



Погляд керівників бізнесу в Україні 2021

KPMG в Україні

kpmg.ua





Передмова

Це четвертий щорічний звіт, який команда KPMG в Україні готує за результатами опитування керівників компаній в Україні. Дослідження вивчає, як феномен COVID-19 скоригував стратегію розвитку компаній, вплинув на довгострокове бачення зростання бізнесу, на бізнес-модель та рішення щодо інвестицій.

Зумовлена COVID-19 криза похитнула впевненість керівників бізнесу в Україні щодо зростання світової та української економіки. Водночас попри операційний і регуляторний ризики, та те, що штам вірусу Delta уповільнює повернення до нормального стану, опитування показує, що керівники надзвичайно впевнені у перспективах зростання упродовж наступних трьох років, коли йдеться про їхній бізнес. Вони очікують динамічного зростання своїх компаній, але розуміють необхідність збалансувати нові способи роботи, опановані під час пандемії, щоб адаптувати компанію до нового постпандемічного майбутнього.

Запрошую вас ознайомитися з результатами опитування та поглянути на динаміку змін пріоритетів керівників компаній в Україні, ключові виклики й можливості для бізнесу, спричинені пандемією, а також дізнатися про стратегії подолання кризи та забезпечення подальшого зростання бізнесу. Структура опитування ґрунтується на запитаннях, адаптованих із глобального опитування KPMG 2021 CEO Outlook, що дозволяє порівняти світові та українські тренди. Від імені команди KPMG в Україні та KPMG International щиро дякую всім керівникам, які взяли участь у дослідженні, долучившись до відкритої розмови про найвагоміші проблеми сьогодення.

Андрій Цимбал

**Керуючий партнер
KPMG в Україні**



ЗМІСТ

04

Основні результати
опитування

06

Шлях до
відновлення

14

Мета компанії та
суспільна роль

21

Цифрова
гнучкість

27

Інтерв'ю
з CEO

39

Методологія
і подяка



Основні
результати
опитування

Шлях до
відновлення

Мета компанії та
суспільна роль

Цифрова
гнучкість

Інтерв'ю
з CEO

Методологія і
подяка



Основні результати опитування

Опитування KPMG «Погляд керівників бізнесу в Україні 2021» пропонує унікальний огляд поточних наслідків пандемії COVID-19 та перспектив відновлення економіки. Структура опитування ґрунтувалася на 19 запитаннях, адаптованих із міжнародного опитування KPMG 2021 CEO Outlook, що дозволяє порівняти світові та українські тренди. Упродовж пандемії ми регулярно спілкувалися з керівниками бізнесу в Україні та різних країнах світу, результатами такого спілкування ми ділимося з вами у наших дослідженнях «Погляд керівників бізнесу в Україні 2021» та KPMG 2020 CEO Outlook восени 2020 року.

У звіті представлені думки лідерів в Україні щодо підприємницької діяльності й шляхів досягнення економічного зростання.

Керівники бізнесу в Україні оптимістичні та очікують динамічного зростання своїх компаній за рахунок органічного зростання через інновації, капітальні інвестиції, нові продукти та підбір персоналу, в той час як у світі керівники компаній використовуватимуть переважно неорганічну тактику для забезпечення зростання: стратегічні союзи з третіми сторонами, угоди M&A, спільні підприємства та аутсорсинг. В Україні респонденти також говорять про операційний ризик як найбільшу загрозу для зростання бізнесу упродовж наступних трьох років. У світі керівники бізнесу виділяють трикомпонентну зв'язку загроз для зростання: ланцюжок поставок, кібербезпека та зміна клімату.

Майже половина керівників бізнесу в Україні та дві третини керівників у світі бачать зростання запиту з боку зацікавлених сторін щодо впровадження у бізнес-стратегію принципів ESG.

Наразі, коли люди повертаються на робочі місця, а суспільство все більше потребує бізнесу, який зміг би повернути усе до нормального стану речей, вище керівництво формує гнучкіший підхід до організації праці та фокусується на балансі інвестицій у людський капітал і цифрові технології.



Шлях до відновлення

Незважаючи на тривалу невизначеність та волатильність ризиків, керівники в Україні впевнені та оптимістичні щодо перспектив зростання їхніх компаній, але цього року вони менш оптимістичні щодо зростання української та світової економіки.

