



KPMG Review Magazine #10

Україна. На шляху до змін.

Світлана Ярова,
КП «Вінницький Муніципальний
Центр Інновацій»

Маттео Патроне,
ЄБРР в країнах Східної
Європи і Кавказу

Олег Немчінов,
Кабінет Міністрів
України

Сергій Наумов,
"Ощадбанк"

Фредерік Куне,
Представництво Європейського
Союзу в Україні

Дмитро Сенніченко,
Тарас Єлейко,
Фонд Державного Майна України



Воронцовський маяк
символ Одеси



ЗМІСТ

ПРО ГОЛОВНЕ

Вступне слово 3

БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

Світлана Ярова, Вінницький 5

Муніципальний Центр Інновацій

Вінниця — місто-магніт

Маттео Патроне, Європейський Банк 9

Реконструкції та Розвитку в Україні

Справжня конкурентна перевага України —
її людський капітал

Олег Немчінов, Кабінет Міністрів України 14

Державний сектор крокує шляхом трансформації

Фредерік Куне, Представництво 19

Європейського Союзу в Україні

Українське суспільство – рушійна сила
демократичних перетворень

ПОГЛЯД

Україна має стати місцем сили Європи. 25

Інтерв'ю з Дмитром Сенниченко та Тарасом Єлейко про
приватизацію та інвестиційний клімат в Україні

БІЗНЕС-ІНСАЙТ

Банківська система – дзеркало економіки. 31

Погляд у майбутнє. Інтерв'ю з Сергієм Наумовим
про банківську галузь, виклики та цифровізацію

СТИСЛО

Державна служба майбутнього: 36
яких змін потребує система?

ДОКЛАДНО

Модернізація системи державного управління: 39
гнучке, цифрове та клієнтоорієнтоване

ЕКСПРЕС-ДУМКИ

Маленькі, які хочуть бути великими. 53

Думки топменеджерів компаній малого та
середнього бізнесу про зміни в Україні,
які вплинули на їх бізнес

 Цей випуск журналу містить активні посилання
на відео, звіти та контакти



**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 пройшов 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

Батько двох синів та двох доньок

**Andriy Tsybal**

Незалежність = можливості

«Що дала мені незалежність?» — риторичне запитання, чи не так? Незалежність — це можливості для кожного, для суспільства, для громади, для нації. 30 років тому Україна здобула самостійність, яка надала можливості побудувати ефективну державу, вільну економіку, культуру, націю.

За цей час також змінився бізнес та його ставлення до співробітників, до процесів, до цілей; тут насправді пишеться окрема історія. Упродовж останніх 30 років український бізнес змінювався та дорослішав: існував, розвивався, зникав, поглинався іноземними компаніями, адаптувався до нових цифрових реалій та нових уподобань споживачів, рухався далі. У дев'яностих роках XX століття проводили фокус-групи, де людей

питали, чи безпечно купувати продукти харчування у приватних магазинах. Тоді таке запитання не здавалося дивним, бо за якість продуктів відповідала держава, і всі до цього звикли. Зараз можна сміливо сказати, що і бізнес, і споживачі за 30 років подорослішали.

Ми назвали цей випуск журналу «Україна. На шляху до змін», тому що подорож не завершена, вона триває. Якими ми станемо? Якою стане країна? Куди рухається держава разом з бізнесом, іноземними партнерами та суспільством? Які перспективи відкриваються? Відповіді на ці запитання ми шукали в ювілейному випуску KPMG Review Magazine разом з нашими гостями: представниками різних секторів економіки та експертами, іноземними партнерами та керівниками бізнесу.



Опитування керівників бізнесу в Україні 2021

- | Як скоригував феномен COVID-19 стратегію розвитку компаній?
- | Що змінилося в довгостроковому баченні?
- | Чи вплинула пандемія на бізнес-модель та рішення щодо інвестицій?

Долучайтесь до опитування прямо зараз

Восени разом з понад 1 300 керівниками компаній з різних країн світу ви дізнаєтесь ключові інсайти, які допоможуть лідерам бізнесу в Україні у вирішенні стратегічних питань

Світлана Ярова: «Вінниця — місто-магніт: безпечне, комфортне, інноваційне».

▶ Аудіоверсія інтерв'ю

За рейтингом Forbes Україна, Вінниця є другим в Україні містом, що сприяє веденню бізнесу. В інтерв'ю зі Світланою Яровою, директором Комунального підприємства «Вінницький муніципальний центр інновацій» (ВМЦІ) – про унікальні переваги міста для інвесторів, створення нового технопарку «Кристал» та секрети високого інвестиційного рейтингу міста.

До 2027 року у Вінниці планується побудувати технопарк «Кристал», який має стати платформою для розвитку креативних індустрій та стартапів у місті. «Вінницький муніципальний центр інновацій» (ВМЦІ) супроводжує його створення. Розкажіть про цей проєкт.

Насправді, ми вже розпочали будівництво в травні цього року, і за наявності коштів завершимо обидві черги цього об'єкту до 2024 року. «Кристал» стане першим в Україні муніципальним інноваційно-технологічним парком і буде мати вплив не лише на місто, чи Вінницьку область, а й сприятиме формуванню екосистеми в Україні загалом. ▶





Вінницький муніципальний центр інновацій створений у 2017 році в рамках Стратегії розвитку «Вінниця – 2020» задля залучення інвестицій в економіку міста та ефективного супроводу та підтримки інвесторів.

Основні функції ВМЦІ: юридичний супровід інвесторів, у тому числі щодо отримання всіх необхідних дозволів для учасників «Вінницького індустріального парку», постінвестиційна підтримка інвесторів, будівництво і реконструкція інноваційно-технологічного парку «Кристал». Реалізує заходи у рамках Меморандумів про розуміння з компаніями «HEAD», «TCS», «AGRO OIL», «KNESS Group», а також супроводжує другу чергу заводу «Грін Кул» холдингу «UBC Group».



Розмову вів Дмитро Мусатов, партнер, інвестиції та ринки капіталу, керівник відділу корпоративних фінансів KPMG в Україні.



Мета проєкту – підсилити наявні та створити нові високотехнологічні та креативні індустрії. Планується, що це буде близько 8500 м² інноваційного простору, на якому буде розміщено більше 100 офісів, IT-школа, дитячий техноцентр, коворкінг, а також обладнані сучасним устаткуванням лабораторії. Інфраструктура довкола технопарку передбачає умови для відпочинку, проведення культурних заходів, фестивалів, хакатонів.

Чи вплинула пандемія на реалізацію проєкту?

Так, ми, як і в цілому, світова економіка, відчули певний вплив, проте, ми не зішли зі свого стратегічного курсу та продовжували процес реалізації. Наразі ми знаходимося у пошуках програми міжнародної фінансової підтримки або ж програми виділення коштів з держбюджету на розвиток інноваційно-технологічних парків. Вартість реконструкції – 261 млн грн. Наразі у нас є лише 23,5 млн грн, з яких: 10 млн грн із субвенцій на соціально-економічний розвиток окремих територій, 4,5 млн грн з Державного фонду регіонального розвитку та 9 млн грн з бюджету Вінницької міської територіальної громади.

Одним із безумовних драйверів розвитку економіки у світі є IT-сектор. Наскільки комфортні умови пропонує Вінниця для IT-підприємців?

Ми добре розуміємо, що світ рухається до деіндустріалізації, а додана вартість формує фінальну ціну продукту і, відповідно, формує його цінність. В 2020 році обсяг від експорту IT-продуктів вже перевищив обсяг експорту зернових. 20% компаній – світових лідерів в сфері розробки програмного забезпечення для мобільних платформ мають офіси в Україні. Вінниця є одним із найперспективніших українських міст в контексті розміщення IT-бізнесу. Кількість компаній у місті стрімко зростає. Темпи приросту сектору забезпечуються місцевими вищими навчальними закладами, які випускають понад 700 кваліфікованих спеціалістів щороку. Варто зазначити, що за кількістю IT-фахівців місто посідає шосте серед усіх міст України, що, без сумнівів, є вагомим показником.

За останні кілька років на території Вінниці було створено три індустріальних парки. Як зараз розвиваються ці проекти?

В парку три учасники, ще є можливість сформувати земельну ділянку до 20 га для бажаючих розгорнути нові виробництва. 12 травня цього року розпочалось будівництво заводу компанії HEAD. Ділянка розташована в індустріальному парку “Вінтер Спорт”. Загалом заплановано будівництво трьох заводів. Завершення будівництва першого заводу заплановано вже в 2023 році. Через півтора роки у магазинах всього світу з’явиться продукція компанії HEAD з написом Made in Ukraine. Це величезна заслуга Вінницької міської та обласної влади, органів центральної влади та інвестиційної агенції UkraineInvest, які, об’єднавши зусилля, в 2018 році провели значну роботу для залучення цього інвестора.

В індустріальному парку «Вінницький кластер холодильного машинобудування» вже 3 роки функціонує перший завод компанії UBC, і розпочато проєктні роботи для розміщення нових виробництв.

Третій парк – це “Вінницький індустріальний парк. Наразі проводяться підготовчі роботи відповідно до підписаних угод з учасниками парку.

Виконано основну частину робіт із забезпечення інфраструктури та мереж для учасників всіх трьох індустріальних парків. Загальна площа парків – 80 га. Але ще 160 млн грн необхідні для завершення облаштування всієї інфраструктури. Також в одному з парків вже створена зона митного контролю. Передбачено площі для створення логістичного хабу та експортно-імпорتنних терміналів.

Які переваги, на ваш погляд, має Вінницький індустріальний парк (БІП), якщо говорити про інтереси вибагливих іноземних інвесторів?

По-перше, Вінниця має вигідне територіальне розташування. Місто знаходиться на перетині кількох міжнародних магістралей, а також у відносній близькості, як до столиці, так і до портів Чорного моря. Це надзвичайно вигідне географічне розташування підтверджується кількістю логістичних центрів, які наразі будуються в Вінниці.

По-друге, Вінниця – перше в Україні місто, яке безкоштовно підключатиме учасників парку до мереж електропостачання.





Світлана Ярова

Директорка КП «Вінницький Муніципальний Центр Інновацій»

10 років досвіду в управлінні проектами та програмами, зокрема, стажування та обміну досвідом в Швейцарії, Японії, Новій Зеландії, Канаді, Італії, Фінляндії, Угорщині та Франції

Нагороджена премією кабінету міністрів «За впровадження творчих та новітніх ідей у створенні та веденні бізнесу, створення нових робочих місць, освіти та працевлаштування соціально вразливих категорій населення»

У 24 роки стала наймолодшою депутаткою Вінницької міської ради

У 2016 році представляла Україну в міжнародному проєкті Уряду Японії «Корабель молодих лідерів світу»

У 2018 році проходила стажування в парламенті Канади в рамках програми Canada Ukraine Parliamentary Program

Створювати малу систему розподілу буде компанія Kness Group. Крім того, ВІП має вигідні цінові умови: вартість купівлі одного га землі на території парку на 30% нижча у порівнянні з ділянкою, розміщеною поза парком.

У міста також значний кадровий потенціал, що забезпечується, як потужними закладами вищої освіти, так і великою кількістю професіоналів, які свого часу мігрували, проте зараз повертаються. Також сприятливим є факт приєднання прилеглих територій до громади міста.

У липні стало відомо, що Вінниця вкотре підтвердила високі рейтинги інвестиційної привабливості. Зокрема, IBI-Rating визначило показник "invA+" – «висока інвестиційна привабливість», Кредит-рейтинг – «aaINVB5». У чому, на вашу думку, полягає причина стабільно високих інвестиційних рейтингів міста?

На щастя, Вінницький міський голова Сергій Моргунов добре розуміє, що екосистему в місті формує малий і середній бізнес, а бюджет наповнюють великі підприємства. І, відповідно, ще з 2010 року почалась стратегічна робота над створенням найкомфортнішого міста в Україні. Шість років поспіль Вінниця займає першість у рейтингу комфортності українських міст, яке проводить Міжнародний республіканський інститут. Я додам, що Вінниця займає першість у «Рейтингу прозорості інвестиційного сектору 100 найбільших міст України» (від Transparency International Ukraine), та в рейтингу легкості ведення бізнесу - Regional Doing Business.

Що впливає на такий успіх? Це певний комплекс факторів: зручна логістика, безпека, приємні умови для інвесторів, якісна інфраструктура. Також Вінниця гарантує надійний захист бізнесу, впевненість у діях влади, як партнера.

Як результат, 80% – це прямі іноземні інвестиції з країн Європейського союзу. Об'єм експорту товарів на 2020 рік становив майже 900 млн доларів США, а зовнішні торгові операції здійснювались з партнерами із 125 країн світу.

Як на розвиток міста впливає децентралізація?

Позитивно. Реформа децентралізації дала змогу містам розпоряджатись більшою частиною податкових надходжень. Можна з високою імовірністю передбачити, що наступне десятиліття стане декадою стрімкого розвитку міст і громад України завдяки новим повноваженням і суттєво більшим ресурсам, які громади отримали внаслідок реформи децентралізації.

Якщо говорити про виклики, то на Вінницю наступні 10 років очікує трансформація у міську територіальну громаду, яка має у своєму складі сусідні з Вінницею територіальні громади. Формування інтегрованої громади «Великої Вінниці» потребуватиме нових рішень у всіх сферах життєдіяльності громади – мобільності, забезпечення стандартів і доступу до якісних адміністративних, комунальних послуг, організації соціального та культурного життя, просторового планування. Щоб визначити перелік можливостей, сильні та слабкі сторони, ми завжди звертаємось до зовнішніх експертів за консалтинговими послугами.

Що передбачає стратегія розвитку «Вінниця 2030» у плані розбудови міста як одного із провідних інвестиційних центрів України?

Вінниця – місто-магніт: безпечне, комфортне, інноваційне – від цього виграють усі. Нова стратегія орієнтована на прорив у розвитку та здатність бути конкурентною громадою на національному та регіональному рівнях. Серед базових цінностей стратегії – прозорість та нульова терпимість до корупції, а також якісні та доступні муніципальні послуги для всіх.

У стратегії передбачено шість пріоритетних напрямків, кожен з яких має мету, заходи та проєкти, необхідні для реалізації. Серед них – цифровізація муніципального простору, інтегрована громада (якісні та доступні муніципальні послуги для всіх), муніципальні інвестиції, зелена економіка, екологія та смарт-спеціалізація.

А задача Вінницького муніципального центру інновацій – сприяти створенню умов, щоб підприємці хотіли щось створювати та платити податки в Україні, а продавати на весь світ.



Маттео Патроне: «Справжня конкурентна перевага України — її людський капітал»

Пандемія відкрила для України нові можливості, вважає Маттео Патроне, директор ЄБРР в країнах Східної Європи і Кавказу. Наскільки країна зможе скористатися ними, залежить від готовності бізнесу змінювати звичні підходи, спроможності української влади забезпечити верховенство права та стабільності геополітичних умов.

Розмову вів Андрій Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні.

▶ ВідеOVERсія інтерв'ю

Цей випуск журналу KPMG Review Magazine ми присвятили Україні: досягненням, викликам, успіхам та перспективам. Які найважливіші зміни, на вашу думку, відбулися в Україні за останні 30 років?

Мабуть, найбільший успіх України за останні роки — Угода про асоціацію з Європейським Союзом. Це зміцнило політичні відносини з ЄС. Поглибило спільні цінності між Україною та європейською спільнотою, а також значно зміцнило економічні зв'язки між двома ринками.

Ще одне значне досягнення — здобута за останні роки макроекономічна стабільність. ▶



І третім досягненням, враховуючи обставини після 2013—2014 років, стало очищення банківської системи. Завдяки цьому Україна зустріла пандемічну кризу, маючи дуже сильну та ліквідну банківську систему, здатну підтримувати важливі сектори економіки та допомагати їм витримати кризу.

Якщо говорити про угоду з ЄС, наскільки великий потенціал, на вашу думку, вона наразі має для українського бізнесу з огляду на переваги та можливості співпрацювати з ЄС?

Угода про вільну торгівлю (FTA) дуже важлива для зміцнення зв'язків та збільшення обсягу торгівлі між ЄС та Україною. Це також можливість створити міцний фундамент для вдосконалення ділової практики та виробничих стандартів, зокрема у промисловому секторі країни.

Це також відкриває досить великі можливості для агробізнесу. Ми звикли думати про Україну з позицій первинного землеробства. Але я думаю, можна досягнути певних зрушень у ланцюжку доданої вартості, збільшивши



виробництво продукції за цим показником та переробку продуктів харчування.

Пандемія також продемонструвала потребу переглянути глобальні ланцюжки створення вартості. У результаті пандемії та загального руйнування ланцюжків поставок у всьому світі набувають поширення практики оншорингу та ніаршорингу (прим. — практика аутсорсингу всередині країни або експорт у сусідні країни). Це може відкрити чимало можливостей для України. Особливо, якщо враховувати здатність промислового сектору реагувати на виклики з позицій технологій та ноу-хау. Ми бачили це, наприклад, у секторі ІТ. Україна може зіграти значну роль у цьому процесі.

