо багато програм розвитку та велику ідею — щодня працювати над тим, аби «Монделіс» був Great place to work для кожного співробітника. Із гордістю можу відмітити, що тривалість роботи в компанії в Україні, в середньому, становить не менше п'яти років, чимало хто працює понад десять років. Вважаю, що

ключова причина полягає саме в ефективності програм для персоналу.

Одна з важливих програм — Engagement Survey. Ми досліджуємо, що працівники думають про роботу в компанії, як почувуються, чи готові рекомендувати компанію, як місце роботи, на які зміни очікують. Найважливіше, що опитування не є формальністю, за його результатами ми робимо висновки та коригуємо план дій. Кілька наших корпоративних програм з'явилися саме за результатами опитувань.

З 2016 року у нас діє «Корпоративний університет», де наразі є 4 факультети. Для співробітників також доступні сесії навчання, коучінгу та менторства, спеціальні програми кар'єрного розвитку (Growing here weeks, Career Weeks тощо). Ми надаємо працівникам можливість обрати для себе напрямок розвитку, коуча чи ментора не тільки з України, а й з Європи. У нашій компанії є можливість гнучкого графіку роботи, часткової роботи з дому, спеціальні умови для жінок після виходу з декретної відпустки. Важливе місце посідає тема Diversity&Inclusion. Я пишаюся тим, що в Україні серед Leadership Team 60% — жінки.

**Які навички співробітників, на ваш погляд, роблять їх конкурентоспроможними та підвищують конкурентність вашої компанії?**





### Андрій Самусенко

#### Генеральний директор «Монделіс Україна»

Почав свою кар'єру торговим агентом  
17 років тому

З моменту призначення Андрія  
керівником «Монделіс Україна» в  
Україні прибутковість компанії зросла  
в 4 рази

Кандидат в майстри спорту  
з пауерліфтингу

Виховує двох дітей і таксу Кузю

 **Andriy Samusenko**

Бажання працівника досягнути успіху є головним. За його відсутності неможливо реалізувати будь-які вміння й таланти. Якщо говорити про ключові навички, то це, безумовно, Agility та Growth Mindset – гнучке мислення та мислення, орієнтоване на зростання.

#### Як корпоративна культура впливає на можливість імплементації інновацій?

Корпоративна культура — наше серце змін, ДНК для інновацій. Ми маємо три ключові цінності: любимо наших споживачів і бренди, зростаємо щодня і чинимо правильно. У наших цінностях вже закладено фокус на розвиток, адже з піклування про наших споживачів та бренди розвивається наше постійне прагнення вдосконалювати роботу, розширювати асортимент, аби задовольнити будь-які смаки, постійний рух вперед та орієнтація виключно на зростання та інновації.

#### Які програми мотивації ключових працівників використовує ваша компанія?

Ми намагаємося забезпечити довгостроковий план розвитку, обговорюємо із працівниками їхні кар'єрні очікування, плануємо наступні кроки, і це працює. Працівники «Монделіс» знають, що зробити кар'єру в нашій компанії цілком реально. Для цього необхідні такі три ключові складники: бажання, наполегливість і, звичайно, постійне самовдосконалення. Також можна згадати й індивідуальний компенсаційний пакет та тренд останніх років – можливість релокації та отримання нового досвіду в інших країнах, де розташовані наші офіси та промислові потужності.

#### Які навички повинно мати вище керівництво компанії в період трансформації та невизначеності, у якому наразі перебуває бізнес?

Це готовність змінюватися та ініціювати зміни. Якщо керівник до цього не готовий, шансів на успіх дуже мало. Не можна засиджуватися у «теплій ванні» консервативності та стабільності. Ще одна важливо річ — наявність стратегічного бачення, адже без цієї якості керівнику дуже важко втримати в фокусі напрямок руху, цілі компанії та вчасно передбачити та відреагувати на зміни та нові виклики.

#### Яка, на вашу думку, роль CEO сьогодні?

У період змін та невизначеності CEO відіграє дуже важливу роль у тому, як компанія адаптується до нововведень. Людям потрібно показувати, що зміни працюють. Функція CEO — не оперативний контроль чи мікроменеджмент, а якраз впровадження довгострокових ідей і можливостей для компанії.



# Кадровий аудит та аудит розрахунків оплати праці

**Як уникнути чи мінімізувати ризики,  
пов'язані з порушенням або недотриманням  
трудового законодавства?**

Команда експертів KPMG проведе кадровий аудит, що допоможе виявити помилки і ризики у сфері трудового законодавства та підготуватися до обов'язкових перевірок з боку контролюючих органів, запобігши нарахуванню високих штрафів.

**Для проведення зустрічі  
зв'яжіться з нами:**

[OutsourcingandTaxCompliance@kpmg.ua](mailto:OutsourcingandTaxCompliance@kpmg.ua)

**kpmg.ua**



# Експрес-думки лідерів бізнесу в Україні

## Як бізнесу підготувати персонал до роботи в технологічному майбутньому?



“ Бізнес має навчитися планувати спадкоємність кадрової політики (succession planning) і зсередини розвивати потужні лідерські команди. Від героїчного індивідуального лідерства до розвитку сукупної організаційної лідерської функції, що охоплюватиме всю компанію. Виробляйте процедури та структури, що підтримують управлінську спадковість і розвиток розподіленого лідерства. Займайтеся двома важливими процесами, що переплітаються: по-перше, відшукуйте, ідентифікуйте тих, хто може розвиватися спільно і діяти як ефективна лідерська команда; по-друге, забезпечте можливості для подальшого розвитку особистих і розподілених лідерських здібностей таких людей. Пам’ятаймо, що лідери мають створювати простори, де б особисті цілі та устремління людей хоча б частково збігалися з командними та організаційними. Переможуть мережі та команди!

Наталія Кривда, академічний директор програм MBA Единбурзької бізнес-школи в Україні, професор

## Чим має конкурувати сучасний бізнес: технологіями чи талантами?



“ У наше цифрове століття відповідь здається очевидною — технологіями. Але поміркуймо.