Відновлення зростання

В Україні 47% керівників компаній впевнені у перспективах зростання світової економіки. У світі більший відсоток керівників (60%) переконані у зростанні світової економіки протягом наступних трьох років. Ще менший відсоток українських керівників (38%) впевнені у зростанні економіки України.

Реалізація місії компанії

Оскільки громадськість очікує від керівників прогресу у вирішенні основних суспільних викликів, 73% опитаних керівників в Україні зазначають, що визначальною метою їхньої організації є реалізація стратегічних цілей та місії компанії у всьому, що вони роблять, створюючи довгострокову вартість для всіх зацікавлених сторін (порівняно з 54% у лютому–березні 2020 року).

Прискорене зростання та цифровізація

В Україні 76% керівників впевнені у перспективах зростання їхніх компаній. 71% вказують, що органічне зростання матиме вирішальне значення. У світі ще більше керівників (87%) впевнені у перспективах зростання їхніх компаній, але за рахунок неорганічного зростання: угоди зі злиття та поглинання (M&A) мають вирішальне значення для стимулювання такого зростання – 87% опитаних керівників у світі стверджують, що планують укласти такі угоди упродовж наступних 3 років. В Україні лише 11% опитаних стверджують, що укладення M&A буде найбільш важливою стратегією для досягнення їхньою організацією цілей зростання упродовж наступних трьох років.

Мета компанії та суспільна роль

Керівники бачать зростання запиту з боку зацікавлених сторін щодо впровадження у бізнес-стратегію принципів ESG.

Актуалізація соціальних питань

В Україні 47% респондентів говорять сьогодні про запит з боку зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, регуляторів та замовників, на збільшення звітності та прозорості з питань ESG, 30% опитаних в Україні характеризує цей запит як значний та вагомий. У світі 67% керівників говорять, що бачать запит з боку зацікавлених сторін на збільшення звітності та прозорості з питань ESG.

Інвестиції для забезпечення сталого розвитку

В Україні 24% керівників планують інвестувати понад 10% доходів у посилення сталого розвитку, у світі цей відсоток керівників становить 30%.

Зв'язок між стратегією ESG та фінансовими результатами

У той час, як серед організацій з високим рівнем зростання 14% керівників в Україні (52% у світі) вважає, що їхні програми ESG покращують фінансові результати, такої думки серед усіх опитаних українських керівників дотримуються 20%, у світі – лише 37% керівників.

Цифрова гнучкість

Вище керівництво формує гнучкіший підхід до організації праці та фокусується на забезпеченні темпів цифрової трансформації.

Формування гнучкого майбутнього праці

Керівникам необхідно визначитися з операційною моделлю роботи на майбутнє, яка працюватиме як для роботодавців, так і для працівників. Лише 36% опитаних в Україні (37% у світі) заявили, що більшість їхніх працівників працюватиме віддалено щонайменше два чи більше днів на тиждень. Водночас 29% керівників в Україні і 51% у світі розглядають інвестування у створення спільного робочого простору (shared office spaces).

Стимулювання проривних змін

У світі 67% опитаних заявили, що збільшуватимуть інвестиції у виявлення проривних змін та в інноваційні процеси, в Україні 36% керівників планують збільшувати такі інвестиції.

Партнерство з метою забезпечення цифрової трансформації

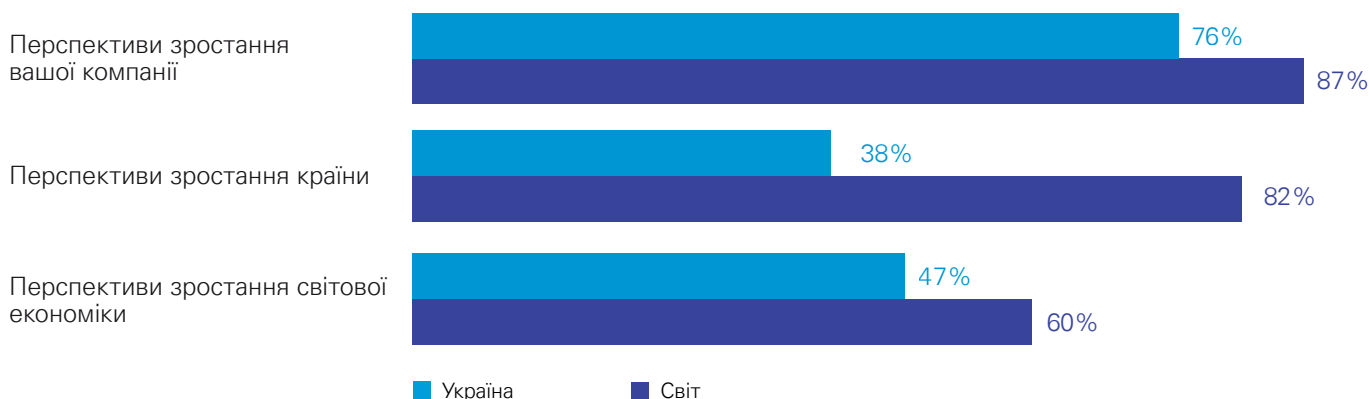
В Україні 55% керівників та 70% у світі зазначають, що нові партнерства матимуть вирішальне значення для забезпечення темпів цифрової трансформації.