“

Я глибоко переконаний, що справжньою переконливою конкурентною перевагою країни є її людський капітал. І підприємницька екосистема МСБ демонструє це якнайкраще. Адаптивність справді важливий елемент успіху”



Такі можливості стосуються здебільшого великих підприємств, чи малий та середній бізнес також можуть отримати певні переваги? Наприклад, відомо, що ЄБРР через низку своїх ініціатив дуже активно підтримує розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) як одного з головних стовпів майбутнього розвитку бізнесу. Які цілі ЄБРР?

МСБ має вирішальне значення для розвитку України, і тому є для нас критично важливим. Це зона особливої уваги для ЄБРР з огляду на проекти з фінансування: на сьогодні сума становить понад 300 млн євро. Крім того щороку ми надаємо консультації та підтримку приблизно 120-150 клієнтам. Загалом наш клієнтський портфель у МСБ налічує 1300 клієнтів.

Я абсолютно впевнений, що МСБ може відігравати певну роль у контексті не тільки ніаршорингу, але й сталого економічного розвитку країни. Я маю на увазі такі питання, як різного роду партнерства, питання зміни клімату та програми «зеленого» розвитку, а також диджиталізацію.

Які саме перспективи ви вбачаєте для МСБ, коли говорите про диджиталізацію?

Пандемія показала, що спосіб ведення бізнесу має бути змінений, а диджиталізація — незаперечна частина цього процесу. Я наведу простий приклад. Раніше ми надавали консультаційні послуги для МСБ, направляючи місцевих та іноземних консультантів у компанії в регіони. Сьогодні використовуємо для цього Zoom або інші онлайн-платформи. Український IT-сектор має гарну динаміку та діє дуже енергійно. Це область, яка може мати значний потенціал.

Дуже цікаво, що ви торкнулися цієї здатності швидко адаптуватися. У KPMG ми проводимо щорічне опитування CEO Outlook серед топменеджерів найбільших компаній, щороку вони оцінюють гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін свого середовища з метою забезпечення постійного зростання як один із ключових факторів успіху компанії. Що ви скажете з цього приводу?

Я глибоко переконаний, що справжньою переконливою конкурентною перевагою країни є її людський капітал. І підприємницька екосистема МСБ демонструє це якнайкраще. Адаптивність справді важливий елемент успіху.

ЄБРР за розмірами інвестицій в українську економіку поступається лише МВФ. Яким ви бачите розвиток українського ринку інвестицій? Зокрема, як можна залучити інших іноземних інвесторів?

Не тільки ЄБРР важливий для України, але й Україна — значущий ринок для ЄБРР. Це вулиця з двостороннім рухом. Україна була другим ринком інвестицій, тобто другою країною-реципієнтом інвестицій у 2019 році. І третім — у 2020 році, після значно більших ринків Єгипту чи Туреччини. Це дуже міцне партнерство, в якому ми й надалі братимемо участь.

“

Думаю, що Україна рухається в правильному напрямку. Реформи ніколи не є лінійною траєкторією, завжди бувають злети та падіння. Але якщо порівняти Україну в 2014 році із теперішньою країною, досягнуто дивовижного прогресу. І це створює дуже благодатний ґрунт для подальшого розвитку”

Одна з зон нашої особливої уваги — залучення прямих та портфельних іноземних інвестицій в країну. Але якщо говорити про прямі іноземні інвестиції, то результати не настільки позитивні, як би ми хотіли.

У 2020 році мали місце кілька випадків, коли екосистема в енергетичному секторі представила себе не найкращим чином. Варто сказати, що це був один із найбільших секторів, призначених для прямих іноземних інвестицій. Були певні очікування щодо привабливої зміни тарифної системи. І те, що результати переговорів викликають сумніви, роблять довгострокову перспективу непередбачуваною. Але з іншого боку, ми мали й дуже успішні приклади. Наприклад, концесія в інфраструктурному секторі. Було укладено договори про фінансування концесії порту у Херсоні та щодо порту «Ольвія». Ми сподіваємося на нові концесії та державно-приватні партнерства із залученням нових приватних інвесторів, включно з іноземним капіталом.





Маттео Патроне

Директор ЄБРР в країнах Східної Європи і Кавказу

Понад 30 років досвіду в галузі інвестицій та фінансах

Одружений, має сина

Хобі: гірськолижний спорт, біг, альпінізм та походи в гори, подорожі, читання та джаз

Має домашнього улюбленця – шоколадного лабрадора на ім'я Бак

Цінує відкритість, незалежність у прийнятті рішень та ініціативу



Matteo Patrone

Якщо говорити про іноземні портфельні інвестиції, то сприяти збільшенню їхнього обсягу на товарному ринку України може розвиток місцевого капіталу. Нещодавно було підписано меморандум про взаєморозуміння (прим. ініціатива NEXT-UA) між ЄБРР, Урядом України, НБУ, USAID та Американською торговою палатою щодо розвитку та консолідації інтегрованої платформи ринку товарів та цінних паперів у країні. У цьому напрямку ще залишається багато роботи і чимало викликів, але він створює перспективи для залучення капіталу. Зокрема можливості для локальних та професійних інвесторів, а також для сектору приватного капіталу.

У цьому контексті залучення державних підприємств у ході приватизації на відкритих ринках через лістинг IPO є, вочевидь, дуже важливим, і могло б сприяти тому, щоб така приватизація відбулася. Але для цього країні потрібно забезпечити стабільність персонального складу органів корпоративного управління державних підприємств і державних банків.

Розкажіть про успіхи ініціативи NEXT-UA. Які ключові умови потрібні, щоб цей меморандум став рушієм збільшення прямих іноземних інвестицій (FDI) в Україні?

Є багато факторів, спільних для цієї ініціативи та загального інвестиційного клімату в країні. І перший з них — це, вочевидь, верховенство права. Будь який інвестор прагне передбачуваності та довіри до екосистеми. Друге – Україні потрібна інфраструктура. У її розвитку значну роль може зіграти приватний сектор. Саме тому я говорю про можливості, які відкриваються завдяки приватизації та виходу на IPO. Але щоб цей сектор був привабливим для інвесторів, потрібно переконатися, що управління цими активами відповідає стандартам, на які очікують міжнародні інвестори. Важливо розуміти, що корпоративне управління є, мабуть, найважливішим компонентом підвищення цінності компаній та банків. Це не забаганка. Це те, що має вирішальне значення, якщо ви хочете збільшити вартість своїх активів. І країні точно потрібно пройти цей період.

Існує загальний консенсус, що частка держави в банківському секторі має бути скорочена. Якою ви бачите правильну стратегію для України з позиції приватизації банків? Якими мають бути конкретні кроки?

Я думаю, що уряд поставив перед собою амбіційну й абсолютно здійсненну мету — зменшити присутність держави у банківському секторі до 2025 року. Ми цілком підтримуємо цю стратегію. Система, в якій понад 50% банківських активів перебувають у державній власності, не сприяє належному розвитку економіки країни. Ми беремо участь у цьому процесі, надаючи технічну допомогу Фонду гарантування вкладів фізичних осіб та Ощадбанку в процесі комерціалізації. Ми також надаємо інституційні можливості.

Якщо говорити про майбутнє, де, на вашу думку, опиниться Україна в наступні 5 років?

Я надзвичайно оптимістично дивлюсь на майбутнє України, якщо геополітичні умови лишатимуться стабільними. Таку впевненість надає людський капітал та шлях реформ за останні сім-вісім років. Думаю, що Україна рухається в правильному напрямку. Реформи ніколи не є лінійною траєкторією, завжди бувають злети та падіння. Але якщо порівняти Україну в 2014 році із теперішньою країною, досягнуто дивовижного прогресу. І це створює дуже благодатний ґрунт для подальшого розвитку.

Такі реформи, як земельна реформа, закон про концесії та зусилля, спрямовані на залучення приватного капіталу, розвиток інфраструктури, реформа банківського сектору, зусилля щодо приватизації – відбулися досить успішно. І зараз ми рухаємось до великої приватизації, яка, я впевнений, становитиме інтерес. Усі ці кроки відбуваються у правильному напрямку. Якщо взяти горизонт у 5 років, я думаю, що на нас чекає успіх.



Підтримка проєктів державно-приватного партнерства

Успіх реалізація проєкту ДПП, крім наявності відповідної нормативної бази, залежить від правильної оцінки економічного обґрунтування проєкту, його структури і чіткої координації роботи всіх сторін. Саме тому сприяння досвідченого консультанта має особливе значення



Володимир Марчук

Заступник директора, інвестиції та ринки капіталу, державно-приватне партнерство KPMG в Україні

✉ vmarchuk@kpmg.com

Зв'язатися з нами



Олег Немчінов: «Державний сектор крокує шляхом трансформацій»

Коронакриза призупинила реформу державної служби, вважає Олег Немчінов, міністр Кабінету Міністрів України. Але криза – це не тільки виклики, а ще і можливості. Наскільки державний сектор скористається шансом посилити довіру до себе, як до привабливого роботодавця, залежить від готовності державного сектора змінюватись зсередини, впроваджувати сучасні технології, інвестувати в навчання працівників та йти до сучасної держави.

Розмову вів Дмитро Романович, заступник директора, консультування, урядові проекти та міжнародні проекти розвитку, KPMG в Україні.

Україна цього року святкує 30-річчя незалежності України. Які, на ваш погляд, значні кроки Україна зробила за цей час?

Для мене, це 30 років процесу відновлення незалежності, формування державної території, ухвалення Конституції України і взагалі визнання України незалежною державою. При цьому, не можна уявляти історію України у відриві від тих визвольних змагань, які сталися в XX столітті. І попри те, що Україна є спадкоємцем Української Радянської Соціалістичної Республіки, країна





також багато в чому зберегла спадок тих держав, які в XX столітті проголошували наші предки. Якщо ми озирнемося на історію XX століття, ми пригадаємо, що країни Балтії проіснували до радянської окупації 1940 року лише 19 років. Тому 30 років незалежності України – це насправді серйозний шлях. Саме тому факт збереження незалежності та інституалізації української держави є найважливішим.

Які фундаментальні зміни наразі рухають Україну вперед?

Я б назвав такими дві революції – 2004 та 2014 років – вони багато в чому змінили суспільство. Життя під тиском певної ідеології, під яким перебувала більшість населення України в радянські часи, особливо після Другої світової війни, сформувало певний тип радянського українця. «Він» забув про те, як жили його батьки, дідусі та бабусі. Ми в багато чому відкривали себе в 90-их та 2000-их, формували та наново писали

новітню історію України. Люди такого віку, як я, народились в радянські часи, а на час проголошення незалежності мені було 14 років, я був підлітком. А зараз ми спостерігаємо людей, зокрема і в уряді, які народилися після незалежності. Це покоління не знає іншої держави, вони україноцентричні, тому я маю надію, що такими вони і залишаться.

Які ключові напрямки закладені в стратегію уряду?

Ключовим є побудова сервісної держави, яка має залишатися для українця непомітною, поки сам українець не захоче її помітити. А ще низка ініціатив та проєктів – йдеться про повну диджиталізацію процесів, стратегію відмови від паперового документообігу, зменшення точок контактування громадянина з державними органами, завершення реформи державного управління, яка проводиться для того, щоб не було надлишку в адміністративних процедурах і впливах, ухвалення закону про адміністративні процедури. Це також й інфраструктурний розвиток України, «Велике будівництво», «Велика реставрація». Проєкти, пов'язані із соціальною інфраструктурою будівництва, та реконструкція спортивних об'єктів. Це, на жаль, питання подолання коронавірусної інфекції, яке все ще гостро стоїть, а також розвиток медичної інфраструктури. Ну і звичайно, ми країна, яка воює, тому надважлива оборона держави, забезпечення всім необхідним секторів безпеки, Збройних Сил України, прикордонників, Національної Гвардії, справедливе забезпечення військовослужбовців.

Чому, на вашу думку, Україні потрібні зміни?

Я не вважаю державу в усіх її проявах ефективним власником. У нас лишився спадок від тотальної державної власності. Мій досвід роботи на різних державних позиціях, починаючи від спеціаліста в міській владі, і закінчуючи міністром в Кабінеті Міністрів України говорить про те, що держава повинна позбавлятися невласних повноважень. Одним із таких повноважень є управління економічними



“

Політика, яку зараз проводить уряд, – політика великої приватизації, конкурсних відборів, повернення в державну власність об'єктів, які орендарі неефективно використовують, – мені здається правильною”



активами. Політика, яку зараз проводить уряд, – політика великої приватизації, конкурсних відборів, повернення в державну власність об'єктів, які орендарі неефективно використовують, – мені здається правильною.

На мою думку, така ж політика має вестись на місцевому рівні, оскільки місцеві громади більш ефективні, ніж держава. Тим не менш, треба дивитись на реалії України, в якій є негативний досвід приватизації. Тому, вважаю, що відкриті процедури: продаж через Prozorro та різноманітні види аукціонів — мають повернути довіру до приватної власності, до відкритості та прозорості. І найголовніше, до того, що державні органи, особливо міністерства, мають формувати політику, а не управляти своїми підприємствами.

Якщо говорити про реформу державної служби, чи вважаєте ви, що це одна з ключових реформ для України? У чому вона полягає?

Так, я вважаю реформу державної служби складовою реформи державного управління, так само як і реформу служби в органах місцевого самоврядування, завершення інституційної реформи в частині децентралізації. Ми маємо її завершити в плані дій уряду, в програмі, яку ми плануємо вносити до Верховної Ради, але спочатку винесемо на засідання Кабінету Міністрів. Ми передбачаємо продовження цієї реформи. І однією з її складових буде реформа оплати праці. Ми хочемо продовжити експериментальний проєкт, який почався в травні 2020 року – систематизацію та розподіл посад за грейдами, визначення категорій посад. Ми ставимо на меті зробити оплату праці прозорою. У нас вже діє завершений перший етап впровадження електронної системи HRMIS¹, яка дозволяє всім центральним органам виконавчої влади, місцевим органам бути учасником цього процесу оптимізації.

Наразі в нас з майже 184 000 посад державної служби приблизно 33 000 — вакантні. Це дуже велика цифра. Є органи, де частка вакансій складає понад 70%. Вакансії тримаються, тому що є фонд преміювання, за рахунок якого при невисоких посадових окладах керівних державної служби має можливість стимулювати державних службовців якісно виконувати свої посадові обов'язки.

Чи змінив COVID-19 стратегію реформи державної служби або підхід до неї?

Так, звісно. Ми не встигли завершити план стратегії реформування державного плану до 2021 в повному обсязі. Фактично в 2020 ми планували зробити реформування апаратів міністерств і завершити реформування директоратів політик в міністерствах. Коли почалася пандемія, Верховна Рада ухвалила рішення, яким припинявся будь-який конкурсний набір. Більш того, фонд оплати праці був перерозподілений на користь фонду протидії коронавірусної інфекції. Була пряма заборона на формування нових підрозділів, на найм працівників, які займаються формуванням політики. Тобто ця частина стратегії залишилась невиконаною.

Але криза – це не тільки проблеми, але й інколи можливості. Ми зробили велетенський крок в бік електронної держави: наприклад, близько 90% нарад відбуваються онлайн. Це, звичайно, вимоги до електронного документообігу – ми майже завершили процес переходу на електронний документообіг, навіть ті органи, які раніше не хотіли або не могли переходити з різних причин.

У паперовому форматі залишаються документи, які мають певні грифи службового або таємного користування. Ну і, звичайно, звернення громадян залишаються на папері — ми не можемо обмежити право громадян звертатися в паперовому вигляді. Проте ці звернення в органах оцифровуються, і потім далі використовуються у внутрішньому документообігу в цифровому форматі.

Ми підготували проєкт нової стратегії реформування державного управління. Я сподіваюсь, що він буде ухвалений найближчим часом. Нова стратегія передбачає завершення етапів, які я назвав, зокрема розділення функцій формування і реалізації політики, перехід на безпаперовий документообіг, ухвалення змін до закону про Кабмін, центральні органи виконавчої влади, тощо.

Як в Кабінеті Міністрів пристосувались до віддаленої роботи? Наскільки підготовленими були працівники державної служби та чи були труднощі під час адаптації?

Якщо ми говоримо про Кабінет Міністрів як колективний орган, то він дуже швидко адаптувався до нових вимог працювати віддалено з обмеженнями. Щодо секретаріату, то достатньо швидко. Працівники перейшли на режим



Але криза – це не тільки проблеми, але й інколи можливості. Ми зробили велетенський крок в бік електронної держави: наприклад, близько 90% нарад відбуваються онлайн. Це, звичайно, вимоги до електронного документообігу – ми майже завершили процес переходу на електронний документообіг, навіть ті органи, які раніше не хотіли або не могли переходити з різних причин”

¹ HRMIS (HumanResourceManagementInformationSystem) – це сучасна автоматизована система управління персоналом в державній службі. Система впроваджується в рамках реформи державного управління, дозволить підвищити ефективність роботи чиновників і відкрити громадськості доступ до суспільно важливих даних про держслужбу.