Це лише в мить великого вибуху технології світобудови постали нізвідки. А сьогодні технології створюють, опановують і удосконалюють люди: інженери проєктують фантастичні механізми, програмісти створюють нейронні мережі і навчають штучний інтелект, а біохіміки розкривають таємниці генома людини і створюють штучні клітини. Без людського таланту прогрес немислимий. Тому розробляють і виводять на ринок нові технології компанії, що спромоглися накопичити незрівнянні переваги у талантах своїх працівників. І навіть якщо ви технологію придбаєте, повернення інвестицій стане можливим лише за наявності у вас талантів, здатних повністю реалізувати отриманий технологічний потенціал, знайти технологіям найбільш ефективне застосування.

В епоху експоненціального розвитку технологічні переваги швидкоплинні: те, що ще вчора надавало вам переваги, завтра знову стане буденністю. І лише талант дозволить вам розвиватися, утримувати й посилювати технологічні здобутки.

До того ж, технології нині досить легко скопіювати, а ось створювати і підтримувати культуру організації, здатної залучати, реалізовувати, розвивати й утримувати таланти, значно складніше. І скопіювати це точно неможливо.

Тому я твердо переконаний: сучасний бізнес має конкурувати саме талантами.

Деніс Бродський, віце-президент з управління досвідом співробітників компанії Miratech

## На що передовсім чекають одне від одного сьогодні роботодавці й пошукачі?



З 2016 року ринок праці все більше набуває рис ринку пошукачів, коли вони обирають роботодавця, а не навпаки. Це стимулює компанії активніше працювати над HR-брендом та пропонувати співробітникам не лише зарплату та робоче місце. Усе частіше ми бачимо приклади того, як роботодавці опікуються щастям, ментальним і фізичним здоров'ям співробітників, забезпечують можливості для розвитку і навчання, працюють над побудовою емоційного зв'язку з брендом компанії. Мета такої роботи — створення лояльного колективу, співробітники якого готові вкладати в компанію свої знання, вміння і душу і щиро сприяти досягненню бізнес-цілей компанії.

І в такому колективі роботодавці хочуть бачити висококваліфікованих фахівців, які володіють певним набором «твердих» та «гнучких» навичок, якими, які дозволять швидко адаптуватися до змін, самостійно й оперативно опанувати нові технології, діяти на випередження. За світовими прогнозами, у найближчому майбутньому найціннішими навичками будуть: вміння вирішувати комплексні завдання, критичність мислення, креативність, управління людьми, успішна комунікація, емоційний інтелект, здатність робити висновки й ухвалювати рішення, клієнтоорієнтованість, ведення переговорів і гнучкість мислення.

Якщо ж ми говоримо про очікування пошукачів, то на першому місці стоїть конкурентоспроможна, мотивуюча оплата праці. Проте наше дослідження «Рейтинг роботодавців України» показує, що важливі і такі фактори, як наявність можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, зміст і масштаб завдань. При виборі роботодавця пошукачі звертають увагу на стабільність компанії, її корпоративну культуру та соціальну відповідальність.

Звичайно, що побудова продуктивних взаємовигідних відносин між роботодавцями та співробітниками чи пошукачами — справжня наука та мистецтво водночас. І ці взаємовідносини впливають на всю економіку та атмосферу в соціумі.

**Марина Маковій, генеральний директор Міжнародного кадрового порталу hh.ua | grc**



## Що необхідно зробити бізнесу, щоб успішно поєднати технології та таланти?



Розвиток технологій диктує бізнесу і суспільству необхідність оволодіння новими навичками і вміннями. Індустрії зацікавлені в «інноваційних головах», експериментаторах, дослідниках із жагою до отримання знань, але далеко не всі компанії готові їх рости. Бізнесу необхідно усвідомити, що саме зараз, під час стрімкого зростання новітніх технологій, важливо інвестувати в розвиток талантів, адже саме вони є агентами змін і рушійною силою цифрового суспільства.

Мобільні та цифрові технології змінюють спосіб ведення бізнесу, а також те, як ми працюємо та співпрацюємо. Єдина усталеність у наш час — це безперервні зміни, тому не менш важливим є вміння швидко адаптуватися, готовність навчатися нового щодня, а також оволодіння культурою ефективного фідбеку. Варто брати приклад зі Швеції, однієї з найінноваційніших країн у світі. Шведська культура та підхід до ведення бізнесу передбачає надання співробітникам свободи в ухваленні рішень і толерантність щодо помилок, спонукаючи таким чином до створення колабораційного середовища та підвищення рівня креативності.

**Ярослав Ніцак, генеральний директор Ericsson в Україні**







## ПОГЛЯД

# НОВИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗПОДІЛ: «БОТИ» ЧИ «БОСИ»?

Конвергенція штучного інтелекту (ШІ), роботизованої автоматизації бізнес-процесів (robotic process automation, RPA), машинного навчання та когнітивних платформ під час Четвертої індустріальної революції вийшла на перший план. Компаніям кожної галузі необхідно вивчити та зрозуміти, що несе з собою поглиблена інтеграція праці людей і машин на робочому місці. Розвиток ШІ створить новий розподіл між «ботами» і «босами», і для успіху бізнесу вимагатиметься трансформувати традиційні підходи до управління людськими ресурсами та формування їхніх професійних навичок. Як показують результати проведеного KPMG опитування «Майбутнє HR» (2018 рік), 70 % керівників HR-підрозділів погоджуються з необхідністю трансформації підходів до управління людськими ресурсами.

У той час, коли лідерам бізнесу доводиться долати жорсткі безпрецедентні виклики, ми допомагаємо зрозуміти ключові ідеї та важливі аспекти сьогоdnішнього бізнес-середовища та знайомимо з ефективними рішеннями, які ведуть до успіху. Це охоплює:

— дослідження впливу, який ШІ та пов'язані з ним цифрові технології починають чинити на працівників, а також наслідків впровадження зазначених технологій у контексті лідерства та управління людськими ресурсами;

— розробку стратегічної дорожньої карти для організацій, що потребують чіткої відповіді на запитання щодо ймовірного радикального впливу технологій ШІ на всі аспекти їхньої кадрової стратегії;

— поширення досвіду, отриманого нами безпосередньо у процесі реалізації ініціатив з формування людських ресурсів за участі KPMG та її клієнтів.