Шлях до відновлення

Відновлення зростання

В Україні 76% керівників кажуть, що впевнені у перспективах зростання їхніх компаній протягом наступних трьох років. У світі цей показник ще вищий і становить 87% респондентів. Загалом потрібно зазначити, що незважаючи на тривалу невизначеність пандемії COVID-19 та на те, що штам вірусу Delta уповільнює повернення до нормального формату роботи, опитування показує, що світові керівники компаній з більшим оптимізмом говорять про перспективи зростання світової економіки та країни, де працює їхня компанія. В Україні 47% керівників компаній впевнені у перспективах зростання світової економіки, у світі 60% вважають, що світова економіка зростатиме протягом наступних трьох років. Ще менший відсоток українських керівників (38%) впевнені у зростанні економіки України упродовж наступних трьох років.

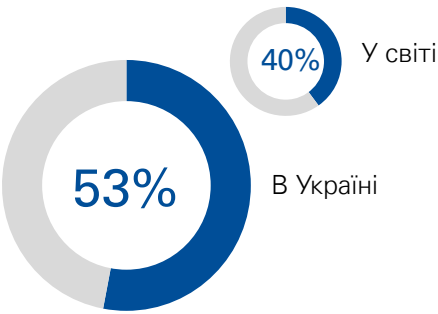
Схема 1: Впевненість у перспективах зростання



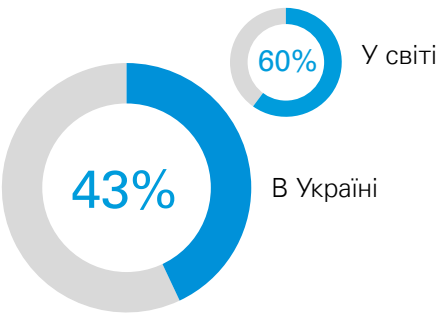
Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook та Погляд керівників бізнесу в Україні 2021

В Україні 76% керівників кажуть, що впевнені у перспективах зростання їхніх компаній протягом наступних трьох років.

Схема 2: Формування кадрового потенціалу стає все важливішим рушієм зростання та продуктивності



Ми надаємо перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу



Ми надаємо перевагу інвестиціям у придбання нових технологій

Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook та Погляд керівників бізнесу в Україні 2021

У наступні три роки 94% керівників у світі та 81% в Україні очікують на зростання прибутку своєї організації. Для досягнення зростання та реалізації відповідних планів компаніям потрібно переконалися, що вони мають необхідний технологічний рівень та відповідний рівень кваліфікованого персоналу з потрібними навичками для реалізації своїх планів щодо зростання. Як показано на Схемі 2, скоротився розрив між цілями щодо цифрової трансформації та інвестиціями в робочу силу, здатну працювати у цифровому середовищі. У той час, як більшість керівників у світі у прагненні зростати надають пріоритет інвестиціям у технології (хоча помітно зросла кількість тих, хто приділяє більше уваги інвестиціям у персонал: 40% порівняно з 33% у 2020 році), в Україні трохи більше половини керівників (53% у 2021 році та 59% у 2020 році) і надалі надають перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу.