позачергової роботи, далі перейшли у режим віддаленої роботи, працівникам забезпечили проїзд до офісів, коли громадський транспорт в Києві не працював, а потреба в роботі з офісу була. Тобто процес адаптації ми пройшли швидко. Але в нас працює, наприклад, урядовий контактний центр, де сотні людей надають допомогу в онлайн режимі, як в телефонному режимі, так і в чатах, опрацьовують велику кількість звернень. Їх так само вдалося швидко перевести на режим віддаленої роботи.

Перехід на віддалену роботу потребує нових навичок, зокрема в роботі з онлайн інструментами, а критичне мислення, цифрова грамотність, обізнаність в кібербезпеці набувають ваги в конкуренції на ринку праці. Чи готові державні службовці до нових викликів?

Взагалі не бачу в цьому проблеми. Сажотрусів та лірників в Україні залишилося небагато, але вони досі є. Багато професій, які були свого часу потрібними, зникають не повністю, а трансформуються та залишаються. Наведу приклад. Кількість персоналу Пенсійного фонду України за кілька років значно скоротилася, тому що деякі процеси автоматизовані, а значить не потребують втручання людини. У радянські часи на великих військових підприємствах працювали цехи з сотнями людей, які займалися обліком. Потім їх замінили машини з перфораторами, потім калькулятори, а потім з'явився комп'ютер.

Навички державного службовця розвиватимуться. Наприклад, з 2019 року посада СТО, а саме заступника з цифрової трансформації, запроваджена не тільки в міністерстві, а в усіх центральних органах виконавчої влади. Обов'язок людини на цій посаді – не лише автоматизувати процеси, а й забезпечити навчання цифрової грамотності наявного персоналу. Тому будь-який держслужбовець має відповідати вимогам часу, незалежно від віку, щоб бути конкурентоспроможним.

У приватному секторі вже кілька років спостерігається брак кваліфікованих фахівців, тому компанії інвестують час та гроші в навчання працівників. З якими викликами ви стикаєтесь під час пошуку працівників на державну службу?

Якщо говорити про високі посади, то в нас є недоліки в конкурсній процедурі. Наразі в деяких центральних органах виконавчої влади оголошуються потрібні конкурси на посади, ►



“

Навички державного службовця розвиватимуться. Наприклад, з 2019 року посада СТО, а саме заступника з цифрової трансформації, запроваджена не тільки в міністерстві, а в усіх центральних органах виконавчої влади. Обов'язок людини на цій посаді – не лише автоматизувати процеси, а й забезпечити навчання цифрової грамотності наявного персоналу”



Олег Немцінов

Міністр Кабінету Міністрів України

Понад 20 років досвіду у сфері державного управління

Одружений, має сина

Кандидат наук з державного управління,
має 3 вищих освіти

Був учасником антитерористичної операції на території Донецької області, а також працював на офіцерських посадах у Державній прикордонній службі України

Хобі: історія, географія, їзда на велосипеді

що створює труднощі з пошуком фахівців, тобто міністр або керівник відомства не може знайти собі людину в команду. Тому Національна державна служба спільно з секретарем Кабінету Міністрів готує зміни в законодавство щодо удосконалення конкурсної процедури.

Що стосується фахівців базового рівня, то ми спостерігаємо недостатній рівень їхньої підготовки. Людина, яка йде на посаду, наприклад експерта, в центральні органи виконавчої влади, такі як міністерство, де йдеться про формування політики, має бути підготовленою. Я не є прихильником того, що робота в міністерстві має бути першим записом в трудовій книжці. У мене перший запис – спеціаліст першої категорії відділу роботи з молоддю Львівської міської ради. Тобто одразу після університету я мав досвід роботи в громадській організації та студентському самоврядуванні. Потім я прийшов на роботу за конкурсом, де починав з нижчих посад, дійшов до посади державного секретаря – це вища посада в рангах державної служби.

Якісна підготовка державних службовців має бути важливим елементом освіти. Зараз в Україні реорганізована Академія державної служби. Її регіональні інститути стали складовими академічних вищих навчальних закладів у регіонах. Є якісні програми з підготовки публічної адміністрації в приватних вузах, в таких як Український Католицький Університет або Києво-Могилянська академія. Є багато програм MBA, які готують фахівців з державного управління (Public Administration). Людина, яка хоче будувати кар'єру в державній службі, може це зробити, а наше завдання – зробити такі умови, щоб отримавши якісну освіту, фахівці мали якісні умови праці, могли реалізуватися та мали гідний рівень заробітної платні.

Чи вважаєте ви, що державна служба як місце роботи є привабливою та престижною серед молоді?

Є достатньо привабливі напрямки для початку кар'єри. Щодо професійного зростання на державній службі, то і тут є можливості. Для людей уже сформованих, з досвідом, це хороший шанс спробувати себе на посадах категорії А. Це високий рівень посад, і, в переважній більшості, гідний

“

Людина, яка хоче будувати кар'єру в державній службі, може це зробити, а наше завдання – зробити такі умови, щоб отримавши якісну освіту, фахівці мали якісні умови праці, могли реалізуватися та мали гідний рівень заробітної платні”

рівень оплати праці. Хоча, на жаль, під час аналізу ми з'ясували, що різниця в заробітній платні керівників центральних органів виконавчої влади може відрізнятись в понад 10 разів. Деякі органи мають спеціальний статус. І рівень оплати праці на тих посадах регулюється не ЗУ «Про державну службу», а спеціальним законом.

З іншого боку, молоді люди, які йдуть на державну службу, мають усвідомити, що державна служба, в першу чергу, про служіння. Тут можна реалізувати амбіції, світоглядне бачення, а далі можна використати цей досвід в громадському, науковому, педагогічному, або навіть приватному секторі. Не кожен держслужбовець є хорошим підприємцем, але він може бути хорошим менеджером.

І на останок – якою ви бачите Україну через п'ять років?

З поверненими окупованими територіями. Для мене особисто це дуже важливо, щоб ми повернули території, а люди, які живуть на непідконтрольних територіях, зазнають переслідувань, обмежені в правах, повернулися в нормальне суспільство, і ми стали одним цілим.

Фредерік Куне: «Українське суспільство — рушійна сила демократичних перетворень»

Представництво Європейської комісії в Україні відкрилося в Києві у вересні 1993 року, через два роки після проголошення Україною незалежності. Таким чином воно стало однією з організацій, яка відстежує весь незалежний шлях України, шлях викликів та змін, від перших кроків і дотепер. Рушійною силою демократичних перетворень, яка сприяє впровадженню реформ та позитивних змін, в Україні є суспільство, вважає Фредерік Куне, керівник Програм співробітництва Представництва Європейського Союзу в Україні. Яких змін зазнала Україна за останні 30 років, та як міжнародне партнерство сприяє та підтримує курс країни на позитивні зміни, – про це далі в інтерв'ю.

За вашими спостереженнями, які три найбільш успішні і значущі зміни відбулися в Україні протягом останніх 30 років?

ЄС присутній в Україні, починаючи з 1990-тих років. Можна сказати, що і сучасна Україна, і Європейський Союз у їхньому теперішньому вигляді — відносно молоді. Але хід історії є дуже швидким. Напрямок розвитку країни визначає саме народ України, який з 1990 року здійснив три революції, кожна з яких зумовила фундаментальні зміни. На наш погляд, Революція Гідності та вибір Україною політичної асоціації та економічної інтеграції з Європейським



Розмову вів Дмитро Романович, заступник директора, консультування, урядові проєкти та міжнародні проєкти розвитку, KPMG в Україні.



Союзом — найважливіший фактор, який на сьогодні визначає наші відносини та нашу спільну роботу з ЄС. На цьому шляху вже досягнуто чимало успіхів, зокрема здійснені урядом масштабні структурні реформи зробили можливими безвізові візити до країн ЄС. Але нам потрібно пройти довгий шлях для того, щоб ми могли вважати реформи, яких вимагають українці, успішними.

Які найважливіші теми в державному порядку денному зумовлюють зміни в Україні?

Сьогодні «матір'ю» всіх реформ є судова реформа, і саме тому такими важливими є два законопроекти, ухвалені

Верховною Радою наприкінці липня. Ефективна і потужна система верховенства права і рішуча боротьба з корупцією сприятимуть успішній реалізації всіх інших важливих реформ, наприклад, у галузі енергетики і контролю за змінами клімату та у сфері успішного корпоративного управління державними підприємствами.

Які основні рушії можуть підтримати або навіть пришвидшити сталий розвиток в Україні?

Greendead або Європейський зелений курс надає Україні багато можливостей та стимулів для проведення реформ, які забезпечать умови, за яких країна лишатиметься на передньому плані зеленого та сталого економічного розвитку. Як і в цілому світі, пандемія COVID-19 поставила перед Україною чимало викликів — відповіді на них можуть допомогти розробити рішення, що виходитимуть за межі подолання наслідків пандемії, наприклад, рішення у сфері диджиталізації. І нарешті, українське суспільство — рушійна сила демократичних перетворень, яка продовжує сприяти впровадженню реформ та позитивних змін.

Які з реформ, що відбулися в Україні упродовж останніх кількох років, можна вважати найуспішнішими?

«Успіх» у контексті реформ виміряти не так просто. Потрібно ретельно готувати нові закони шляхом діалогу з виборцями та іншими стейкхолдерами, такими як громадянське суспільство. Подальша реалізація законів вимагає їхнього втілення в життя, постійного діалогу та оцінювання. Я згадував про надання Європейським Союзом безвізового режиму для України. Це було результатом здійснення великої кількості базових реформ, що стосуються верховенства права, зокрема створення нових антикорупційних інститутів. Я також міг би згадати реформу державного управління та децентралізацію. Усі ці кроки були успішними. Але їхній подальший успіх вимагає продовження реформ. Ми тут, щоб підтримувати Україну у цьому.

У 2020 році ЄС почав реалізовувати ініціативу EU4DigitalUA, яка буде впроваджуватись до червня 2024 року. Як би ви оцінили її просування? Що змінилося в ініціативі відтоді, як у порядку денному з'явилося питання COVID-19?

Проект EU4DigitalUA з'явився якраз вчасно, щоб підтримати амбіційні плани українського уряду щодо реалізації програми «Держава в смартфоні» та загальної цифрової трансформації країни.

З фокусом на електронному врядуванні та електронних послугах для громадян і бізнесу, у межах проєкту EU4DigitalUA уже почалася активна робота з аналізу державних інформаційних електронних систем, методології диджиталізації державних послуг, підтримки платформи «Дія», підтримки запуску послуги «єМалятко» та негайної підтримки кібербезпеки в Україні. Цифрові технології мають життєво важливе значення для боротьби з пандемією, оскільки замінюють фізичну взаємодію та зменшують ризик зараження у багатьох сферах людської діяльності. У червні 2021 року, у відповідь на наполегливе прохання української влади, проєкт EU4DigitalUA почав підтримувати розробку цифрових сертифікатів щеплення від COVID-19 у національній електронній системі охорони здоров'я e-health.

Коли йдеться про диджиталізацію усіх процесів на рівні уряду, на яких основних напрямках слід зосередитись Україні?

Безсумнівно, процеси створення електронного уряду та впровадження більш ефективної системи електронних державних послуг взаємопов'язані з реформою державного управління. Україна повинна зосередитися на ухваленні належного законодавства у сфері реформи державного управління і роботи електронного уряду, створюючи для цього узгоджену і надійну базу. Низка законів, включно з законом «Про адміністративну процедуру», законом про національну систему реєстрів і численні підзаконні акти та технічні регламенти, як і раніше, повинні бути ухвалені та відповідати нормам ЄС.



З якими основними викликами стикається Україна в процесі впровадження цифрових рішень? Що йде не так?

Коли йдеться про електронний уряд, головною проблемою є недостатнє розуміння переваг цифрових рішень, брак міжвідомчої координації, а також певне занепокоєння державних службовців у зв'язку з тим, що реалізація IT-рішень може зумовити скорочення їхніх робочих місць. Існує також певний дефіцит інвестицій у цифрову інфраструктуру державного сектора, оскільки потреби величезні, а ресурси держави обмежені.

На вашу думку, як може приватний сектор допомогти забезпечити довіру до цифрової трансформації в Україні? Чи вважаєте ви, що державно-приватні партнерства (ДПП) можуть сприяти успіху?

Приватний сектор вже багато в чому посідає провідні позиції в процесі цифрової трансформації, оскільки його представники розуміють, що без використання сучасних технологій вони програють тим, хто спроможний швидко адаптуватися. Це підтверджує високий рівень конкуренції в українському секторі інформаційних і комунікаційних технологій.

На початку червня було оголошено, що Україна та ЄС розпочинають діалог з кібербезпеки. Серед інших тем наголошувалося на важливій ролі кібербезпеки як елементу забезпечення довіри до зусиль у сфері цифрової трансформації та активізації підтримки в цій галузі. На чому саме ви порекомендували б Україні зосередитись у забезпеченні довіри до зусиль з цифрової трансформації?

Міжнародна співпраця має надзвичайне значення для підтримки безпечного та прозорого кіберпростору в Україні. Україна може захистити себе тільки разом із міжнародними партнерами, такими, як ЄС і США.

Які подальші кроки в межах цього діалогу з питань кібербезпеки?

Ключовими результатами діалогу, яких ми прагнемо досягти, – краще взаєморозуміння між його сторонами



щодо правових та інституційних основ кібербезпеки в ЄС і Україні, визначення конкретного напрямку співпраці і прямі контакти між основними зацікавленими сторонами.

У лютому 2021 року ЄС опублікував звіт EU4Business про підтримку малого та середнього бізнесу (МСБ) у країнах Східного партнерства. У звіті зазначалося, що ЄС виділив 187,7 млн євро на підтримку майже 80 000 компаній МСБ, третина з яких належить жінкам. Це дозволило створити понад 117 000 нових робочих місць та додаткових доходів у розмірі 1,3 млрд євро, отриманих малими та середніми підприємствами, у Вірменії, Азербайджані, Білорусі, Грузії, Молдові та Україні. На які сегменти економіки ЄС орієнтується в Україні в першу чергу? Яку підтримку українські підприємці отримали від ЄС минулого року?

Для ЄС підтримка малого та середнього бізнесу надзвичайно важлива. В Україні ЄС використовує цілу низку спеціально розроблених інструментів підтримки малого бізнесу, а програми EU4Business охоплюють три головні напрями: доступ до фінансування, послуги з розвитку бізнесу та формування середовища, сприятливого для ведення бізнесу.

Коли йдеться про фінансування, трьома ключовими інструментами, які ми використовували в 2020 році, були стимулюючі гранти для МСБ, прив'язані до кредитів, субсидії на валютне хеджування для уможливлення кредитування у національній валюті та прямі гранти для підприємств цього сегменту. У сфері надання послуг з розвитку бізнесу основними інструментами були консультаційні послуги для МСБ, підтримка інкубаторів, сприяння B2B-діяльності та розбудова спроможностей організацій з підтримки бізнесу. У сфері формування сприятливого для бізнесу середовища ми зосередились на регуляторній реформі, державно-приватному діалозі та нарощуванні потенціалу відповідальних за розробку політик та регуляторних органів.

Наразі в Україні реалізуються 37 проєктів для МСБ, що підтримуються ЄС. У 2020 році ЄС підтримав майже 8 000 підприємств малого та середнього бізнесу – майже вдвічі більше, ніж у 2019 році. На це було виділено 40,5 млн євро. Наші проєкти також залучали дещо менші за розміром малі та середні підприємства у 2020 році порівняно з попереднім роком, тоді як бюджети проєктів ЄС, що підтримують український МСБ, зросли. Отже, ми маємо більше грошей для більшої кількості підприємств малого бізнесу. 30% проєктів, які ми підтримали в 2020 році, належать жінкам. У 2020 році сектор МСБ, ►

який отримав підтримку ЄС, створив в Україні понад 20 000 робочих місць. Незважаючи на пандемію, у 2020 році підтримуваний ЄС малий та середній бізнес збільшив свій штат у середньому на 8,4%.

Як би Ви оцінили розвиток сектору МСБ в Україні сьогодні?

Малий та середній бізнес є важливою соціальною та економічною силою в Україні. Він забезпечує робочі місця для більшості працівників, і на нього припадає понад половина від усього обсягу продукції, випущеної в Україні. За даними Державної служби статистики України, в 2017 році в Україні функціонувало майже 2 мільйони компаній малого та середнього бізнесу, що становить 99,98% від загальної кількості комерційних підприємств країни. Переважна більшість (близько 96%) МСБ – це фізичні особи-підприємці та мікропідприємства.