Зростає запит від організацій, які шукають для себе ефективні стратегічні відповіді на актуальні питання, наприклад, якими мають бути їхні людські ресурси в середині наступного десятиліття і які навички та можливості будуть критично важливими для виживання та успіху їхнього бізнесу.

Поява ШІ та роботизованих систем зробила питання точності прогнозів та планування людських ресурсів як ніколи актуальним. Випробувані та надійні методи «стратегічного кадрового планування» (strategic work force planning) більше не працюють у світі, в якому ШІ та пов'язані з ним проривні технології руйнують традиційні трудові відносини та переписують рецепти успіху. Керівники HR-підрозділів мають і надалі підбирати персонал з належними талантами та навичками, але при цьому вони повинні розуміти, яким чином мають еволюціонувати людські ресурси з огляду на їхню кількість та моделі організації для того, щоб реалізувати «інтелектуальну» автоматизацію. Таким чином, звичне прогнозування попиту та пропозиції у рамках стратегічного кадрового планування поступається місцем формуванню людських ресурсів.

В основу формування людських ресурсів покладено підхід, що приділяє головну увагу тому, якими мають бути людські ресурси організації, щоб забезпечити їй результат згідно з визначеними стратегічними сценаріями з горизонтом планування 5–10

років. Цей підхід побудований на візії майбутнього та її порівнянні з наразі наявними формою, розміром, складом та організацією людських ресурсів. Він також передбачає кілька сценаріїв, оскільки це дозволяє розглянути можливі зрушення у більш широкій перспективі та підказує ідеї щодо тих чи інших адаптивних рішень. Така спрямованість у майбутнє відрізняє формування людських ресурсів від традиційного кадрового планування.

Візьміть будь-який сектор, який спаде на думку — роздрібну торгівлю, професійні послуги, страхування, банківський бізнес, охорону здоров'я, медично-біологічні науки тощо — і ви побачите, що передбачувані горизонти планування руйнуються з вражаючою швидкістю, і відповідно до того, як це відбувається, навіть експерти не можуть дійти згоди, якими будуть остаточні наслідки впровадження ШІ-технологій для працівників. Одні з них прогнозують, що після закінчення перехідного періоду, що характеризується радикальними зрушеннями, кількість робочих місць збільшиться у багато разів. Інші прогнозують у кінцевому підсумку падіння зайнятості та застерігають щодо необхідності розглянути політичні рішення на зразок запровадження безумовного базового доходу або скороченого робочого тижня.

Наразі неможливо точно спрогнозувати, який макроекономічний вплив матиме ШІ на людські ресурси. Однак, відповідно до того, як ШІ-технології поширюватимуться, а їхній вплив на людські ресурси набуватиме у майбутньому чіткіших обрисів, керівники компаній все сильніше відчуватимуть нагальну потребу зрозуміти, яким чином ШІ може трансформувати їхні організації та якими заходів вони мають вжити у відповідь, щоб забезпечити виживання та успіх їхнього бізнесу. На нашу думку, керівникам слід спочатку зосередитися на мікроекономічному впливі ШІ на їхні компанії та підготуватися до змін, які, ймовірно, будуть обумовлені тиском як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.



**Оксана Кочмарська**

**Директор, керівник напрямку аутсорсингу та складання податкової звітності KPMG в Україні**

У 28 років очолила український офіс міжнародної компанії Accountor Group та увійшла до складу International Management Board. Під керівництвом Оксани офіс в Україні посідав перші сходинки рейтингу «топ-5» серед 120 офісів Групи за показниками росту бізнесу, довіри менеджменту, рівня задоволеності клієнтів та персоналу

Сертифікований фахівець (CAP / CIPA, ACCA DipIFR) з понад 16-річним досвідом роботи у бухгалтерському обліку та податковому консалтингу

У 2017 році здобула ступінь MBA Executive в EBS Единбург, Великобританія

За перший рік роботи в KPMG Оксана збільшила обсяг локальних продажів послуг бухгалтерського та податкового супроводу на 45%



**Oksana Kochmarska**



# ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

**Куди та скільки інвестують технологічні компанії та коли вони очікують отримати прибутки від своїх інвестицій**

## Рейтинги інвестицій

Відповіді в рамках дослідження KPMG «Інновації в галузі технологій» 2019 року були покладені в основу нижченаведених рейтингів трансформаційних технологій.

	Найбільший потенціал для стимулювання подальшої трансформації бізнесу та цінність у довгостроковій перспективі	Поточні інвестиції	Планують інвестувати через три роки
1	Інтернет речей (IoT)	Інтернет речей (IoT)	Інтернет речей (IoT)
2	Технологія автоматизації бізнес-процесів (RPA)	Штучний інтелект	Робототехніка (включно з автономними транспортними засобами)
3	Штучний інтелект	Технологія автоматизації бізнес-процесів (RPA)	Штучний інтелект
4	Блокчейн	Робототехніка (включно з автономними транспортними засобами)	Блокчейн
5	Робототехніка (включно з автономними транспортними засобами)	Доповнена реальність	Технологія автоматизації бізнес-процесів (RPA)
6	Доповнена реальність	Блокчейн	Віртуальна реальність
7	Віртуальна реальність	Соціальні мережі, технології співпраці	Біотехнологія, цифрове здоров'я, генетика
8	Соціальні мережі, технології співпраці	Біотехнологія, цифрове здоров'я, генетика	Соціальні мережі, технології співпраці
9	Біотехнологія, цифрове здоров'я, генетика	Віртуальна реальність	Платформи «на запит»
10	Платформи «на запит»	Платформи «на запит»	Доповнена реальність

Джерело: Дослідження KPMG інновацій в галузі технологій 2019 року





## Технологічні компанії: роби сам те, що пропонуєш

У звіті KPMG «Топ-10 технологій для трансформації бізнесу» були описані технології, які, на думку респондентів дослідження KPMG «Інновації в галузі технологій» 2019 року, мають найбільший потенціал для стимулювання подальшої трансформації бізнесу та підвищення його вартості у довгостроковій перспективі. Після цього їм запропонували відповісти на серію запитань щодо того, в які технології їхні компанії інвестують просто зараз та в які вони планують інвестувати через три роки.