Схема 3: Зміна загроз для зростання в Україні

	2020	2021
1	Регуляторний ризик	Операційний ризик
2	Операційний ризик	Регуляторний ризик
3	Повернення до територіалізму	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів Ризик ланцюжка поставок
4	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів	Проблеми довілля/ кліматичні зміни Кіберзагроза
5	Ризик ланцюжка поставок	

У своєму прагненні забезпечувати зростання, керівники стикаються також з серйозними викликами. На думку респондентів, у 2021 році в Україні найбільшою загрозою для бізнесу є операційний ризик. Минулого року першочерговим керівники вважали регуляторний ризик, який цього року зайняв другу позицію. Ризик нестачі кваліфікованих кадрів не один рік поспіль залишається на радарі керівників в Україні. З початку пандемії в Україні актуальним став також ризик несприятливих змін у ланцюгу поставок – розділив третю позицію разом з ризиком нестачі кваліфікованих кадрів серед респондентів: за результатами дослідження 70% респондентів в Україні очолюють компанії, які управляють ланцюжком поставок, при цьому 65% представників цієї групи стверджують, що їхній ланцюжок поставок упродовж останніх 18 місяців зазнавав зростаючої напруги. Диверсифікація джерел поставок за рахунок додавання нових джерел для підвищення стійкості ланцюга поставок є основною стратегією для мінімізації впливу цього ризику для 42%. Четверту позицію серед українських респондентів ділять кіберзагрози та ризик екологічних/кліматичних змін.

У світі у часи великої невизначеності, коли припущення та прогнози зазнають постійних змін, мало що є певним, жоден конкретний ризик не посів першу позицію. Є трикомпонентна зв'язка загроз для зростання: ланцюжок поставок, кібербезпека та зміна клімату. Відразу за ними йдуть проривні технології, регуляторний та операційний ризики.

Схема 4: Топ-ризики для зростання в 2021

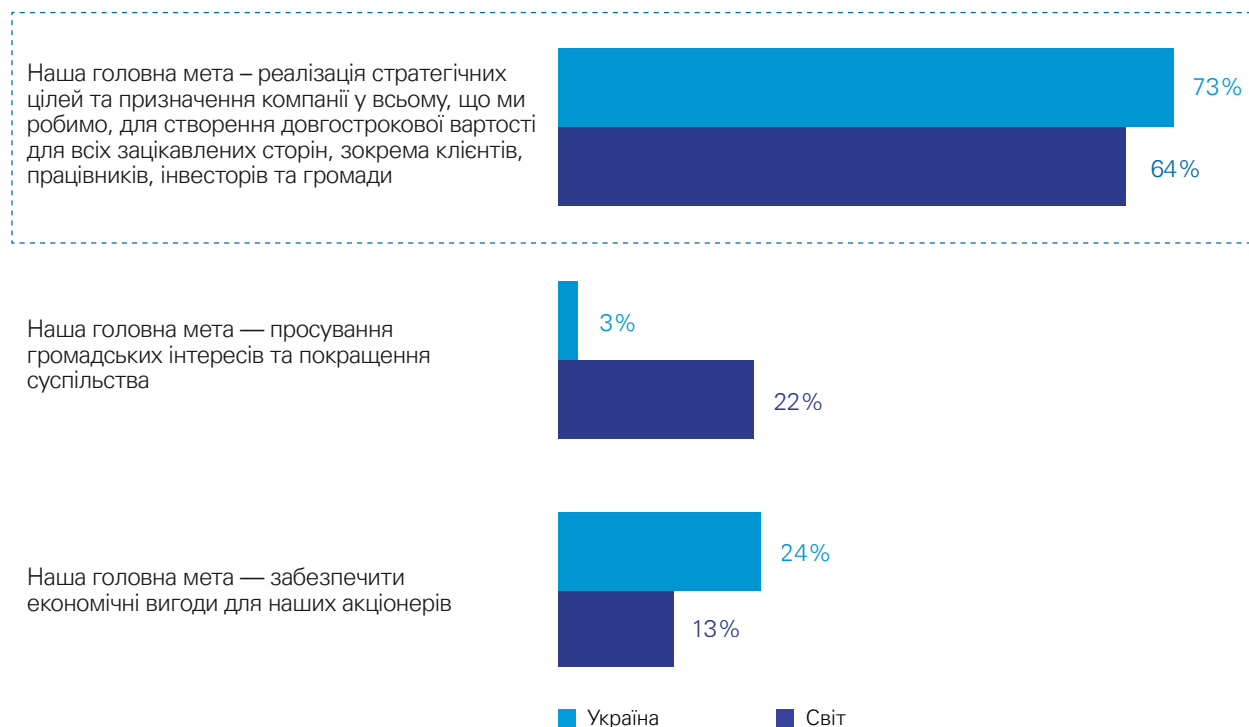
Україна	Світ
1 Операційний ризик	Кіберзагроза Ризик ланцюжка поставок Проблеми довкілля/кліматичні зміни
2 Регуляторний ризик	Операційний ризик Регуляторний ризик Ризик, пов'язаний з проривними технологіями
3 Ризик нестачі кваліфікованих кадрів Ризик ланцюжка поставок	
4 Проблеми довкілля/кліматичні зміни Кіберзагроза	

Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook та Погляд керівників бізнесу в Україні 2021

Реалізація місії компанії

Вище керівництво визнає важливість місії компанії та її мети. Наприклад, за результатами дослідження 73% опитаних в Україні заявили, що мета їхньої організації — реалізація стратегічних цілей та місії компанії для створення довгострокової вартості для всіх зацікавлених сторін, зокрема клієнтів, працівників, інвесторів та громади. У світі 64% респондентів підтримують це твердження, при цьому ще 22% говорять, що їхня головна мета — просування громадських інтересів та покращення суспільства (в Україні лише 3%). Водночас 24% в Україні і ще менше керівників у світі (13%) зосереджені в першу чергу на забезпеченні економічної вигоди для своїх акціонерів.

Схема 5: Більшість респондентів кажуть, що реалізація місії компанії є визначальною метою бізнесу



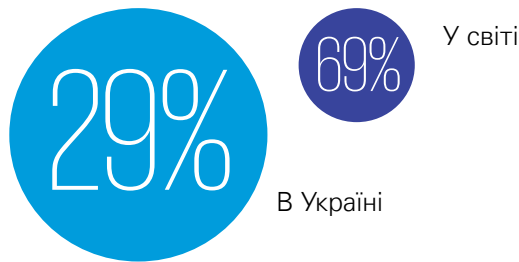
Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook та Погляд керівників бізнесу в Україні 2021



керівники повідомили, що мета матиме найбільший вплив на підвищення залученості працівників, а також на побудову відносин з клієнтами – 90% в Україні та 88% респондентів у світі.

Прискорене зростання та цифровізація

Оптимізм є високим: 76% опитаних в Україні та 87% у світі впевнені у перспективах зростання їхніх компаній. 71% респондентів в Україні вказують, що органічне зростання матиме вирішальне значення. У світі ще більше керівників (87%) впевнені у перспективах зростання їхніх компаній, але за рахунок неорганічного зростання.



стверджують, що переважно використовуватимуть **неорганічну** тактику: стратегічні союзи з третіми сторонами, угоди M&A, спільні підприємства та аутсорсинг.



говорять, що **органічне** зростання — таке як інновації, капітальні інвестиції, нові продукти та підбір персоналу — їхній головний шлях до зростання.

В Україні лише 11% (у світі – 24%) опитаних стверджують, що укладення M&A буде найбільш важливою стратегією для досягнення їхньої організацією цілей зростання упродовж наступних трьох років, 14% керівників в Україні та 29% у світі говорять про плани на стратегічні союзи з третіми сторонами.

Вище керівництво компаній усвідомлює важливість і ефективність технологій для забезпечення зростання, 38% керівників в Україні та 49% у світі планує збільшити надання доступу до продуктів та послуг через інтернет-платформу, 36% респондентів в Україні та 67% у світі планують збільшення інвестицій у виявлення проривних ідей та інновацій, а 23% в Україні та 46% у світі планують співробітництво з інноваційними стартапами. Дослідження показує, що керівники у світі краще усвідомлюють необхідність розширювати цифровий потенціал свого бізнесу.



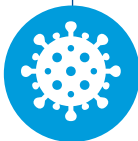
кажуть, «що нам потрібно швидше переводити інвестиції в цифровий потенціал та виходити з бізнесу, який, з погляду диджиталізації, є застарілим».



стверджують «ми маємо агресивну стратегію інвестицій у диджиталізацію, спрямовану на забезпечення статусу компанії, яка є піонером або швидким послідовником цифровізації».



“



Постковідна реальність досить чітко сформувала кілька універсальних та безумовних вимог до всіх гравців екосистеми. Інакше кажучи, це правила виживання, яким ми вимушені слідувати, якщо претендуємо на певну роль, а тим паче – зростання.