Україна пройшла довгий шлях підтримки розвитку сектору МСБ. Країна вдосконалила інформаційну підтримку цього сегменту, забезпечивши доступність даних та інтернет-ресурсів. Поліпшено процедури ліцензування, полегшено процес ліквідації бізнесу. Сьогодні МСБ мають доступ до державних закупівель, що сприяє розвитку державно-приватного діалогу. Україна полегшила доступ малому та середньому бізнесу до фінансування через комерційні та небанківські установи.

Спрощуючи правила адміністрування податків, Україна запровадила автоматичну процедуру повернення ПДВ для малого та середнього бізнесу. Уряд використовує систему електронних закупівель для захисту МСБ від несвоєчасних виплат.

Україна також працює над активізацією експорту та виходу малих та середніх підприємств на міжнародні ринки шляхом вдосконалення законодавчої бази та впровадження стандартів ЄС.

Але, звичайно, простір для розвитку існує завжди: Україні слід і надалі зміцнювати свою інституціональну систему для створення середовища, сприятливого для зростання

малого бізнесу. Особливий акцент слід зробити на подальшому полегшенні доступу МСБ до фінансування. Ми заохочуємо Україну активізувати співпрацю з міжнародними партнерами для розширення програм доступу МСБ до фінансування та використання програм кредитних гарантій, одночасно сприяючи небанківському фінансуванню.

У більш широкому контексті Україні слід і надалі сприяти конкуренції в банківському секторі, що має вирішальне значення для забезпечення доступного фінансування для МСБ. Для подальшого спрощення адміністрування податків уряду потрібно забезпечити узгодженість процесів сплати податків та їхнього повернення, а також краще вирішувати проблеми несвоєчасних платежів. У подальшому Україні слід більше працювати над формуванням навичок та розвитком підприємницької культури.

Якщо говорити більш загально про економічний розвиток, чи можете ви описати топ-3 економічних реформ, необхідних для пришвидшення економічного відновлення України?

Реформи необхідні як для відновлення економіки в коротко- та середньостроковій перспективі, так і для системних змін в українській економіці в довгостроковій перспективі.

Виходячи з такого підходу, три головні пріоритети для України включатимуть реформування сектору державних підприємств, покращення урядування, зокрема в контексті реформи децентралізації, та покращення бізнес-клімату.

Під покращенням бізнес-клімату я маю на увазі не лише економічні реформи. Першим пунктом у порядку денному має бути зміцнення верховенства права, здійснення довгоочікуваної судової реформи, а також реформа антимонопольного законодавства та законодавства про конкуренцію. Усе це разом забезпечить позитивні зміни інвестиційного клімату та сприятиме європейській та євроатлантичній інтеграції країни.

“

Міжнародна співпраця має надважливе значення для підтримки безпечного та прозорого кіберпростору в Україні. Україна може захистити себе тільки разом із міжнародними партнерами, такими, як ЄС і США”

Зараз між ЄС та Україною триває активний діалог та переговори щодо зеленого курсу (Greenddeal). Як Україна інтегрується в нову екологічну політику ЄС? Які кроки були зроблені, та як COVID-19 змінив перспективи?

Політичне керівництво України виявило зацікавленість у Європейському зеленому курсі з моменту його оголошення наприкінці 2019 року. Початком діалогу стало спільне прагнення співпрацювати у нових сферах зеленої економіки.

Ми як ЄС вже мобілізуємо значну допомогу в цій сфері. Гранти на суму понад 300 млн євро вже зробили можливими інвестиції на щонайменше 700 млн євро через механізми змішування з МФО в галузі енергетики, енергоефективності, екологічного транспорту, охорони довкілля та боротьби зі змінами клімату в Україні. Слід зазначити, що європейський зелений курс – це перш за все стратегія економічного зростання, заснована на диджиталізації та «екологізації». Досягти економічного зростання можна одночасно зі зменшенням викидів та рівня забруднення.

**Фредерік Куне****Керівник Програм співробітництва представництва ЄС в Україні**

Впродовж двох років до цього обіймав посаду керівника відділу програм зовнішньої допомоги "Місцевий і людський розвиток"

До цього працював керівником Програм співробітництва у Білорусі (2013-2018), спеціалістом по відносинам з Таджикистаном в Європейській службі зовнішніх справ (2011-2013), також працював в Грузії (2009-2010) та Таджикистані (2005-2009)

До роботи в Європейській Комісії працював на гуманітарні неурядові організації на Північному Кавказі та в Абхазії

Народився і виріс у Бельгії

Має ступінь магістра економіки, магістра у сфері досліджень Кавказу та Середньої Азії та ступінь доктора політичних наук

Одружений, виховує двох доньок

**Frederik Coene**

У лютому 2021 року прем'єр-міністр України Денис Шмигаль і виконавчий віце-президент Європейської комісії в Україні Франс Тіммерманс розпочали діалог щодо Європейського зеленого курсу та переходу України до зеленої економіки. Його мета – розробити послідовний та системний набір політик і дій для підтримки переходу до зеленої економіки.

З обох сторін були створені оперативні робочі групи, і наразі вони спільно шукають найкращі способи співпраці та підтримки України в її переході до зеленої економіки. Перше засідання робочих груп на чолі з віце-прем'єр-міністром Ольгою Стефанішиною та Катаріною Матерновою, заступницею генерального директора директорату з питань добросусідства та розширення Єврокомісії та головою групи підтримки України при Європейській комісії, відбулося вже 19 травня. Воно охоплювало боротьбу зі змінами клімату, фінансування зеленого переходу, трансформацію вугільних регіонів, чистий водень та промислові альянси ЄС. Процес триває, і наш діалог буде поступово розширюватися.

Потенціал економічного зростання зеленої економіки визнається з обох сторін, як і її взаємовигідний потенціал. 13 липня Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль та віце-президент Європейської комісії Марош Шефчович започаткували партнерство між ЄС та Україною у сфері використання сировини та акумуляторів.

Економічний розвиток, створення доданої вартості в гірничодобувному секторі та секторі виробництва акумуляторів, інтеграція ланцюгів доданої вартості ЄС можуть сприяти економічному та соціальному розвитку і на місцевому рівні. Очікується, що спільні дії сприятимуть інвестиціям та можливостям фінансування для модернізації галузі та вдосконалення відповідальних способів видобутку.

Чи змінив COVID-19 перспективу «Європейського зеленого курсу»? Короткою відповіддю буде «ні, не змінив». Потрібно протистояти новим викликам, що виникли внаслідок кризи, та реальній вартості

пандемії в контексті як економіки, так і відновлення справедливості та рівності у наших суспільствах.

Але нагальна потреба у заходах, спрямованих на боротьбу зі змінами клімату і кризою біорізноманіття, нікуди не зникла. Ціна бездіяльності значно перевищить витрати на те, щоб взятися до справи вже зараз, бо дуже часто ми говоримо тільки про витрати на перехідний період, але ми повинні порівнювати їх з вартістю відмови від перехідного періоду, яка в людському та фінансовому плані є набагато вищою. Ось чому в ЄС ми рішуче підтримуємо зелене відновлення, щоб уникнути підходу, за якого ми приділяємо увагу дріб'язковим речам і упускаємо справді значущі, коли відбудовуємо наші економіки, одночасно повертаючись до старих методів господарювання. Якщо державні інвестиції, мобілізовані для відновлення після пандемії COVID-19, використовуватимуться для цього в екологічний спосіб, ми прискоримо нашу відповідь двом іншим кризам – кліматичній кризі та кризі біорізноманіття.

Яким ви бачите майбутнє України через п'ять років?

Я думаю, найкраще, що можна побажати цій країні – це, звичайно, закінчення військового конфлікту та зникнення загрози її територіальній цілісності, суверенітету та незалежності. Але, незалежно від цього, важливо, щоб Україна продовжувала використовувати та нарощувати свою стійкість. Незважаючи на революцію та продовження військового конфлікту, країні вдалося двічі провести демократичні вибори та впроваджувати широкомасштабні реформи. Успіх нерівномірний, проблеми є, але загальна картина позитивна. Тому я радше впевнений, що перспектива залишатиметься оптимістичною. Звісно, Європейський Союз і надалі буде надійним партнером та другом України та підтримуватиме її реформи заради всіх українців.



KPMG Insight Academy

Онлайн-платформа передачі професійних знань приватним та державним організаціям в Україні

Унікальні навички для підготовки до викликів нової реальності

- Зручна та інтерактивна платформа онлайн-курсів
- Можливість обрати будь-який час для перегляду матеріалів
- Тренери-практики
- Зворотний зв'язок з тренером онлайн
- Теорія на реальних прикладах
- Проведення тренінгу для групи колег за вашим запитом

Долучайтеся до тренінгів провідних експертів KPMG і відкривайте нові горизонти та можливості для вас та вашої організації

[Зареєструватися](#)



Дмитро Сенниченко: «Україна має стати місцем сили Європи»

Які перспективи великої та малої приватизації в Україні? Як змінюються умови для інвесторів? В якому форматі приватний інвестор може бути долучений до активів стратегічного значення? Відповіді на ці та інші запитання – в нашому ексклюзивному інтерв'ю із Дмитром Сенниченко, головою Фонду державного майна України та Тарасом Єлейко, заступником голови Фонду.

Розмову вів Олег Неплях, партнер, інвестиції та ринки капіталу, керівник галузевої практики енергетики та природних ресурсів, KPMG в Україні.

Які тенденції в економіці ви бачите зараз?

Дмитро Сенниченко: Україна вийшла на стійкий тренд відновлення економіки. Державний бюджет має помірний дефіцит, і ми навіть на прикладі Фонду держмайна відчуваємо попит з боку інвесторів. У глобальній економіці зараз багато вільних коштів, фондові індекси знаходяться на піку – інвестори шукають прибуткові та привабливі об'єкти. З точки зору стратегічних інвестицій, Україна ще достатньо ризикована, перехідна країна. Але наша конкурентна перевага – гіпердохідність інвестицій в економіку України по деяких проектах.

Які галузі користуються найбільшим попитом зараз і які мають найбільші перспективи зростання у майбутньому?

Тарас Єлейко: 2020-2021 роки виявилися дуже цікавими з точки зору первинного ринку державних активів. Завдяки безпрецедентній політичній волі ►





почалася приватизація цілих галузей, які до того в Україні вважалися монополіями. Зокрема, ми можемо говорити зараз про приклади успішної приватизації у спиртовій галузі. Для України, яка повністю має сировинну базу, це дуже важливо. Спиртова галузь є другим етапом переробки, наприклад, кукурудзи. Наша країна має потенціал стати найбільшим експортером спирту в Європі, але раніше не використовувала цю можливість. Зараз цей процес почався. Серед зацікавлених інвесторів – як локальні виробники алкоголю, так і фінансові інвестори, різні промислові компанії. Вже приватизовано понад 20 спиртових активів.

Ще один приклад – аграрне виробництво. Вже є низка комбінатів хлібопродуктів, по яких зараз відбувається процес приватизації. Наприклад, від продажу Дунаєвського КХП до бюджету вже надійшло 227 млн грн, що майже на 40 млн грн більше стартової ціни. 30 серпня відбудеться аукціон з приватизації наступного, Радивилівського КХП.

Окремий напрям – це модернізація державних об'єктів. Досить обговорюваною темою є велика приватизація в'язниць. Це законсервовані об'єкти в межах міст, які, з одного боку, потребують ресурси від держави на утримання, з іншого вже ніколи не будуть використовуватися. І це величезні майданчики в центрах міст для реновацій. Цей проєкт запущений, маємо успішний досвід приватизації першої в'язниці у Львові, за результатами якої до держбюджету надійшло понад 400 млн грн. На її місці буде великий IT-кампус. Також зараз активно проходить приватизація невеликих підприємств, які є непрофільними для держави. Загалом цього року ми плануємо приватизувати близько 500 різноманітних державних активів.

Яке значення для України має розблокування великої приватизації? Чи може це дати поштовх для залучення інвестицій в приватний сектор?

Дмитро Сенниченко: Зараз маємо безпрецедентну політичну волю на велику приватизацію. Уявіть,

з 2005 року в Україні не відбувалося подібного масштабного процесу. Приватизація є одним із найбільш ефективних способів боротьби з корупцією, яка здебільшого сконцентрована в державних підприємствах, державному секторі економіки в цілому. Також це залучення інвестиції в занедбані підприємства, які багато років страждали від неефективного управління.

Так, у серпні цього року відбудеться аукціон великої приватизації «Об'єднаної гірничо-хімічної компанії» (ОГКХ). На фінішному етапі – підготовка наступних об'єктів великої приватизації: заводу «Більшовик» та «Президент-готелю». Наразі ми обираємо наступну команду професійних радників приватизації, аби активно працювати над приватизацією обленерго та інших об'єктів. Також продовжується підготовка до залучення інвестицій у Одеський припортовий завод.

Чи очікується участь іноземних інвесторів в приватизації «Об'єднаної гірничо-хімічної компанії»?

Тарас Єлейко: Ми бачимо велику зацікавленість саме з боку іноземних інвесторів. Це відомі іноземні компанії, які займаються видобутком, а також фінансові компанії чи великі інвестиційні фонди. Тому, звичайно, ми очікуємо на високу конкуренцію. Ми сподіваємось, що це буде активний аукціон.

Які ще активи можуть бути включені до великої приватизації? Та з якими труднощами у цій сфері ви стикаєтесь?

Дмитро Сенниченко: Розподіл на велику та малу приватизацію є досить умовним. Згідно законодавства, актив балансовою вартістю до 250 млн грн відноситься до класифікації малої приватизації, а понад 250 млн грн – до великої. На відміну від малої для підготовки великої приватизації необхідна участь професійних радників, аудиторів та інвестиційних банків.



Звісно, Україні потрібна більш чітко артикульована політика на рівні Уряду – які саме об'єкти передавати в Фонд на приватизацію. Зараз 96 державних органів влади – міністерства, відомства, агентства – управляють 3600 державними підприємствами. Лише після рішення Уряду про передачу на приватизацію, Фонд починає свою роботу з об'єктом.

У фонді Держмайна ми вже забезпечили прозорий і системний процес щодо перетворення непродуктивних, непрацюючих об'єктів в продуктивні. Багато позитивних прикладів, коли інвестори, купуючи об'єкт на аукціоні, потім вкладали в нього набагато більше, ніж коштував сам об'єкт.

Наприклад, нещодавно я взяв участь у відкритті оновленого Центрального автовокзалу Києва. Монументальна споруда, зведена у 1960 році, понад півстоліття стояла без реконструкції. Ми знайшли нового ефективного власника, який вже вклав понад 100 млн грн приватних інвестицій у реконструкцію. Тепер в серці столиці маємо сучасний транспортний хаб. І таких прикладів безліч!

Це внесок в економічний розвиток країни. Підприємець краще розуміє, яка продукція конкурентна, а яка – ні. Чим більше приватних підприємців будуть інвестувати в Україну, тим конкурентнішою ставатиме економіка та сама держава. Україна має стати більш сервісноорієнтованою країною. Повинні бути забезпечені всі функції – справедливі податки, чіткі повноваження регуляторних органів та реформа судової системи.

Також є велика кількість непрофільних для виконання державних функцій активів, які знаходяться в управлінні органів влади: це готелі, гірськолижні курорти, і будинки відпочинку. Часто це занедбані та збиткові території. Але вони знаходяться в центральній частині міст і могли б стати об'єктом для інвестицій, створення доданої вартості. Фонд державного майна може знайти інвесторів і для цих об'єктів.

Багато стратегічних підприємств, наприклад, Енергоатом, не включені в приватизацію. На вашу думку, чи має сенс залишати їх у державній власності?

Дмитро Сенниченко: Ні. Але, перш за все, для таких підприємств має бути налагоджене системне та якісне корпоративне управління, чітко відділені функції формування політики від її реалізації. Є кілька варіантів приватизації. Наприклад, державні компанії можуть мати приватного інвестора, але зі збереженням державного контролю. Держава забезпечує свої державні функції через ці компанії, тому залучає інвесторів у спосіб, який дозволяє не втрачати контролюючі функції.

Ще одна можливість – це повноцінна концесія. Нещодавно ми ініціювали прийняття Кабміном рішення, яке дає можливість відновлювати історичні будівлі України завдяки інвестиціям з боку приватного власника. Наприклад, інвестор виділяє 10 млн євро, відновлює будівлю, й надалі він має пільгові умови оренди. Таким чином, історичні об'єкти отримують інвестиції, залишаючись у державній власності. Це практика, яка широко використовується у світі.

Міністерство інфраструктури із залученням донорів реалізувало два успішних проекти з портами. Був залучений іноземний інвестор і при цьому частково збережено контроль держави над активами. Чи ви розглядаєте можливість використання аналогічного механізму для об'єктів, які знаходяться у вашому управлінні?

Дмитро Сенниченко: Звісно, так. Наразі ми обговорюємо це з колегами з Комітету економічної політики Верховної Ради. Є великі стратегічні інфраструктурні об'єкти – порти, аеропорти – які мають залишитися у державній власності, ми їх не розглядаємо на приватизацію. Це однозначно концесійні угоди.