Дивно, але, враховуючи приблизно 20 різних варіантів відповіді, респонденти обрали однакові топ-10 технологій для кожної серії запитань. Інтернет речей («IoT») посідав перші місця в усіх трьох рейтингах, а штучний інтелект («AI») посідав місця не нижче третього. Технологія автоматизації бізнес-процесів («RPA-технологія») та робототехніка (включно з автономними транспортними засобами) входять до першої п'ятірки кожного рейтингового списку.

Блокчейн («Blockchain») був названий останнім у першій п'ятірці. Такі однакові результати вказують на те, що технологічні компанії справді «роблять самі те, що пропонуєш» та інвестують у технології, які вони вважають трансформаційними.

Однак шлях до фінансування нових технологій може бути довгим і звивистим. До труднощів в отриманні фінансування часто зараховують не доведену практичність нових технологій з погляду бізнесу, їхню складність, відсутність відповідних навичок у працівників, а також можливості поєднання нових технологій із застарілими системами. До того ж, складання бюджету капітальних вкладень зазвичай є щорічним процесом, не кажучи вже про жорсткі вимоги до управління та механізми контролю за капітальними вкладеннями. Цей традиційний підхід аж ніяк не сприяє створенню можливостей, які виникли завдяки інноваціям.

Звіт KPMG «Фінансування технологій: ринок вимагає діяти швидко» заострює увагу на динамічному інвестуванні. У цій новій моделі процес фінансування є безперервним та гнучким. Це дає можливість підприємству перерозподіляти капітал між різними потенційно перспективними технологіями. Такий підхід заохочує до експериментування з такими технологіями, швидкого випробування їх на життєздатність та перерозподілу виділених коштів вже протягом поточного фінансового року. Це також вимагає від усіх служб мислити по-новому. У звіті було викладено п'ять основних порад для керівників підприємств:

- 1 Фінансуйте практичну цінність, а не проекти
- 2 Не розкидайте грошима; оновлюйте свій портфель технологій
- 3 Прийміть ідею децентралізації інформаційних технологій
- 4 Швидше відсіюйте погані ідеї
- 5 Робіть акцент на прозорості та цінності



## Великі технологічні компанії використовують переваги своїх масштабів



Стартапи



Середні компанії



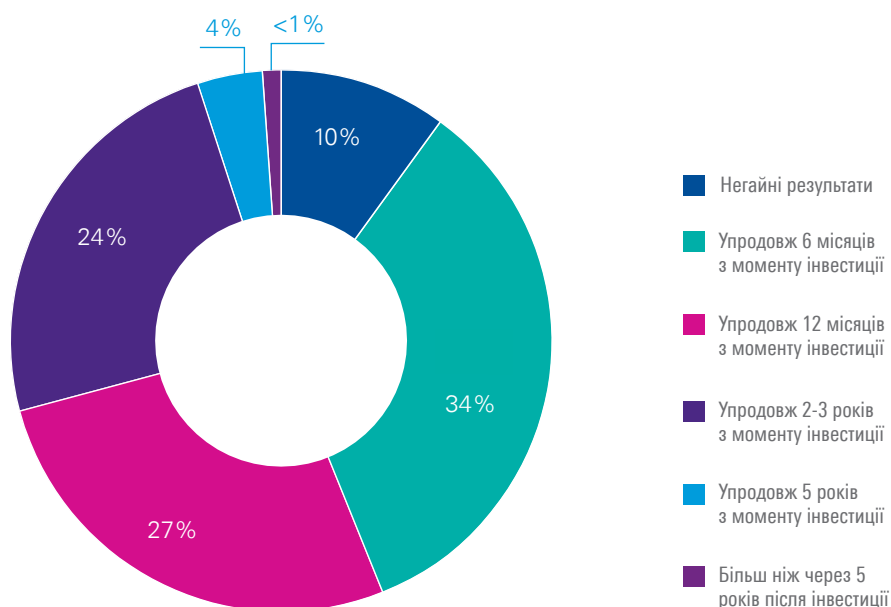
Великі компанії

Сума інвестицій	Стартапи	Середні компанії	Великі компанії
\$0–\$9,9 млн	84%	59%	40%
\$10 млн – \$99,9 млн	14%	32%	28%
\$100 млн – \$499,9 млн	0%	3%	11%
\$500 млн +	1%	6%	18%

Скільки коштів технологічні компанії інвестують в інновації, що виникають завдяки новим технологіям? Результати опитування свідчать про те, що багато компаній, навіть великі підприємства, вкладають досить помірковані обсяги коштів в інновації (0–9,9 млн дол. США). Однак деякі технологічні гіганти, що «сидять на мішках з грішми», можуть дозволити собі інвестувати «на всі сто» (щорічно 500 млн дол. США та більше) порівняно із середніми за розмірами технологічними компаніями та стартапами. У цих компаній є ресурси для високих ставок і значних ризиків. Вони усвідомлюють, що не всі ставки «зіграють», але впевнені, що отримані знання можуть виявитись цінними.

Менші компанії мають менше грошей для інвестування, а отже, і помилка обійдеться дорожче. Їм доводиться управляти своїми портфелями та інвестиціями дуже дисципліновано та структуровано. Так історично склалося, що одна невдала ставка на технологію чи один пропущений товарний цикл можуть мати катастрофічні наслідки. Однак, використовуючи принципи динамічного інвестування, вони можуть спромогтися зрівняти шанси у перегонях зі своїми старшими братами.

## Технологічні компанії сподіваються на швидкі прибутки на інвестиції



Технологічним компаніям добре відома мантра «руйнууй, щоб не бути зруйнованим». Це пояснює жадібне сподівання на отримання значних прибутків від інвестицій (ROI) в інноваційні технології. Загалом, 44% респондентів очікують на значну прибутковість інвестицій вже протягом перших шести місяців, і в цілому, 71% – протягом першого року.

Загалом, на великих підприємствах, які можуть швидше масштабувати операції, 80% очікують досягти значної рентабельності інвестицій протягом перших 12 місяців. У середніх за розмірами технологічних компаніях цього очікують 69%, а у стартапах – 64%.

З огляду на географію, компанії на Тайвані очікують отримати прибуток від інвестицій швидше за всіх – 83% респондентів очікують на значні прибутки упродовж перших 12 місяців. Респонденти з Німеччини посідають друге місце – 80%, за ними йде Великобританія – 78%, а Китай і Сполучені Штати були ближче до середнього рівня – 71% і 70% відповідно.



# KPMG Insight Academy

Платформа передачі унікальних знань та професійних навичок 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](mailto:academy@kpmg.ua)





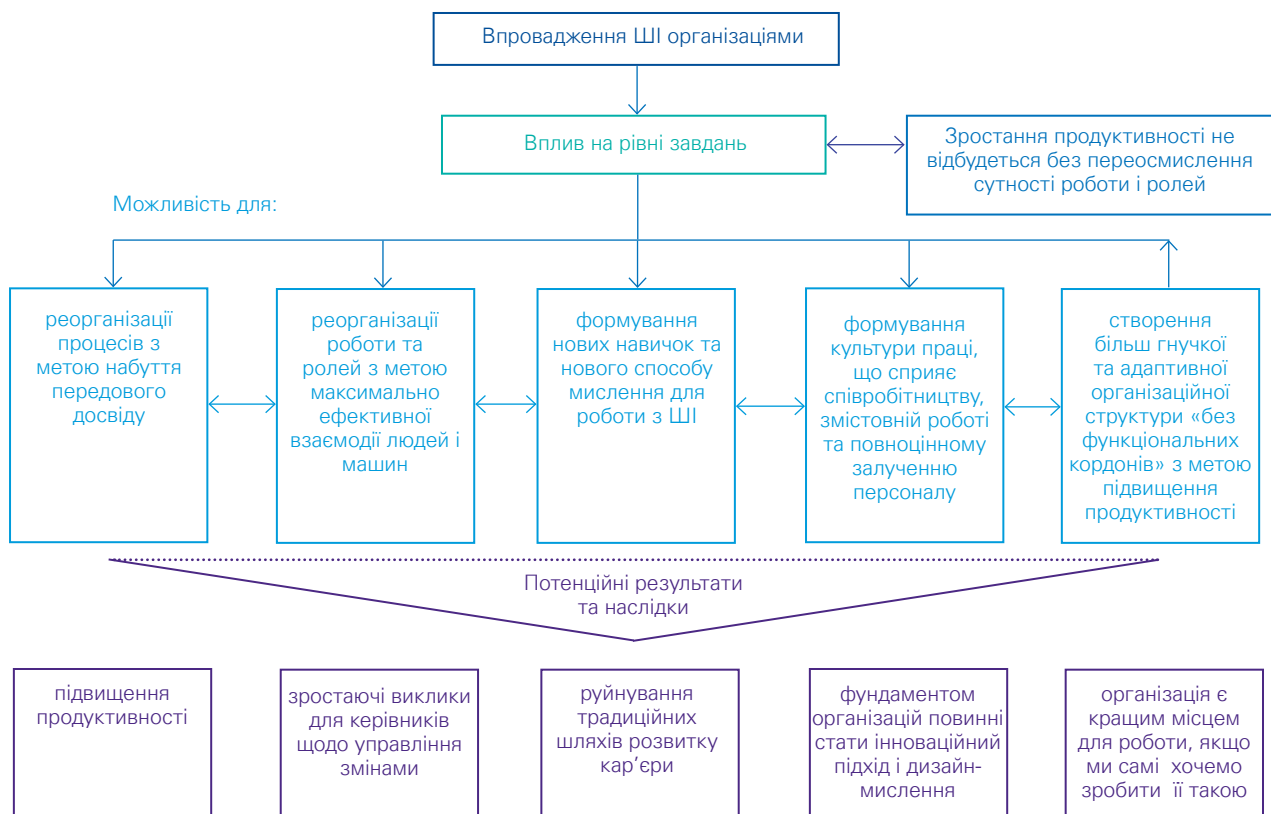
# Переосмислення сутності роботи як імператив

В епоху стрімкого розвитку штучного інтелекту чимало професій і навичок все більше застарівають, але чимало з них еволюціонують. Для компаній та їхніх лідерів це означає, що потрібні компаніям навички, а також процеси навчання та кар'єрного росту працівників, необхідно весь час трансформувати.

За результатами глобального опитування 2019 Global CEO Outlook<sup>1</sup>, 16 % організацій уже впровадили штучний інтелект (ШІ) в автоматизацію деяких процесів. Керівники світових 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, проте менше ніж третина керівників (32 %) охочіше інвестуватиме у робочу силу, ніж у технології.

На думку директорів із інформаційних технологій, близько 10 % робочої сили їхньої компанії буде замінено ШІ протягом п'яти років, але для третини респондентів цей показник сягає 20 %. Ті організації, які не інвестують в ШІ та автоматизацію, можуть з часом очікувати, що їхні витрати будуть порівняно вищими, ніж у їхніх конкурентів, що інвестують в ШІ. Понад дві третини респондентів опитування Harvey Nash / KPMG CIO Survey 2019<sup>2</sup> вважають, що нові робочі місця з'являться як компенсація, а ШІ дозволить працівникам брати участь у більш насиченій взаємодії з іншими та виконувати роботу, яка потребує більших мозкових здібностей.