Але є також об'єкти, які менші за розміром і не підлягають приватизації, проте потребують залучення державно-приватного партнерства у сфері інвестицій. Це

досить непростий баланс між інтересами держави та приватного власника. Тому зараз ми бачимо потенціал у вдосконаленні не тільки орендного законодавства, але й щодо державно-приватного партнерства.

Які процеси відбуваються стосовно компаній, які знаходяться в управлінні Фонду, але поки що їх приватизація не відбувається або навіть не запланована?

Дмитро Сенниченко: За останні два роки Фонд отримав в управління з різних міністерств та відомств більше підприємств, ніж за минулі 15 років. Здебільшого це «мертві» об'єкти, які знаходяться в стані банкрутства або ліквідації. Із 3600 державних підприємств, за нашими оцінками, приблизно третина вже не підлягає приватизації, треба просто завершити процес ліквідації, банкрутства. Якщо говорити в цілому про такі активи, то проблема полягає у відсутності чітко визначеної політики.

Тому сьогодні ми працюємо з Верховною Радою над системною зміною законодавства. Ми розробили комплексний законопроект, який вносить зміни у 27 Законів України і три кодекси. Сподіваємось, що до кінця року він буде прийнятий. Це дозволить вирішити такі прогалини в законодавстві, як, наприклад, списання безнадійної податкової заборгованості або продовження термінів позовної давності, аби новий власник міг відсуджувати штучно створені борги.

Осібні стоять державні активи, які не є державними підприємствами. Ми провели інвентаризацію такого майна і виявили, що близько 15% об'єктів нерухомості перебувають у "сірій" або "чорній" оренді. У масштабах країни йдеться про площі розміром 28 млн м², які сьогодні занедбані. За площею це близько 200 стадіонів "Олімпійський". Але вони могли б залучити інвестиції або для створення коворкінгу, або для інших цілей. Тож наступне завдання – налагодити процес системної передачі неефективних активів до приватного власника. І разом з нестратегічними державними підприємствами це може поповнити державний бюджет на 200 млрд грн. ►

**Дмитро Сенниченко****Голова Фонду державного майна України**

20 років досвіду на керівних посадах в системному міжнародному бізнесі, неурядових організаціях та державному управлінні

Розпочав кар'єру економістом в Національному банку України, працював у Службі Прем'єр-міністра України та радником Голови підкомітету Верховної Ради України з питань банківської та фінансової діяльності

Очолював офіс програм Німецької технічної допомоги в Україні Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Керував міжнародними інвестиційно-девелоперськими та консалтинговими компаніями

Обіймав посади Віце-Президента Комітету інфраструктури та нерухомості Американської торгівельної палати (ACC), члена Правління Українського клубу нерухомості (URE Club), члена Ради підприємців при КМУ

Має ступінь MBA в Міжнародному Інституті Менеджменту

Ми бачимо дуже позитивну динаміку в сфері малої приватизації. Скільки компаній вже вдалося продати і скільки ще буде продано в найближчі роки?

Тарас Єлейко: Я думаю варто сказати про кардинальну зміну підходу до малої приватизації. Ми зробили сам процес підготовки об'єктів малої приватизації максимально подібним до класичних M&A угод. Зараз ми бачимо позитивну динаміку, Фонд держмайна за рік проводить близько 2000 аукціонів. Середня кількість учасників після введених змін збільшилася майже у два рази, що позитивно відобразилося на середньому зростанні цін.

Тепер в середньому за рік ми приватизуємо понад 400 об'єктів – це як державні підприємства, так і об'єкти окремого майна. Цього року ми плануємо приватизувати близько 500 таких об'єктів і очікуємо отримати від малої приватизації мінімум 3 млрд грн. Для порівняння у 2018 році було отримано 270 млн грн, у 2019 році – 550 млн грн, у 2020 році – 2,2 млрд грн.

Ми максимально відходимо від будь-яких обтяжуючих умов для інвестора. Зокрема, від практики постприватизаційних умов та використовуємо замість них соціальні та екологічні аспекти зобов'язань. Тобто інвестори отримують об'єкти від держави подібно до того, як це відбувається у разі купівлі від приватного власника.

Мала приватизація має досить жваві темпи. Чому велика приватизація не настільки ж активна?

Тарас Єлейко: Велика приватизація має більш складний механізм. Підготовка великих об'єктів займає близько одного року. Крім того, протягом пандемії (з березня по листопад 2020) на законодавчому рівні була заборонена робота з об'єктами великої приватизації. Коли восени було розблоковано законодавчо процес підготовки до аукціонів, ми максимально швидко підготували «Об'єднану гірничо-хімічну компанію» до приватизації, а коли навесні зняли обмеження на проведення аукціонів, змогли зробити останні кроки та оголосили дату аукціону.

Можу сказати, що ми зробили важливий крок, повністю змінивши процедуру конкурсного відбору радників з приватизації. Зараз цей процес відбувається у два етапи. Спочатку ми кваліфікуємо радників без конкретного об'єкту, і тільки потім обираємо кандидатів для конкретного об'єкта серед кваліфікованих радників. Кваліфікаційні умови досить жорсткі, всі процеси є прозорими. Ми сподіваємося, що результатом змін у наших підходах стане успішна приватизація великої кількості об'єктів, у тому числі, обленерго.

Яким Ви бачите Фонд держмайна через 5 років?

Дмитро Сенниченко: Є такий гарний вислів президента Авраама Лінкольна: «Найкращий спосіб передбачити майбутнє – створити його самим». Ми створюємо майбутнє, рухаючись у декількох напрямках: тактичному і стратегічному.

В тактичному напрямку Фонд реалізує політику, яку формують Президент, Верховна Рада та Кабмін – це швидка і якісна прозора приватизація. Також ми робимо і системні зміни, які залишаться на багато років.

Аби простимулювати приватизаційний процес, усунути значну частку стримуючих факторів та найповніше захистити інтереси держави та інвестора, Фонд держмайна розробив новий комплексний законопроект про приватизацію, залучення інвестицій та створення робочих місць.

Впроваджуємо системні зміни у напрямку оціночної діяльності. Чотири блоки реформи:

- ліквідація майданчиків-посередників;
- запровадження сервісу автоматичної безкоштовної оцінки нерухомості;
- ліквідація так званої “фракційної оцінки”, коли громадяни оцінюють окремо будівлю і землю;
- перехід на міжнародні стандарти оцінки.

Ми робимо повну диджиталізацію процедури оренди: від заявки потенційним орендарем до посторендного моніторингу договорів.



Тарас Єлейко

Заступник голови Фонду державного майна України

15 років досвіду в інвестиційно-фінансовому менеджменті, управлінні та продажах активів

На посаді директора департаменту управління консолідованого продажу активів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб:

- побудував процес продажу активів неплатоспроможних банків через Prozorro.Продажі, що забезпечило 18 млрд грн надходжень;
- провів 7 успішних аукціонів із залученням міжнародних радників;
- координував співпрацю з міжнародними донорськими та фінансовими інституціями (Світовий банк, ЕБРР, Міністерство фінансів США).

Працював директором департаменту інвестиційної діяльності «ОТП Капітал», головою ради НПФ «ОТП Пенсія». Відповідав за формування інвестиційної політики та безпосереднє управління 6-ма публічними та внутрішніми венчурними фондами, активами 2-х страхових компаній та НПФ

Кандидат фізико-математичних наук



Також зараз напрацьовуємо зміни в функції Фонду держмайна що стосується управління і зберігання чотирьох державних загально-національних реєстрів, щоб забезпечити їх повну прозорість.

Це надзавдання, якими ми прагнемо закласти підвалини на багато років: якісний облік державного майна, повний доступ до інформації для прийняття управлінських рішень, щоб всі бачили все.

Ще один напрямок – розробка стратегії розвитку самого Фонду держмайна, спираючись на міжнародний досвід, специфіку України та законодавство. Щоб за два – три роки Фонд перетворився на компактну диджиталізовану організацію, яка буде підтримувати реєстри, забезпечувати технологічне управління державними будівлями, де розміщені органи влади. Щоб всі мали можливість користуватися знаннями про державну власність, і вона використовувалася максимально ефективно.

Топменеджмент Фонду – це спеціалісти, які перейшли з приватного бізнесу на державну службу для того, щоб допомогти державі зробити впевнені кроки до успішного майбутнього. Залучаємо молодь, активно реалізовуємо проекти з диджиталізації. Сьогодні у Фонді держмайна запровадили абсолютно унікальний інструмент, який забезпечує прозорість, – супермаркет

інвестицій privatization.gov.ua, на якому розміщені всі документи, необхідні для потенційного інвестора. Це значний крок вперед.

Якою Ви бачите країну через 5 років?

Дмитро Сенніченко: Україна має стати місцем сили Європи. Ми повинні забезпечити найкращі умови для залучення інвестицій. Україна має для цього все необхідне: природні ресурси, компетентних фахівців, вигідне геополітичне розташування. Держава повинна відкритися для міжнародного бізнесу й створити такі умови для українського бізнесу, щоб кошти з офшорів повернулися до країни. Українці не повинні шукати кращого життя в Польщі, як вони роблять, на жаль, багато років поспіль. А Польща, до речі, пройшла великий шлях приватизації. З восьми тисяч державних підприємств вони залишили у державній власності лише п'ятдесят, до решти були залучені інвестори.

Економічна стратегія – 2030, яку розробив Уряд, передбачає зменшення частки держави в економіці, і приватизація необхідна складова цього курсу. Цим шляхом пройшли більшість розвинених економік світу. Держава повинна регулювати, встановлювати правила, ліцензувати, а не намагатися вести бізнес. Тож, крокуємо у цьому напрямку, в нас багато роботи!



M&A Radar: Україна

Слідкуйте за розвитком ринку M&A в Україні разом з експертами KPMG

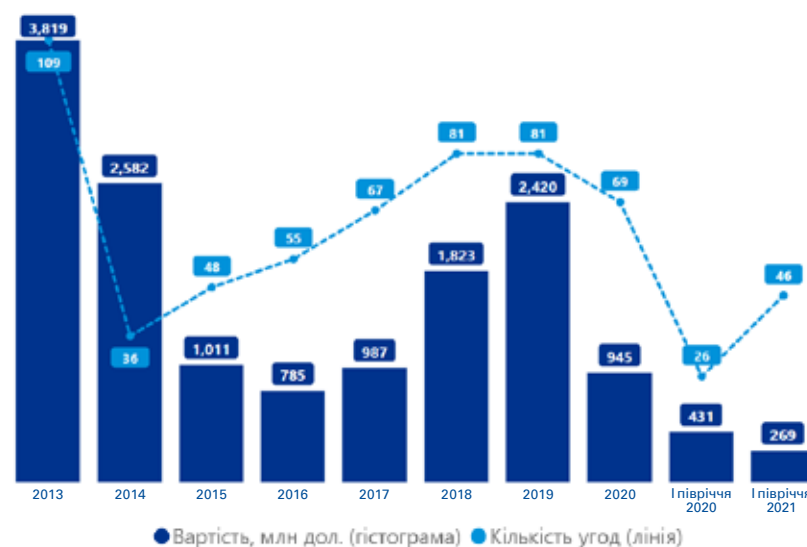
Інтерактивні регулярні звіти – можливість глибше зрозуміти ринок M&A угод



Світлана Щербатюк
Директорка практики супроводження корпоративних угод KPMG в Україні
✉ sshcherbatyuk@kpmg.ua

[Зв'язатися з нами](#)

Огляд ринку M&A угод в Україні



[Актуальна аналітика ринку M&A](#)

Сергій Наумов: «Банківська система – дзеркало економіки. Погляд у майбутнє»

Інвестиційна привабливість банківського сектора залежить від стану економіки країни, вважає Сергій Наумов, голова правління Ощадбанку. Наскільки добре та швидко банківська галузь розвиватиметься в Україні та чи достатньо п'яти років на позитивні зміни, залежить від готовності будувати сильну економіку та цифрову, правову країну без корупції, свавілля правоохоронних органів та бюрократичних перепон.

Розмову вів Юрій Федорів, директор, інвестиції та ринки капіталу, керівник практики реструктуризації, керівник галузевої практики фінансового сектора KPMG в Україні.

Як ви оцінюєте ситуацію на банківському ринку, зокрема в корпоративному секторі, малому та середньому бізнесі, а також в сегменті обслуговування фізичних осіб? Як взагалі почувається наша економіка?

На мою думку, ця криза не так вдарила по нашій економіці та банківському сектору, як очікувалось. Можна впевнено сказати, що трансформація банківського сектора, яка відбулась протягом останніх 5—6 років, дала галузі можливість пройти кризу досить легко. Зрозуміло, під час кризи багато бізнесів зазнали зниження ділової активності. Як результат, падіння темпів зростання багатьох компаній. Але наразі ми





ризиків галузі, стан самої компанії та перспективи її зростання.

Сільське господарство – пріоритетний напрям, оскільки Україна є аграрною країною. Ощадбанк охоче фінансує цю галузь: у нашому портфелі малого та середнього бізнесу вона займає близько 50%. Ми працюємо як з інвестиційними кредитами, так і кредитами під фінансування врожаю, з оборотним капіталом.

Одне з наших досліджень у банківській сфері говорить про те, що через цифровізацію взаємини між банком і клієнтом найближчим часом істотно зміняться. Як ви ставитесь до технологій та процесу цифровізації? Чи встиг Ощадбанк зробити кроки назустріч цифровим інноваціям?

Так. Ми багато зробили в цьому напрямі за останні 6 років: практично з нуля побудували мобільний банкінг, одними з перших запровадили GooglePay та ApplePay, запустили екзотичні продукти – MiPay та SwatchPAY. ►

спостерігаємо обережний оптимізм серед бізнесу та ознаки відновлення економіки. Збільшується споживчий попит, є невелике зростання промисловості, де ми бачимо плюс 2,2%, є приріст у сільському господарстві. Сегмент роздрібної торгівлі зріс на 14% з початку року. Є уповільнення в сегменті будівництва, але це може бути виправленим завдяки збільшенню фінансування програми «Велике будівництво». Логістична галузь має перспективи та залишається цікавою для потенційних інвесторів. Ця динаміка сприяє поступовому зростанню сфери кредитування в банківському секторі – 1,3% за перші 5 місяців 2021 року, в той час як депозитний портфель зростає на 2,8%. Темпи невеликі, тому що поки незрозуміло як економіка буде відновлюватись далі. Відповідно, бізнес не поспішає інвестувати, а тримає гроші на рахунках, переважно у валюті.

Щодо Ощадбанку, то ми бачимо попит на кредити. Наш портфель збільшується завдяки малому та середньому бізнесу та роздрібному кредитуванню. Ці позитивні сигнали дають нам надію на те, що в подальшому економіка продовжить розвиватись.

Ви назвали кілька галузей, зокрема промисловість, сільське господарство, торгівлю. Це напрями, на які наразі дивиться банк?

Ми шукаємо в першу чергу стабільних клієнтів. Немає чіткого розподілу за сферами діяльності, на які ми дивимось, а на які не звертаємо увагу. Буває так, що галузь переживає складні часи, але в ній є лідери, які продовжують утримувати позиції. Ми завжди враховуємо всі складові: стабільність та





Не секрет, що необанки досягли успіху. Ми також розуміємо, що Ощадбанк не може одразу стати необанком, але ми рухаємось назустріч сучасним технологіям. Нове покоління не хоче ходити до відділень. Але у нас близько 7 мільйонів клієнтів, для багатьох з яких важливе живе спілкування в банківських відділеннях. Серед них і люди, які живуть у прифронтовій зоні. Саме тому ми об'єднали традиційний та цифровий формати обслуговування клієнтів. На сьогодні близько 90% транзакцій відбуваються онлайн: пандемія підштовхнула людей до використання цифрових каналів. Цей тренд ми спостерігаємо кілька років, тому вдосконалюємо цифрові інструменти для клієнтів та оцифровуємо процеси всередині банку. Ми осучаснюємо «Ощад24/7», працюємо над запуском нових банківських продуктів. Наприклад, працює чат-бот,

за допомогою якого можна отримати певні послуги онлайн, зокрема замовити кредит.

Малий та середній бізнес залишається у стратегічному фокусі нашої уваги. Для цього сегмента бізнесу в «Ощадбанку» є CorpLight – застосунок для МСБ, який в 2020 році було визнано одним з найкращих додатків для підприємців у рамках міжнародного рейтингу MobileBusiness Banking-2020.

Яка зараз стратегія розвитку в Ощадбанку?

Наш акціонер, тобто уряд, закріпив певні напрями розвитку для державного банківського сектора. Кожний державний банк, зокрема й Ощадбанк, має завдання та цілі, яких потрібно досягти до 2024 року.