На діаграмі показані напрями, за якими слід працювати, а також можливий вплив впровадження ШІ-технологій на організації з огляду на підвищення продуктивності і набуття працівниками передового досвіду.

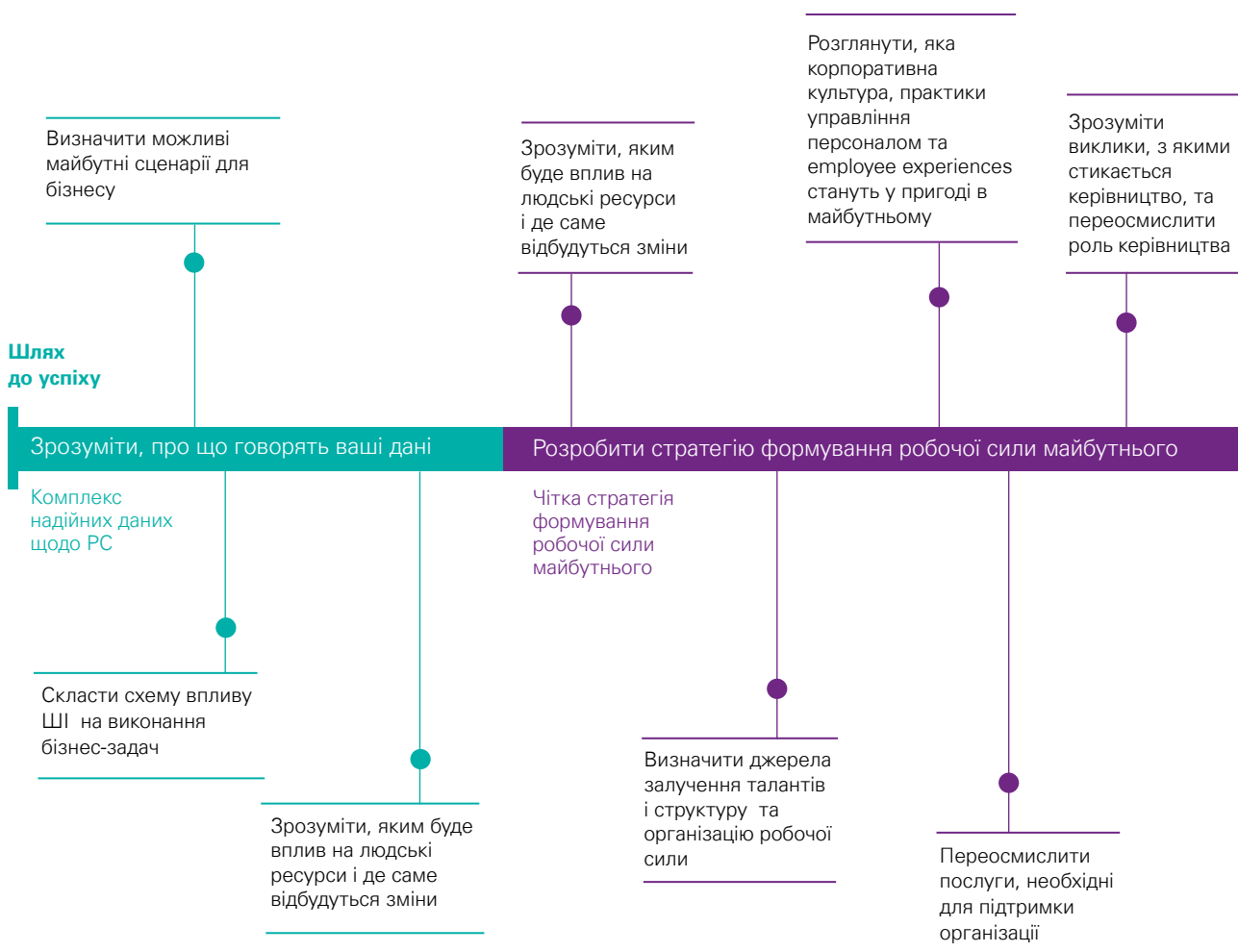


1. <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2019/06/global-ceo-outlook-2019.html>

2. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/06/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2019.html>



## Дорожня карта формування людських ресурсів майбутнього





Зібрати дані щодо загальних навичок та умінь, наявних в організації сьогодні, які відповідають потребам майбутнього або можуть бути адаптовані чи вдосконалені

Розробити план та погодити вимірники щодо його реалізації

Визначити шляхи покращення системи професійного навчання та розвитку

## Результати

Вдосконалення необхідних навичок та умінь робочої сили, новий спосіб роботи з даними про людей (people data) та їхнього аналізу.

Більша збалансованість між коротко- та середньостроковими цілями у рамках змін людських ресурсів, досягнення амбітних стратегічних цілей на довшу перспективу.

Підвищення рівня загальних навичок та умінь персоналу.

## Розробити план

## Запропонувати мотиваційну історію

Переконлива мотиваційна історія, що допоможе залучити людей до процесу змін

Наявність продуманого плану

Розробити комплекс заходів і програм, спрямованих на створення навичок, структур, послуг і культури, необхідних у майбутньому

Визначити вимоги щодо досвіду для кожного типу робочої сили

Запропонувати мотиваційну історію, яка допоможе людям зрозуміти шлях у майбутнє: наочну, надихаючу, хвилюючу



# Програми управління кадровим потенціалом для залучення, мотивації та розвитку робочої сили майбутнього

На діаграмі показані напрями, за якими слід працювати, а також можливий вплив впровадження ШІ-технологій на організації з огляду на підвищення продуктивності і набуття працівниками передового досвіду.