Перше завдання Ощадбанку – комерціалізація. Ми маємо змінити структуру активів, інакше буде неможливо залучити інвестора та успішно пройти шлях приватизації до 2025 року. Важко привабити інвесторів, коли понад половина портфеля – державні компанії. Тому нам потрібно розвивати співпрацю з новими сегментами клієнтів, наприклад, з малим і середнім бізнесом, роздрібними клієнтами, з приватними компаніями. Ощадбанк продовжує працювати з державними підприємствами, при цьому зосереджуючись на розвитку комерційних відносин з приватним сектором, щоб навчитись краще конкурувати на цьому ринку.

Інші завдання – цифровізація, про яку я вже згадав, та прибутковість. Кращого фінансового результату можна досягти як за рахунок оптимізації витрат, так і за допомогою оптимізації процесів, що позитивно вплине на швидкість ухвалення рішень та ефективність загалом. Оптимізація операційних витрат – це пошук сфер, де банк має невикористані резерви. Ця діяльність пов'язана з процесами бюджетування, контролю, моніторингу, з закупівлями. Я впевнений, що в комплексі це сприятиме підвищенню ефективності банку. При цьому важливо пам'ятати про доходи. Не хочеться, щоб вийшла ситуація, коли «корову не годують, а більше доять». Тому тут ми маємо витримати баланс.

Розкажіть, будь ласка, про проєкт централізації, який ви втілюєте за підтримки ЄБРР.

Цей проєкт запроваджується за участі KPMG в Україні. Ми покладаємо на нього великі надії. Мета проєкту – показати, як модель бізнесу Ощадбанку можна оптимізувати: прибрати дублювання функцій та поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Як пандемія вплинула на частку проблемних кредитів (NPL)?

Наразі частка NPL в Ощадбанку – 42%, згідно з розрахунками за методикою НБУ. На початку року вона була на 9% вищою. Ми усвідомлюємо, що високий рівень NPL не сприятиме появі інвестора, і тому активно працюємо в цьому напрямі.

Якщо говорити про сегмент малого та середнього бізнесу, то на сьогодні частка NPL тут близько 1%. Якщо підсумувати, то основну частку проблемних кредитів в Ощадбанку було сформовано до 2014 року, і ми з нею працюємо. Щодо нового портфеля, то обсяг «проблемки» там перебуває в межах, який вважається прийнятними: ми добре управляємо ризиками.

Яка ваша думка щодо продажу кредитів на аукціонах? Чи це можливо для Ощадбанку?

Державному банку все ще складно продати кредит. Наразі є навіть механізм, встановлений на законодавчому рівні. Однак, щоб його використовувати, банк повинен мати свою правильно вибудовану процедуру, свої внутрішні документи: яким чином банк це робитиме, за якою системою. Для ухвалення рішення про продаж кредиту необхідно зробити відповідні розрахунки. Ощадбанк наразі завершує формувати ці процедури – залишилися формальності. Нам потрібно внести це на затвердження колегіальних органів, зокрема наглядової ради.

**Сергій Наумов****Голова правління Ощадбанку**

Закінчив Національний авіаційний університет та економічний факультет Міжрегіонального інституту ринкових відносин

Має ступінь MBA, отриману в Kassel International Management School (Німеччина)

Загальний стаж роботи в банківській сфері – 25 років

Займав керівні посади у провідних банках України, зокрема Райффайзен Банку, УкрСиббанку, Правекс банку та Піреус банку. В останніх трьох банках обіймав посаду голови правління

Має досвід роботи в аудиті – працював в аудиторській компанії PwC

Головою правління Ощадбанку працює з 3 листопада 2020 року. Цю посаду отримав завдяки перемозі у відкритому конкурсі

**Sergey Naumov**

2020 рік був нелегким, зокрема для банків. Як можна надалі використати антикризовий досвід, який ви отримали?

Банки навчилися працювати в умовах дистанційної роботи. Потрібно було швидко переналаштувати процеси. І виявилось, що дистанційно можна і працювати, і спілкуватися з клієнтами – навіть у банківській сфері, яка традиційно є обережною з нововведеннями на кшталт онлайн-каналів. Криза дала розуміння того, що офісні приміщення не потрібні в таких обсягах як раніше, що ідентифікацію можна здійснювати дистанційно тощо.

Ми отримали ще один досвід – досвід реструктуризації. На початку 2020 року Ощадбанк правильно вибудував модель спілкування з позичальниками, які почали зазнавати труднощів з обслуговуванням заборгованості. Реструктуризація кредитів юридичних і фізичних осіб дала нам можливість істотно не підвищувати NPL. Ми зберегли клієнтів. Безумовно, певні кредити перебувають під особливим контролем через реструктуризацію, але це робочий портфель, і він працює.

Якими ви бачите зміни моделей бізнесу українських банків у наступні п'ять років?

Українські банки успішно впроваджують цифрові технології. Впевнений, вони й надалі розвиватимуться у цьому напрямі, з'являтимуться необанки з віддаленим доступом до продуктів та послуг. За п'ять років наші «цифрові» банки, можливо, стануть лідерами в Європі. Я сподіваюсь, що в нашій країні розвиватиметься економіка, буде реформовано судову систему та покращено захист прав кредитора. Банки почнуть кредитувати не лише більше, а й швидше – завдяки поліпшенню процесів.

Ми чули, що Ощадбанк незабаром вступить до фонду гарантування вкладів. Можете розповісти, що це означає для банків, для вкладників і для фінансової системи України?

Наш вступ до фонду гарантування – один з елементів розвитку банківської галузі, що передбачає створення

рівних можливостей для всіх гравців на ринку. Цей крок не лише позитивно впливатиме на стосунки з МВФ та на банківський сектор загалом, а й допоможе Ощадбанку стати більш конкурентоспроможним та привабливим для інвестора. Лише тоді банк зможе приватизуватись.

Щодо ризиків, то я їх не бачу. З 2012 року ми чуємо розмови, читаємо статті в ЗМІ про відтік коштів з банку через приєднання до фонду, про ризики для вкладників. Можу впевнено сказати, що Ощадбанк наразі є капіталізованим та ліквідним, відтоку депозитів немає, навпаки – бачимо зростання. Тим більше, що інвестором Ощадбанку і після вступу до фонду залишатиметься держава, а це дає гарантії.

Наскільки привабливими є українські банки для міжнародних інвесторів?

Це залежить від привабливості економіки країни як такої. Тобто якщо економіка зростає, то інвестиційний клімат поліпшується, банківський сектор відповідно теж стає більш привабливим. Потенціал економіки України величезний: вигідне географічне становище, диверсифікована економіка, прекрасна освітня галузь. У нас є все для того, щоб країна стала економічно сильнішою.

Головними завданнями держави залишаються реформування судової системи, подолання корупції, зниження впливу правоохоронних органів та зарегульованості податкового законодавства, це — головні перешкоди на шляху до позитивних змін.

Якою ви бачите Україну за п'ять років?

Я хочу бачити Україну, в якій панує справедливість, верховенство права, існують і працюють інструменти захисту прав людини. Бачу країну без корупції, державу, в якій немає свавілля правоохоронних органів, є рівні можливості для всіх та гідна заробітна плата. Це «цифрова» держава з розвинутою економікою, країна, в якій немає бюрократичних бар'єрів. Проте п'яти років на це може бути замало.



Податкова ефективність

Комплексний аналіз фінансової та податкової звітності з метою виявлення податкових переplat та можливостей підвищення податкової ефективності

- | Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності
- | Економія на податках
- | Комфорт у спілкуванні з податковими органами

Зв'яжіться, щоб призначити зустріч:

Оксана Олехова
Партнерка, керівниця
відділу податкового
консультування
+380 44 490 55 07
✉ oolekhova@kpmg.ua

Максим Завальний
Директор, податкове
та юридичне
консультування
+380 44 498 83 13
✉ mzavalnyy@kpmg.ua

Віктор Шекера
Директор, податкове
та юридичне
консультування
+380 44 492 96 87
✉ vshekera@kpmg.ua

Зв'язатися

Зв'язатися

Зв'язатися



Державна служба майбутнього: яких змін потребує система?

[Повна версія дослідження](#)



Джерело: Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), 2016 рік, Опитування про склад робочої сили в центральних/федеральних урядах

Цільовий пошук співробітників і трансформація чинного кадрового складу державного сектора

В усьому світі відбувається старіння населення, і економіка відчуває на собі його вплив. Організації приватного та державного секторів мають проблеми через брак кваліфікованих спеціалістів, що підриває їхній кадровий потенціал і зменшує продуктивність. Крім того, в епоху диджиталізації існує гостра потреба у нових навичках та уміннях

персоналу. Як показує дослідження «Організації економічного співробітництва та розвитку» (ОЕСР) службовці віком 55 років чи старше складають близько 24%, у той час, як частка службовців віком до 34 років становить лише 18%. В Італії частка державних службовців віком 55 років та старше є найвищою (45%).²

Сучасні фахівці піднімають планку у своєму прагненні до значущих, соціально свідомих ролей та кар'єри, що орієнтована на досягнення мети та в ідеалі дозволить їм позитивно впливати на соціальні зміни. На щастя, уряди можуть задовольнити попит цієї нової робочої сили на значущу роботу, орієнтовану на досягнення цілей. Проте урядам слід допрацювати ціннісну пропозицію і під час подальших заходів щодо найму персоналу позиціонувати державну службу як найкраще середовище для молодих людей, які справді хочуть зробити свій внесок та реалізувати соціальні зміни.

² Організація економічного співробітництва та розвитку – ОЕСР. Government at a glance 2017: Highlights.



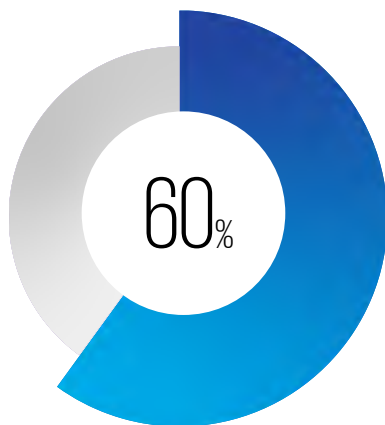
“

Зараз в Україні реорганізована Академія державної служби. Її регіональні інститути стали складовими академічних вищих навчальних закладів у регіонах. Є якісні програми з підготовки публічної адміністрації в приватних вузах, в таких як Український Католицький Університет або Києво-Могилянська академія. Є багато програм МВА, які готують фахівців з державного управління (Public Administration). Людина, яка хоче будувати кар'єру в державній службі, може це зробити, а наше завдання – зробити такі умови, щоб отримавши якісну освіту, фахівці мали якісні умови праці, могли реалізуватися та мали гідний рівень заробітної платні”

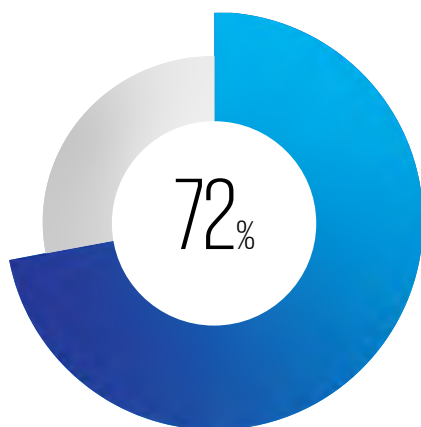


Олег Немчінов

Міністр Кабінету
Міністрів України



Керівників державних органів визнали, що порівняно з приватним сектором їхні відомства та організації сьогодні зазнають труднощів із залученням і утриманням кваліфікованих фахівців для цифрового майбутнього³



Керівників кадрових служб назвали перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу одним з ключових чинників формування робочої сили майбутнього⁴

Впровадження сучасних технологій відіграватиме вирішальну роль. Уряди стикаються з проблемою – через відсутність інновацій уряд може стримувати розвиток молодих фахівців, які володіють сучасними технічними навичками.

Усе це, звичайно, виявиться критичним, оскільки уряди продовжують конкурувати з приватним сектором за найкращі та найяскравіші таланти, які мають ентузіазм просувати вперед програми з модернізації. Крім посилення свого бренду як найбільш привабливого роботодавця у конкурентній боротьбі за таланти, урядам також необхідно вивчити можливості залучення фахівців з приватного сектора, які можуть швидко забезпечити нові навички, зокрема спеціалістів з обробки та аналізу даних, дата-сайєнтистів і спеціалістів з клієнтського досвіду (custom experience). Перепідготовка кадрів (опанування нових навичок для виконання іншої роботи) і програми підвищення кваліфікації (навчання нових навичок для розширення професійної кваліфікації) наявних співробітників також матимуть вирішальне значення для подолання нестачі кваліфікованих кадрів і підвищення якості державних послуг.

Слід також відзначити той факт, що урядові організації та організації державного сектора, аналогічно до навчальних закладів та компаній готельного бізнесу, повідомили про найбільші потреби в перекваліфікації.

Тим часом підвищення кваліфікації наявних працівників стане для урядів дієвим способом утримувати працівників, які володіють цінними інституційними знаннями, багаторічним досвідом та розумінням того, як функціонує уряд. Розширення професійної кваліфікації дозволить їм зосередитися на більш значущих завданнях і заповнити вакансії у висококонкурентних сферах, таких як ІТ та кібербезпека.

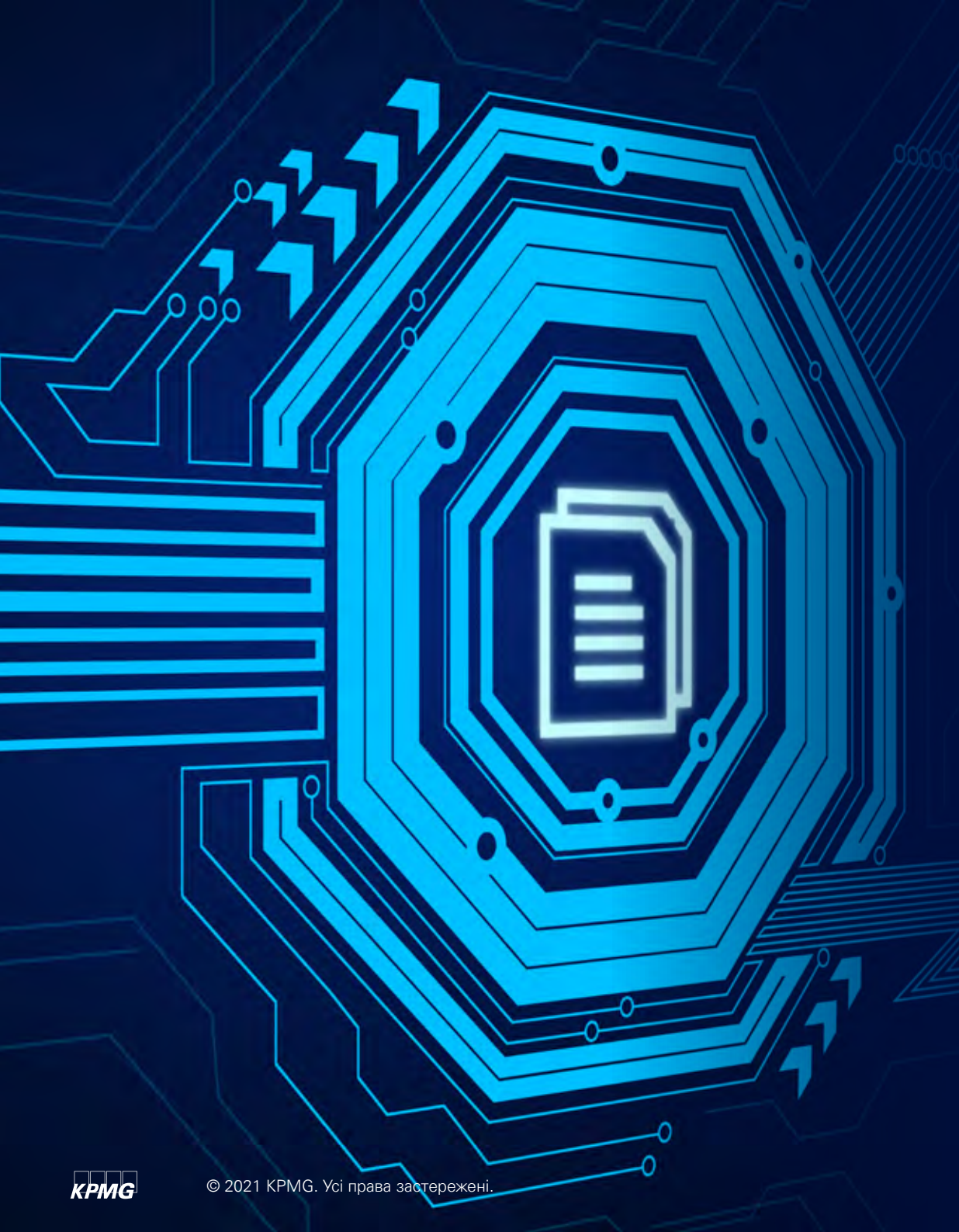


Уряди також повинні продемонструвати гнучкість в тому, як організовуються і розподіляються їхні трудові ресурси, і різні ролі в них, наприклад, управління переходом на віддалену і гібридну роботу.

Органам державного управління слід дотримуватися ініціативного підходу до залучення й утримання держслужбовців нового покоління, задіяти нові важливі навички і переглянути кадровий склад, щоб встигати за розвитком цифрового суспільства і бути в змозі відповідати його потребам. Перепідготовка та підвищення кваліфікації сьогоднішніх державних службовців зіграють ключову роль в утриманні цінних працівників, допоможуть усунути дефіцит кваліфікованих кадрів і вивести державні послуги на якісно новий рівень. Щоб побудувати державну службу майбутнього, потрібна комбінація досвідчених працівників з багаторічним досвідом, які прагнуть опановувати нове та проходять програми підвищення кваліфікації, та молодих талантів з бажанням модернізувати систему.

³ Stark, L., Walker, B., 2021. Modern government: Connected, Powered. Trusted, KPMG LLP.

⁴ Greenshields, A., 2020. COVID-19 thrusts HR to the forefront of business productivity, workforce models, and culture mobilization, KPMG 2020 Pulse Survey.



Модернізація системи державного управління: гнучке, цифрове та клієнтоорієнтоване

Повна версія дослідження

Майбутнє системи державного управління настало раніше – різко і неочікувано. Хоча глобальна пандемія посилила прогалини у роботі уряду, зокрема в ІТ, в обмеженнях ланцюгів поставок та бекофісу, вона також стала плацдармом для прогресу у віддаленій роботі, гнучкій політиці та швидкій розробці послуг.

Ми підійшли до нового обрію – нової ери сучасного уряду, орієнтованого на клієнтів та бізнес, швидкого у реагуванні, забезпеченого цифровою підтримкою та натхненного для майбутніх змін.

Через величезні суми коштів, які були виділені під час пандемії на підтримку громад та економіки, державні борги зростають до рекордного рівня. COVID-19 спровокував безпрецедентну глобальну фіскальну відповідь на суму близько 12 трлн доларів США згідно з «Річним звітом Міжнародного валютного фонду за 2020 рік» (A Year Like No Other).⁵ МВФ повідомляє, що отримав рекордну кількість запитів на екстрену допомогу.

Зрозуміло, що уряди можуть спокуситись компенсувати надзвичайну ціну пандемії суворими новими фіскальними обмеженнями, які обов'язково стримають важливі майбутні інвестиції в технології, нові таланти, цифрові послуги XXI століття та економічне зростання. Оскільки уряди

швидко рухаються до вирішення назріваючого боргового тягара, державні служби, звичайно, зазнають нового тиску, щоб зробити більше за менші кошти.

Успішне подолання боргових викликів, ймовірно, вимагатиме від урядів відмови від традиційного мислення. Замість скорочення програм та обмежень фінансування уряду повинні шукати нові можливості для програм, інвестицій та інновацій, які підтримують стійке економічне зростання та просування, генеруючи дослідження та розробки, капітальні інвестиції, можливості працевлаштування, життєво важливі податкові надходження тощо.

Перспективні уряди вже спрямовують свою увагу на інноваційні ініціативи та гнучкі правила, працюючи у тісному партнерстві з приватною промисловістю, щоб вивести свою економіку з боргів та забезпечити майбутнє процвітання. Швидкість виконання, управління та вплив – це основи для сучасного та швидкого у реагуванні уряду.

Інвестиції в революційні технології, платформи, системи та процеси дозволять зрештою переформувати уряди у нову, економічно ефективну, орієнтовану на споживача модель – а це в свою чергу неминучий шлях вперед. Ми вживаємо термін «клієнти» для спільного позначення громадян, підприємств та інших зацікавлених сторін, що взаємодіють з урядом як «клієнти».

Ми вважаємо, що фокус уваги наразі зміщується на нові моделі, які побудовані на цифрових технологіях, хмарних

платформах, співпраці з іншими урядами, нових партнерствах з промисловістю. Цифрова трансформація формує сучасний уряд, елементи якого взаємопов'язані та інтегровані. Такий уряд – оперативний, чуйний та побудований так, щоб у центрі його діяльності перебували саме клієнти. Пандемія дала світові – і самим урядам – несподіваний, але надзвичайно відкритий погляд на те, що можливо. Перспективні уряди вже застосовують створений під час пандемії поштовх, використовуючи непередбачувану «золоту можливість» для історичних інновацій.



8 із 10 державних організацій орієнтуються на клієнтів⁶



⁵ IMF 2020 Annual Report A Year Like No Other,

⁶ Дослідження Forrester Consulting, здійснене на замовлення KPMG у лютому 2020 року.

П'ять трендів державного управління

Натисніть на теми нижче, щоб дізнатися більше про кожний тренд



Тренд 1:

Трансформація державних послуг задля задоволення потреб та очікувань людей



Тренд 2:

Гнучкість — сучасні органи державного управління користуються довірою і швидко реагують на зміни



Тренд 3:

Використання досвіду інших країн для розв'язання поточних задач державного сектора



Тренд 4:

Ухвалення рішень у секторі державних послуг на основі даних



Тренд 5:

Удосконалення ризик-менеджменту в органах державного управління

Тренд 1: Трансформація державних послуг задля задоволення потреб та очікувань людей

Сучасні споживачі більш інформовані та вимогливі, аніж будь-коли. Глобальне опитування споживачів KPMG за 2020 рік, що охопило понад 100 000 осіб, ілюструє вплив пандемії на лояльність клієнтів, очікування та досвід⁷:

- Зрозуміло, що пріоритети споживачів були зосереджені на здоров'ї та безпеці, але також вони стосувалися підвищення зручності, надійності, достовірності та прозорості.
- 45% споживачів вважають, що в майбутньому основним засобом замовлення послуг для них стануть цифрові канали.
- Кількість споживачів, котрі надають перевагу послугам через живий особистий контакт, знизилася до 20% з моменту початку пандемії – це вдвічі менше за попередній показник у 43%.

Вивчення споживчого досвіду показало, що якість послуг, що надаються державними організаціями, формує куди менш позитивний споживчий досвід, ніж якість послуг, що надаються будь-якою компанією приватного сектора⁸.

Для успішної роботи в нових умовах органам державного управління і влади необхідно враховувати очікування зацікавлених сторін, щоб завжди бути в змозі реагувати на постійно мінливі запити споживачів.

Зацікавлені сторони уряду хочуть, щоб під час взаємодії з державними органами до них ставились як до цінних споживачів. Зміни у ставленні засвідчуються різними опитуваннями.

Дані Forrester Consulting⁶ і KPMG відображають, що уряди продовжуватимуть повільно централізувати управління клієнтським досвідом. Такі три тенденції будуть актуальними протягом наступних кількох років:



Більше урядів створять посаду відповідального за досвід споживачів, а саме за нагляд за вдосконаленням якості послуг споживачам.



Більше чиновників, що ухвалюють рішення, висуватимуть жорсткіші вимоги щодо державних департаментів, які пов'язані з якістю надання послуг споживачам.



Очікується, що уряди ухваллять більше законопроектів, пов'язаних із якістю надання послуг споживачам, вдосконаленням стандартів обслуговування, технологіями, моніторингом та звітністю.

⁷ KPMG Customer experience in the new reality: Global Customer Experience Excellence report, 2020.

⁸ A Parrish, R. The US Federal Customer Experience Index, 2020, Forrester.





Тренд 2: Гнучкість — сучасні органи державного управління користуються довірою і швидко реагують на зміни

Майбутнє — вже на порозі і вимагає змін

У зв'язку з швидким руйнівним впливом пандемії ефективність урядів стрімко (практично за один день) зросла. Надзвичайна ситуація у галузі охорони здоров'я та економіки змусила уряди вступити в нехарактерно швидкі режими реагування. Ми стали свідками нових рівнів взаємодії, інновації, підтримки задля допомоги громадськості. Відбувся помітний зсув від традиційно повільнішого, зваженого підходу, який, як правило, приділяє значний час та ресурси скрупульозному плануванню, балансуванню суперечливих вимог. Пандемія довела потенціал урядів, змусила їх різко збільшити гнучкість, скоротити час реагування та задовольнити суспільні потреби. Ми стали свідками швидкого запуску нових послуг, пільг та надзвичайних процесів, зокрема тимчасових лікарень та цифрових медичних рішень, цілодобових центрів підтримки телефоном.

Багато урядів розв'язуватимуть найбільші за останні 50 років логістичні завдання, коли вони мобілізують та швидко розподілять вакцини проти COVID-19 серед населення. На цьому шляху, звичайно, потребуватимуть реструктуризації та модернізації ланцюги постачань та функції закупівель. Пандемія виявила неефективність ланцюгів постачань – наразі уряди працюють над тим, як їх відбудувати та урізноманітнити, щоб зробити їх гнучкішими, модульнішими, прозорішими та стійкішими. Цього можливо досягнути за допомогою технологій та розумного використання даних. Прогнозований набір інструментів ланцюга постачань може забезпечити всебічну прозорість у всіх ланцюгах постачань, а також забезпечити нові можливості для швидкого виявлення та усунення нових недоліків. Урядовим установам також може знадобитися переглянути та підкріпити свої

сценарії та планування дій на випадок непередбачених ситуацій, включно з цілеспрямованими стратегіями для ланцюгів постачань, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями та критичною національною інфраструктурою.

Хоча деякі зміни для підвищення ефективності потребуватимуть, безперечно, часу, існує безліч факторів прискорення, що дозволяють різко скоротити процес проектування послуг.

Хоча такі ролі, як формування політики, регулювання та фінансування, залишатимуться головними, нові гнучкі підходи дозволять урядам співпрацювати та взаємодіяти з державним, приватним сектором та ринком більш оперативно та економічно ефективно. І це вже стає критично важливим, оскільки ми дивимось у майбутнє, яке, швидше за все, характеризуватиметься низьким економічним зростанням та потребою у креативних рішеннях, які б задіяли нові можливості на тлі швидких змін.

Стабільно низькі темпи економічного зростання, ймовірно, стануть викликом — і створять нові можливості. Для урядів це будуть можливості щодо фінансування та реалізації інноваційних програм і послуг. При цьому вони зможуть позиціонувати себе як такі, що здатні керувати розв'язанням таких завдань, як четверта індустріальна революція, неминуча надзвичайна ситуація у сфері охорони здоров'я в майбутньому, природні лиха та зміна клімату, старіння населення, демографічні процеси, економічна та геополітична нестабільність, національна безпека тощо.

Урядам потрібно навчитися відповідати на виклики кардинально новими методами, застосовуючи гнучку модель оперативного реагування, здатну скористатися викликами, що постають перед суспільством, як можливостями для прогресу.

Ймовірно, наберуть популярності локальні рішення, які дадуть урядам можливість вивести точність і швидкість реагування на виклики та проблеми на новий рівень. Погляньте лише, які можливості були виявлені через нинішній спалах пандемії, що змусив уряди активно задіяти ресурси, експертизу та технології для вирішення надзвичайно серйозних проблем.

Уряди, що демонструють більшу готовність співпрацювати з бізнесом, ніж будь-коли раніше, можуть рухати вперед і підтримувати галузеві інновації, створення конкурентного регуляторного середовища, податкові реформи і, зрештою, економічне відновлення і соціальний прогрес.

У KPMG ми вважаємо, що взаємозалежність між державним і приватним секторами у справі забезпечення економічного процвітання є як ніколи очевидною. Сучасний уряд має можливість постійно підвищувати свою роль у управлінні економікою, перейшовши від риторики, що тривала десятиліттями, до кардинально нових ініціатив та дій набагато активніше з метою підтримки ринку та сприяння прогресові.

Політична позиція змусила уряди змістити акценти щодо управління. Більше уваги приділяється використанню та поданню публічної інформації, зокрема через соціальні медіа та сучасні технологічні платформи, з метою інформування про напрями урядової політики.

Адаптивний уряд — це гнучкий уряд, який має бачення та інструментарій, необхідні для адаптації до вимог та уподобань суспільства, що постійно змінюються, наприклад, щодо переходу до дистанційного режиму роботи, якому надають перевагу багато працівників як у державному секторі, так і поза ним, і для яких він став «новою нормальністю». Кмітливі уряди вже зробили висновки на основі досвіду, набутого під час епідемії COVID-19, і прагнуть поширити швидкість та ефективність моделі оперативного реагування на всі рівні організації.

Тренд 3: Використання досвіду інших країн для розв'язання поточних задач державного сектора





Як досвід інших країн може допомогти у розв'язанні поточних задач державного сектора

Незалежно від розміру або структури, уряди всюди, як правило, мають справу зі схожими завданнями, які стосуються хронічного дефіциту і зростаючого боргу, низьких темпів економічного зростання, зміни клімату, демографічних зрушень, стрімких соціальних змін, економічної нерівності і недовіри до державних інститутів. Можна сміливо стверджувати, що спільних рис часом буває більше, ніж розбіжностей.

Спостережливі уряди, що дбають про майбутнє, вже спрямували свій погляд через кордони держав та юрисдикцій у пошуках бачення, стратегій, експертного досвіду та передових практик, які можна в ідеалі отримати від інших урядів, що діють за схожих обставин, з метою перетворення сьогоденних викликів на завтрашні можливості.

Використання такого глобального підходу, який може забезпечити реалізацію нових форм взаємодії та обміну знаннями та досвідом з іншими урядами та відомствами, стане проривом через традиційні бар'єри та прискорить реформи.

Критично важливі канали комунікації та вирішення проблем також, як уже зазначалося, поширяться на



приватний сектор, забезпечивши вдосконалення процесів розробки політик і планування та реалізації програм через глибокий, сталий обмін думками, ідеями та передовими практиками. Співробітництво у рамках державно-приватних партнерств між різними рівнями органів державної влади та бізнесу в останньому десятилітті продемонструвало, як швидко й ефективно можна налагодити надання суспільних послуг і побудувати інфраструктуру. Майбутнє однозначно за співробітництвом — і воно забезпечить багато можливостей через спільні інтереси.

Використовуючи глобальну перспективу, що відкриває нові шляхи для державного і приватного секторів, уряди все більше схиляються до горизонтального

підходу, який може забезпечити потенційний прорив з погляду розуміння внутрішніх процесів, рішень та можливостей цифрової трансформації. Візьмемо, наприклад, обмін даними. Уряди багатьох країн традиційно працювали згідно з моделлю «вертикального законодавства», яка обмежує обмін персональними та бізнес-даними, що постійно накопичуються. Завдання поставити клієнтів у центр уваги при наданні державних послуг вимагатиме кардинально нових можливостей для державних установ щодо захисту даних при обміні ними, як внутрішньому, так і зовнішньому. Уряди також усвідомлюють, які можливості приховує інтелектуальна автоматизація на основі даних, штучного інтелекту роботизації та аналітики.



Тренд 4: Ухвалення рішень у секторі державних послуг на основі даних

Використання в роботі інсайтів та ухвалення рішень у секторі державних послуг на основі фактичних даних

Цифрові технології забезпечують миттєвий доступ, інтуїтивну зрозумілість і здешевлення багатьох речей — від отримання виплат, доступу до медичних записів, реєстрації компаній і подання заявок на отримання ліцензії та закінчуючи голосуванням. Отже, що треба зробити для диджиталізації державних послуг?

Сучасна цифрова екосистема, яка дає урядам можливість надавати будь-які послуги будь-якій людині чи бізнесу на будь-якій платформі з використанням будь-яких пристроїв, стане ключовим стимулюючим чинником. А це, ймовірно, вимагатиме наявності чотирьох ключових компонентів: централізованої платформи обміну даними, безпечної аутентифікації для онлайн-ідентифікації, сучасної нормативно-правової бази, що регулює використання та обмін даними, і нового висококваліфікованого персоналу, здатного працювати і підтримувати нові технології, що забезпечують бездоганний клієнтський досвід для населення. Уряди, у розпорядженні яких перебувають інновації, що змінюють правила гри, мають потенціал для досягнення успіху в нову еру з її можливостями, вимогами та очікуваннями.

Технологічні платформи і платформи з відкритим доступом, які охоплюють урядові установи та дозволяють швидко та надійно надавати громадянам підключені послуги, повинні стати головним пріоритетом. Це передбачатиме активніше використання хмарних технологій, розробку сучасної архітектури підприємств, впровадження роботизації та інтелектуальної автоматизації і впровадження адаптивних методів розробки програмного забезпечення.

Як свідчить опитування директорів з інформаційних технологій 2020 HarveyNash/KPMG CIO Survey,⁹ державні витрати на ІТ зросли на 15%, у той час, як у середньому по галузях цей показник становив 9%. Це є ознакою того, наскільки критично важливою стала технологічна трансформація для майбутнього державних послуг. ІТ-організаціям у цьому секторі потрібно буде продемонструвати, що інвестиції в технології мають чіткий стратегічний вплив. Хмарні технології, клієнтський досвід і безпека — три головні напрямки інвестування для центральних, регіональних і місцевих органів влади. Інвестиції в розбудову держави перевищують витрати на нову транспортну інфраструктуру, сучасні медичні установи та інші важливі проекти; вони повинні охоплювати створення цифрової інфраструктури з підвищеною увагою до потреб та уподобань цифрового суспільства.