Чітко окреслені шляхи професійного зростання, що містять програми ротації для задоволення прагнення представників Покоління Z змінювати позиції всередині організації

Більш ефективні функції навчання та розвитку (L&D) й управління ресурсами спроможні забезпечити швидке підвищення рівня вже набутих чи опанування нових навичок та переведення працівників на іншу посаду відповідно до подальшого зростання значення засобів інтелектуальної автоматизації, таких як цифрова праця та роботизована автоматизація процесів

Більш привабливі компенсаційно-соціальні пакети для працівників, візуалізація шляху/досвіду працівників в компанії та формування HR бренду для залучення й утримання працівників

Інноваційні програми винагороди, визнання та управління ефективністю для мотивації та утримання працівників

Програми розвитку лідерських якостей для формування у менеджерів середньої ланки та лідерів управлінських компетенцій для представників кількох поколінь



## Підготовка до роботи з Поколінням Z та демографічних змін з використанням даних та аналітики

Для забезпечення успіхів у реалізації нових ініціатив у сфері управління кадровим потенціалом організаціям необхідно запровадити або продовжувати вдосконалювати системи аналітики даних персоналу.

Організації, що ефективно використовують ключові показники робочої сили та дані працівників, зможуть ухвалювати кращі рішення, формувати нові методи моніторингу та залучення працівників, вдосконалювати системи розвитку навичок та збільшувати показники утримання в розрізі кількох поколінь. Вивчення даних персоналу через призму різних демографічних сегментів сприятиме створенню

у майбутньому більш цільових програм управління кадровим потенціалом. Організації, що зможуть розробляти чітко окреслені шляхи професійного зростання, ефективні програми навчання та розвитку й управління ресурсами, привабливі соціальні пакети, інноваційні методи управління ефективністю та програми розвитку лідерських навичок, зможуть гарантувати в майбутньому успішне управління діяльністю представників Покоління Z та окремих груп майбутньої робочої сили.



## Ключові питання для розгляду

1. Оцініть, як Покоління Z впливатиме на ваші програми управління кадровим потенціалом?
2. Чи адаптовані ваші соціальний пакет та бренд роботодавця для всіх поколінь, що складають вашу робочу силу?
3. Наскільки ефективно дані про ваших працівників дозволяють вам аналізувати ключові демографічні показники для ухвалення кращих рішень у сфері управління кадровим потенціалом?
4. Як ваші програми навчання та розвитку підтримують інноваційні та підприємницькі прагнення майбутньої робочої сили?
5. Чи розробляєте ви програми лідерства для персоналу середньої ланки із широким набором компетенцій, прийнятні одночасно для декількох поколінь?



# «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 наявну систему. KPMG може бути оператором вашої «Гарячої лінії».



**Зв'яжіться з нами:  
[markets@kpmg.ua](mailto:markets@kpmg.ua)**

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





Василь  
Хмельницький:  
«Технології  
чи таланти?  
Майбутнє за  
колаборацією»



## На яких принципах має базуватися філософія сучасного бізнес-лідера?

Назву три принципи: порядність, відповідальність і колаборація. Якщо ви відкриті до партнерства, завжди відповідаєте за результат і порядно ведете справи, то цього буде достатньо. Нові тенденції ведення бізнесу в світі такі, що для виживання у цій сфері потрібні прозорість і відкритість. Згадані тренди, що зовсім нещодавно виникли в США та Європі, уже працюють у нашій країні: така особливість глобалізації. А колаборація, партнерство, а також синергія різних сфер знання вже давно стали моїм головним кредо ведення бізнесу. Тому що якраз під час взаємодії різного досвіду народжується нове й життєздатне. Тому я би сказав, що чесне партнерство — запорука успіху у сьогоднішньому світі бізнесу

## Які навички в період стрімкого розвитку технологій є ключовими для лідера? Які нові навички необхідно розвивати?

Головна навичка у сучасному світі — постійно опановувати нові знання й здобувати новий досвід. Не боятися змін! І до цього справді підготуватися непросто. Я вважаю, що головною навичкою, основою успіху, має бути щоденне навчання. Навчання — це завжди зусилля над собою, болісний процес виходу із зони комфорту. Не всі бізнесмени у зрілому віці готові визнати, що їхніх знань і вмінь бракує для руху вперед. Але в умовах сьогодення це просто нагальна потреба: технології настільки швидко змінюють світ, що головними навичками для виживання стають вміння навчатися й адаптовуватися. А також треба привчити себе завжди перебувати в курсі подій — як в Україні, так і на світовій арені.

## Чому ви довіряєте більше: штучному інтелекту (ШІ), його прогнозам та алгоритмам чи інтуїції? Чому?

Однозначно штучному інтелекту, його прогнозам і алгоритмам. Тому, що ці висновки базуються на аналітиці великих даних. Утім, на цьому етапі алгоритм працює таким чином, що без висновків професіонала ви все одно не зможете вичерпно скористатися цими даними. Але загалом, звісно, ймовірність того, що ці дані краще за інтуїцію сприятимуть ефективним рішенням, вища.

Інтуїція, на мою думку, завжди ґрунтується на досвіді і хорошому знанні ситуацій. Наприклад, в бізнес-середовищі чимало хто переконаний в тому, що мої успішні транзакції пов'язані з інтуїцією. Але це не так. Я просто аналізую процеси, які відбуваються в Україні й світі, і складаю відповідний логічний прогноз щодо того, як розвиватимуться сфери будівництва, металургії, виробництва, нових технологій. Так, інколи мої висновки помилкові. А часто — успішні. Але якщо їх підкріпити

## Василь Хмельницький

український підприємець,  
засновник UFuture\* та  
інноваційного парку  
UNIT.City

Стартовий капітал заробив, працюючи на будівельному майданчику в студентські роки

Сфера діяльності: інновації,  
високотехнологічні промислові  
проекти, альтернативна енергетика,  
фармацевтика та освіта

Упевнений, що тільки через розвиток освіти Україна може досягти процвітання та посісти належне місце в сучасному світі

Має мету створити в Україні аналог американської Кремнієвої долини — і вже створює його

 Vasyl Khmelnytsky

\* UFuture має диверсифікований портфель активів у галузях нерухомості, інфраструктури, промисловості, відновлюваної енергетики, фармацевтики та IT. Вартість активів UFuture оцінюється у \$550 млн, а загальна капіталізація бізнесів, у які вона інвестувала, становить понад \$1 млрд.