Вчорашні залізничі – це сьогоднішні цифрові канали.

Уряди, звичайно, також занурилися в глибини океану даних, формуючи велетенські масиви інформації, яка стосується податків на доходи фізичних і юридичних осіб, охорони здоров'я, працевлаштування, виплат, освіти, імміграції, видачі ліцензій і дозволів тощо. Сьогодні уряди знають про своїх клієнтів достатньо для того, щоб діяти точніше та оперативніше при розробці політики та реалізації програм.

Найбільший виклик сьогодення — розбудувати довіру громадян до того, як уряд використовує дані. Це, зокрема, стосується обміну інформацією між великою кількістю урядових відомств і департаментів та її централізації. Хоча споживачі звикли надавати персональну інформацію про себе при користуванні торговими майданчиками або розважальними платформами в режимі онлайн, сумніви щодо суспільної довіри до управління даними з боку уряду лишаються.



KPMG опублікував дослідження, проведене компанією Forrester Consulting у 2020 на замовлення KPMG, яке показує, третина (30%) урядів вважають побоювання щодо безпеки даних і конфіденційності головною перешкодою на шляху до успішної реалізації клієнтоорієнтованих стратегій.

Як підкреслюється у звіті «Використання інновацій у державному управлінні» Організації економічного співробітництва та розвитку, урядам необхідно «діяти прозоро щодо даних, які вони збирають, і чітко демонструвати цінність продуктів, створених в результаті цього». Це стає все більш нагальним питанням щодо того, як громадяни отримують глибоке розуміння алгоритмів, що використовуються онлайн-платформами та усвідомлюють потенційну загрозу несумлінного використання даних. Згідно зі звітом KPMG 2020 Global Customer Experience Excellence report,¹⁰ 98% клієнтів висловлюють занепокоєння щодо їхніх персональних даних і того, що з ними відбувається. Для покращення внутрішніх операцій і заохочення обміну даними урядам неминуче доведеться впровадити жорсткі протоколи кібербезпеки.

⁹Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2020: Все змінилось. Чи так це?

¹⁰ OECD. Embracing Innovation in Government: Global Trends 2019. The need for and the potential of innovation has never been greater.

[DATA PROTECTION]



Тренд 5: Удосконалення ризик-менеджменту в органах державного управління

Сприяння прискореній розробки, виконання програм і відстеження результатів

Правила гри змінилися, і високі очікування сучасного цифрового суспільства щодо розумного, безпечного використання технологій та даних, надійних та персоніфікованих послуг, швидшого часу реагування, підвищеної прозорості та більшої відповідальності усе частіше адресуватимуться урядам.

Пандемія порушила статус-кво та відкрила дуже різні способи роботи, які виявилися відносно успішними та постійно вдосконалювались. По суті, пандемія поклала початок новому способу «інкубації» інновацій нечуваними темпами, який уряди традиційно не бажали застосовувати.

Тим самим пандемія продемонструвала зміни щодо готовності уряду піти на ризик щодо своїх процесів, забезпечуючи в нинішніх умовах впровадження цифрових технологій, відстеження результатів у режимі реального часу, використання даних, отриманих у результаті інтелектуального аналізу даних, та виписування електронних рецептів на лікарські препарати, — всього того, що перебувало серед першочергових завдань уряду протягом багатьох років без істотного прогресу.

При управлінні ризиками керівники повинні стежити, щоб прискорення застосування засобів і методів контролю відбувалося швидше, а ведення справ урядами не сповільнювалося.

Звичайно, ця різка зміна щодо готовності піти на ризик зумовлена необхідністю. Уряди були змушені піти на вищі ризики, зважаючи на масштабний вплив пандемії та необхідність значно прискорити ухвалення рішень та час реагування.

Наявність систем забезпечення впевненості для точної оцінки впливу дій і програм уряду також дозволить підвищити гнучкість і ефективність майбутніх заходів реагування.

Ми очікуємо, що уряди погодяться з тим, що необхідно дотримуватися цього курсу, замість того, щоб повертатися до традиційного підходу.



Розробка та впровадження урядових та міжнародних проєктів розвитку

- І Стратегічне консультування
- І Організаційні трансформації
- І Дизайн і впровадження проєктів уряду
- І Розробка політик і нормативних документів
- І Підвищення ефективності державних процесів
- І Впровадження міжнародних проєктів розвитку



Дмитро Романович
Заступник директора,
консультування, урядові проєкти
та міжнародні проєкти розвитку
KPMG в Україні
✉ dromanovych@kpmg.ua

Зв'язатися з нами





Маленькі, які хочуть стати великими

Ми запитали керівників та власників компаній із малого та середнього бізнесу, які зміни в країні допомогли їх бізнесу рости та розвиватися, чого не вистачає та що б запропонували покращити



“

Консорціум Intecracy Group, в який входить компанія Deals, вже 20 років займається електронним документообігом – бере на себе значну частину цифровізації бізнесів. І ми не могли не помітити, що останні роки курс на діджиталізацію тримають не лише інші компанії, а й сама держава.

Я бачу позитивну тенденцію у напрямку цифровізації, розвитку українських проєктів на ринку та співробітництва з державним сектором. Органи влади переводять паперові документи в електронні, є стратегія цифровізації від президента та міністра цифрової трансформації, нещодавно був прийнятий закон про paperless режим, згідно з яким державні органи не мають права вимагати у громадян паперові документи, довідки та посвідчення, адже вся необхідна інформація вже буде в державних реєстрах. Такі зміни йдуть на користь і бізнесу, і звичайним громадянам.

Також я як голова Комітету інформаційно-комунікаційних технологій Співки українських підприємців (СУП) бачу позитивні зміни в комунікації з органами влади. Ми з командою комітету направляємо чимало ініціатив у Міністерство цифрової трансформації, Міністерство економіки, Міністерство юстиції, НБУ, тощо. І державні органи взаємодіють з нами, прислухаються до наших пропозицій та вже реалізували деякі з них на практиці.

Проте, хотілось б, щоб розробники українських ІТ-продуктів, які допомагають цифровізувати бізнеси, оптимізувати їхні бізнес-процеси та економити природні ресурси, отримували більше підтримки від держави. В Європі таким компаніям приділяють багато уваги та інколи навіть підтримують фінансово. Подібних стимулюючих програм від держави в Україні не вистачає, при цьому українські ІТ-продукти не поступаються іноземним в якості та зазвичай коштують дешевше. Якщо при виборі сервісу наші виробники будуть у пріоритеті, а їхньому росту будуть сприяти на державному рівні, вони зможуть значно розвинутися та вийти на зарубіжні ринки”

Олександр Вернигора

Директор «INTECRACY DEALS»

“

За останні 5 – 7 років в Україні ми спостерігаємо позитивний вплив дерегуляції, який прибрав велику частину нормативних актів, чим спростив та здешевив процес взаємодії бізнесу з регуляторними органами. Проте, на нас чекає довгий шлях, аби бізнес в Україні міг себе почувати так само вільно, як, наприклад, у Польщі чи Румунії. На сьогодні найбільш критичним питанням стоїть турбота про колектив. Пандемія змінила реальність: компанії повинні ще більше турбуватись про своїх працівників та створювати безпечні умови на робочому місці, де б воно не було. Нелогічні регуляції ускладнюють облік робочого часу та робить віддалену роботу неефективною.

Бюрократизовані будівельні процедури, підключення до мереж, хаотична реформа цифровізації гальмують процес залучення інвестицій в інфраструктуру. Скасовується паперовий документообіг, а електронний недостатньо протестований. Як результат, він не може замінити старий формат, не спричинивши ускладнень та затримок для тих, хто сьогодні будується. Особливо критично це зараз, коли багато компаній в Україні змінюють свої робочі простори, виробничі приміщення, логістику та інфраструктуру з метою налаштувати ефективнішу та безпечнішу роботу. Також проблемою є відсутність будь-якого паперового бекапу для електронних процедур.

Також роль держави поступово зменшується. Це тренд призведе до побудови сталих інституцій, які не регулюватимуть бізнес, а будуть взаємодіяти з ним. Взаємодія з органами місцевої влади стає більш значущою та важливою для бізнесу. Безсумнівно, реформа децентралізації є корисною, оскільки ми маємо змогу розвиватись разом з громадами, на які впливає наш бізнес, зокрема, шляхом податків, котрі йдуть на фінансування підвищення якості життя. Ми розуміємо, що якість життя громади є якістю життя нашого персоналу, який створює додану вартість безпосередньо на місцях. Роль місцевої влади також поліпшилась, адже, у порівнянні з центральними органами влади, вони мають більший досвід. Муніципалітет став гнучкішим в процесі прийняття рішень.

Комунікація з бізнесом є персоналізованою. Муніципалітети розуміють, хто і за що саме відповідає, тому місцева влада краще відчуває потреби бізнесу та, відповідно, може краще на них реагувати ”

Василь Гошовський

Менеджер проекту, HEAD Україна





“

Тема санаторно-реабілітаційного лікування в Україні нагальна та важлива. Україна тільки починає свій шлях в цьому напрямку.

В медичному бізнесі, як і в будь-якому іншому, споживач змінився. Державні санаторні комплекси в Україні вже не відповідають запитам сучасного клієнта – пацієнт чекає на персоналізований підхід до себе та відповідний рівень обслуговування. Від клієнтів, ми чуємо про потребу в лікуванні хронічних захворювань без відриву від основної життєвої діяльності. Люди цінують свій час понад усе, чекають на індивідуальний підхід до вирішення їх проблеми, зважають на репутацію лікаря та медичного закладу, шукають співвідношення ціни та якості. Як показує наш досвід, серед пацієнтів існує попит на формат невеликих медичних установ: центри здачі аналізів, профільні медичні центри, які знаходяться в пішій доступності від будинку або місця роботи. За статистикою ринок приватної медицини в Україні зростає на 10% на рік, і цей показник говорить про розуміння та готовність населення перейти до платних послуг.

Наше завдання, як одних з першопроходців у цій ніші, - створити для клієнта позитивний досвід проходження санаторно-реабілітаційного лікування в умовах звичного ритму життя. Багато що потрібно адаптувати та впровадити, але я вірю в те, що ми з колегами введемо приватну медицину і напрямок медичного туризму в Україні на достойний рівень”

Ірина Землянухіна

Директорка ТОВ «Аксімед»

“



У 2014 українська армія опинилася перед дуже складним викликом, який зараз прийнято називати "гібридною війною". Сьогодні держава розуміє, наскільки важлива підготовка армії до будь-яких проявів агресії, а бізнес пропонує рішення для підвищення кваліфікації українських військовослужбовців. У тісній взаємодії зі службами Збройних Сил України та Національної Гвардії України фахівці Skif Tech протягом чотирьох років розробляють і впроваджують високотехнологічні тактичні тренажери, які дозволяють відпрацьовувати будь-які сценарії військових дій без використання боєприпасів і, відповідно, щорічно економити десятки мільйонів гривень бюджетних коштів.



З кожним роком на управлінські посади держави приходять все більш ефективні лідери, які розуміють, що тільки у співпраці з бізнесом можна досягти балансу економії і якісних результатів. Однією з важливих тем в обговореннях експортної діяльності все ще залишається заангажованість і складність регуляторної політики у сфері експорту товарів подвійного і військового призначення. Наразі – це один з найскладніших бар'єрів для бізнесу в здійсненні експорту. Зі свого боку бізнес готовий пропонувати гнучкі рішення, які дозволять забезпечити збереження оборонних технологій і залучити валютні надходження в державу”

Юрій Лавренов

Співзасновник і керуючий партнер Skif Tech





“

Не можливо не відмітити позитивну зміну – децентралізацію, у тому числі, передачу окремих земельних ділянок у власність об'єднаних територіальних громад (ОТГ), а з 2021 року ще й передачу повноважень на розпорядження землями за межами населених пунктів від органів виконавчої влади до ОТГ. Справжній інтерес до реалізації інвестиційних проєктів має окрема територіальна громада, де люди усвідомлюють, що будуть створені робочі місця, сплачуватимуться податки, започатковуватимуться спільні з бізнесом соціальні проєкти.

Крім того, відчувається реальне покращення справ зі свободою преси, незалежних фахових ЗМІ стає все більше, і в першу чергу це стосується мережі інтернет. Швидкими темпами розвивається доступність до відкритих (публічних) даних, якими щодня користується бізнес. Йдеться про дані щодо наявних мереж та трансформаторних підстанцій, розташування обленерго у вигляді поверхневого шару на публічній кадастровій карті, і більш вдосконалений портал державної електронної системи у сфері будівництва, який справді містить багато важливої інформації, яку раніше неможливо або досить складно було отримати, і багато інших механізмів швидкого отримання інформації.

З того, що потребує покращень, я б відмітив – відсутність стабільності законодавчої бази – бізнесу складно планувати свій подальший розвиток навіть на середню перспективу. Постійне вдосконалення підзаконних нормативно-правових актів логічне та має відбуватися, але змінюються принципові «правила гри», виписані в законі, і з цим складно будувати бізнес. Яскравим прикладом став законопроект №5600, мета якого – збільшити податкове навантаження на бізнес під гаслом «боротьби з олігархами», проте норми закону найбільш боляче вдарять по фізичних особах та малому і середньому бізнесу. Крім того, законопроект набирає чинності майже одразу, нехтуючи принципом податкового кодексу про стабільність податкового законодавства та завчасне оприлюднення змін до нього”

Максим Лозовський

Генеральний директор групи компаній Clars

“

Країна змінюється поступово, але впевнено. І драйверами розвитку, покращення, позитивних змін для країни є зацікавлення влади, бізнесу й самих громадян змінювати та змінюватись.



Після прийняття європейського напрямку розвитку, «правила гри» стали більш прозорими, що вирівнює принципи конкуренції. Влада стала більш відкритою до співпраці з бізнесом.

Як на мене, одним з основних поштовхів для розвитку країни стала реформа децентралізації. Коли частина податків залишається на місцях, локальна влада ясніше розуміє важливість розвитку бізнесу. Чим краще «почуває» себе бізнес, тим більше податків від нього отримує місто.



Це можна проілюструвати на прикладі індустріальних парків. Поступово ці об'єкти крім форми нарешті набувають і змісту. Визначивши законодавче нормативне поле, влада замислюється над питанням, чому ділянка в індустріальному парку має зацікавити інвестора більше, ніж будь-яка інша територія.

Гарний приклад взаємодії місцевої влади та бізнесу – робота над створенням «Вінницького Індустріального парку», для електрозабезпечення якого влада звернулася до KNESS Group. Вже зараз BMP створила інфраструктурну мережу навколо цієї промислової території – це є потужним аргументом для нових учасників індустріального парку та залучення інвестицій.



Для бізнесу дуже важливо бачити прозорий горизонт планів розвитку міста та держави, покладатися на чітко визначене дієве законодавство. Здорові взаємовідносини влади та бізнесу – це добра воля обох сторін, коли спільно визначено мету та цілі співпраці, коли усі зацікавленні в пошуках рішення, яке влаштує усіх, це стратегія «win-win» ”

Юрій Таранюк

Співінвестор KNESS Group





KPMG Review Magazine

Видання про бізнес, інновації, тренди та успішні кейси в різних сферах діяльності, яке поєднує в собі експертизу KPMG та ідеї інших провідних світових та українських експертів і практиків

Читати усі випуски

- #1** «Трансформація бізнес-майндсету»
- #2** «Вартові довіри»
- #3** «Невизначеність 4.0»
- #4** «Нова парадигма для лідерів бізнесу»
- #5** «Технології чи таланти?»
- #6** «Клієнтоманія»
- #7** «#Diversity Пізні, щоб зростати»
- #8** «Нова нормальність»
- #9** «Робота майбутнього»





KPMG в Україні

29 років
в Україні

500+ кваліфікованих
спеціалістів

Послуги

Аудит

Податкові
та юридичні

Консультаційні

**Зв'яжіться з нами з питань
аудиту та податкового,
юридичного, управлінського
і фінансового
консультування**

markets@kpmg.ua

📍 **Київ**

Бізнес-центр Senator,
16-й поверх
01010, вул. Московська, 32/2
+380 44 490 55 07

info@kpmg.ua

📍 **Львів**

Бізнес-ситі «Технопарк»
79018, вул. Героїв УПА, 72,
корп. 40, офіс 453
+380 32 229 59 05

lviv@kpmg.ua



kpmg.ua

© 2021 ТОВ «КПМГ-Україна», компанія, зареєстрована згідно із законодавством України, член глобальної організації незалежних фірм KPMG, що входять до KPMG International Limited, приватної англійської компанії з відповідальністю, обмеженою гарантіями своїх учасників. Усі права застережені. Назва KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками, що використовуються за ліцензією учасниками глобальної організації незалежних фірм KPMG.