аналітичними даними big data — впевнений, це будуть безпрограшні рішення.

### **На нещодавній всесвітній конференції в Шанхаї Ілон Маск дискутував з Джеком Ма щодо впливу ШІ. Маск вважає, що людство недооцінює могутність і вищість ШІ, Ма все ж закликає вірити в людство й творчість. Ваша думка з цього приводу?**

Мені би дуже хотілося в дискусії стати на бік Джека Ма, але мій прагматичний склад розуму підказує мені, що в цій суперечці рацію все ж має Ілон Маск. Думаю, що в найближчому майбутньому штучний інтелект матиме колосальні переваги над інтелектом людини.

До слова, у нас була аналогічна дискусія з лідерами хайтек-індустрії Іллею Лаурсом і Євгеном Уткіним на торішньому КМЕФ. І Лаурс взяв сторону штучного інтелекту, апелюючи до того, що ШІ сьогодні навчився створювати геніальні витвори мистецтва — а значить, має колосальні творчі здібності. Але Уткін категоричний у доведенні вищості людського розуму, оскільки ШІ без нього неможливий. То ж, ймовірно, і тут майбутнє за колаборацією.

### **Київській міжнародній економічній форум відбудеться вже зовсім скоро. Чому він буде присвячений і, власне, навіщо ви його проводите?**

Так, ми з командою готуємо форум традиційно на листопад. Я впевнений у колосальному інвестиційному потенціалі України й хочу, щоб Київ став центром тяжіння для іноземного капіталу й бізнесу. Для цього я працюю над створенням інноваційних й індустріальних парків, а КМЕФ у цьому випадку — це вітрина можливостей України, яку ми демонструємо представникам передових країн. Ми покликали провідних світових бізнесменів, які керують корпораціями, світову професуру, журналістів і політиків розвинених країн для обміну ідеями й знаннями.

Цього року ми будемо говорити якраз про майбутнє — цифрову трансформацію, економічні стратегії і реформи, індустрії нового покоління, рішення кадрових проблем у нових високотехнологічних реаліях.

### **Яка ваша стратегія в умовах дефіциту кадрів, диджиталізації і бізнес-трансформації? Що в пріоритеті: інвестиції в людей чи в технології? І чому?**

Стратегія моєї компанії UFuture — постійне навчання спеціалістів. Я знаходжу таланти й інвестую в їхню освіту, і надаю їм можливість експериментувати,

здобувати досвід у рамках моїх бізнесів і виростати у професіоналів високого рівня, після чого вони обіймають посади топ-менеджерів у моїй компанії. Але, звісно, інвестиції в технології також ніхто не скасовував, бо професійна команда з професійним підходом завжди обиратиме технологічне виробництво. Утім, людина — це основний ресурс, зокрема й для втілення й впровадження технологій.

### **Які технології, на вашу думку, вже зараз відкривають нові перспективи для людства загалом і бізнесу зокрема?**

Абсолютно всі технології. Технології можуть дозволити отримувати високу якість за мінімальних витрат, що надає бізнесу конкурентну перевагу на ринку. А також виключити людський фактор.

Але коли ми говоримо про технології, то важливо розуміти, що йдеться не лише про технічні розробки, але й про нові підходи. Наприклад, Leap технології ми ефективно застосовуємо у багатьох наших бізнесах, не лише у виробничих. У глобальному сенсі, технології невдовзі змінять наше життя — йдеться й про біохакинг, і про диджиталізацію, і про підкорення космосу. З'являться нові професії й зникнуть старі: людина зможе жити до ста років і лишатиметься здоровою і тощо, тощо, тощо.

### **Чи маєте ви успішний досвід, коли людський ресурс, людська творчість і технології були об'єднані й дозволили досягнути максимального результату в бізнесі?**

Так, наприклад наш проект uData School. Коли в колаборації з найсильнішими математиками ми створили школу для навчання з big data, і сьогодні це бізнес, який успішно працює. Я вважаю, що Україна — унікальне родовище талановитих технічних і наукових кадрів, крім того, наші люди дуже креативні. Тому ми маємо величезний потенціал створення власних технологій і продуктів на стикові технічних знань і творчості.

### **Що може допомогти українським компаніям бути ефективними й конкурентоздатними в Україні й світі?**

Вважаю, що лише одне: якщо українські підприємці усвідомлять, що для того, щоб бути в тренді й розуміти, куди рухається світ, потрібно постійно навчатися. Нам не уникнути глобалізації, і навіть більше: створюючи підприємство, треба мислити навіть не в масштабах країни, а від самого початку орієнтуватися на зовнішні ринки, і значить — відповідати їхній якості і вимогам сертифікації. Ну і, безумовно, впроваджувати нові технології у виробництво й управління.

## Яку роль необхідно взяти на себе українському бізнесу для вирішення проблеми трудової міграції? Як конкурувати за таланти із західним світом?

Конкурувати за таланти ми можемо лише у випадку кількох факторів: перше конкурентна зарплатня; друге — розвинена інфраструктура, екосистема в Україні, зіставна з тою, що пропонують сьогодні українцям в еміграції інші країни, — дитячі садочки, лікарні, школи, безпека родини, соціальний захист тощо.

Український бізнес може створювати високооплачувані робочі місця, але не може замінити усю інфраструктуру у створенні цієї екосистеми. І це величезне завдання для держави.

### У чому ви вимірюєте свій успіх?

Я — прагматична людина. Тому мій успіх — це успішно реалізовані проекти й активи. Ще оцінюю за рівнем репутації моєї власної і моїх компаній, рівнем позитивних емоцій в процесі роботи і успішності професіоналів, які виростили в моїх бізнесах, очолили їх і створили нові продукти. В останні роки для мене все більшого значення набуває вплив моїх проектів для країни. Тому свій успіх я завжди можу точно оцінити й виміряти.



**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](mailto: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](mailto:lviv@kpmg.ua)

Зв'яжіться з нами:  
[markets@kpmg.ua](mailto:markets@kpmg.ua)



[kpmg.ua](http://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.