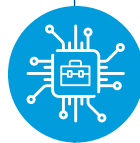


Наприклад, однією з відносно великих несподіванок пост-COVIDної реальності стала для нас поява високих піків попиту, які, спровокувавши принцип доміно, згубно вплинули на деякі виробничі та сервісні галузі, сколихнувши хвилю інфляції вартості товарів та комунальних послуг, які, в свою чергу впливають на всіх нас. Якщо ми додамо ще деякі політичні ігри в енергетичному секторі Європи та стихійні лиха в Центральній Америці, що вплинули на стрімке зростання цін на енергію, ми зрозуміємо не тільки високий рівень мінливості та непередбачуваності світу, у якому ми живемо, а й те, наскільки ми взаємозалежні, не зважаючи на нашу точку геолокації на цій планеті. Ця взаємозалежність у всіх аспектах суспільної взаємодії у світі, що все більше діє як єдиний організм, актуалізує на порядку денному цілі сталого розвитку (ESG) та робить їх головним пріоритетом для всіх.



Тож, гнучкість у реагуванні на обставини, що постійно змінюються і оперативність у прийнятті рішень у відповідь на ці змін – напевне найбільш потужні виклики, які відчули на собі як організації, так і люди. Чимало заходів ми вже вживаємо задля забезпечення мобільності та динамічності бізнесу і ці трансформації зачепили практично всі сфери нашої діяльності. Важлива увага приділяється моделям взаємодії в командах задля підвищення ефективності та скорочення ланцюга прийняття рішень. Крім цього ми переосмислюємо наші продукти, пропонуючи все більше інновацій на території здоров'я та відкриваючи нові формати взаємодії з нашими ключовими клієнтами та споживачами, а також свій діалог з громадами, втілюючи все більше нових ініціатив у сфері сталого розвитку. Ці кілька напрямків лишатимуться пріоритетними для нас на найближчу перспективу, адже, переконані, вони створюють надійний трамплін для спільного розвитку у партнерстві та взаємодії.”

Адріан-Валентін Паску
Генеральний директор
Данон в Україні



“

Ми, в Eldorado, прийняли нову стратегію розвитку команди, її розвиток — один з наших пріоритетів зараз. Переконана, що визначальним фактором зростання і розвитку компанії стануть інвестиції в людський капітал.

У той же час, якщо говорити про технології та співробітників, то для Eldorado не існують або-або. Технології без людей неможливі. Ми бачимо, що технології розвиваються надзвичайно швидко і люди просто не встигають за ними. Тому для нас пріоритеті інвестиції в розвиток персоналу, який не тільки оволодіває новими технологіями, але і допоможе освоювати ці технології українцям. Ми перший український рітейл побутової техніки та електроніки, який заявив, що техніка – важлива, але це не головне. Головне люди і моменти, які вони проживають. Техніка розгортається навколо людини, а не навпаки. Персонал в нашому рітейлі дуже важливий, і я думаю ще так довго буде. Для наших клієнтів необхідна консультація і прямий людський контакт.”

Віра Вітинська
CEO
Eldorado.ua



“

Будь-який розвиток чи трансформація бізнесу неможливі без постійного, всеохоплюючого залучення всього персоналу. Тому у UFuture ми робимо ставку на людей як головний двигун та інструмент розвитку та трансформації. Саме наші люди знаходять, розробляють та впроваджують ті технології та інновації, які потім змінюють наш бізнес та життя. А задля цього ми неспинно вчимося і навіть створили UFuture University. Це комплексна програма корпоративного навчання, яка охоплює різні напрямки та теми, і до неї може долучитись кожен співробітник. Наша мета поступово створити навчальну екосистему майбутнього.

Проте, лише вчитися теж недостатньо. Адже без дії та системного застосування нових знань на практиці будь-яке знання чи технологія атрофується та втрачається. Тому сьогодні холдинг UFuture, наші портфельні компанії та проєкти живуть як єдина екосистема, часто співпрацюючи один з одним, діляться досвідом, експертизою та відкривають одне одному нові ринки, можливості та ідеї.

Також одним з ключових важелів є комунікація. Ми піклуємось про те, аби кожен відчував себе залученим та причетним до великих ідей та справ, які ми реалізуємо щодня. Кожен має розуміти стратегію компанії, чому та навіщо відбуваються якісь зміни, впроваджуються технології чи оновлюються пріоритети. Крім того, ефективна комунікація допомагає краще розуміти одне одного, що важливо для підкорення нових ринків, здійснення конкурентних проривів чи епохальних відкриттів.”

Микола Тимошук
CEO холдингової компанії
UFUTURE

Мета компанії та суспільна роль

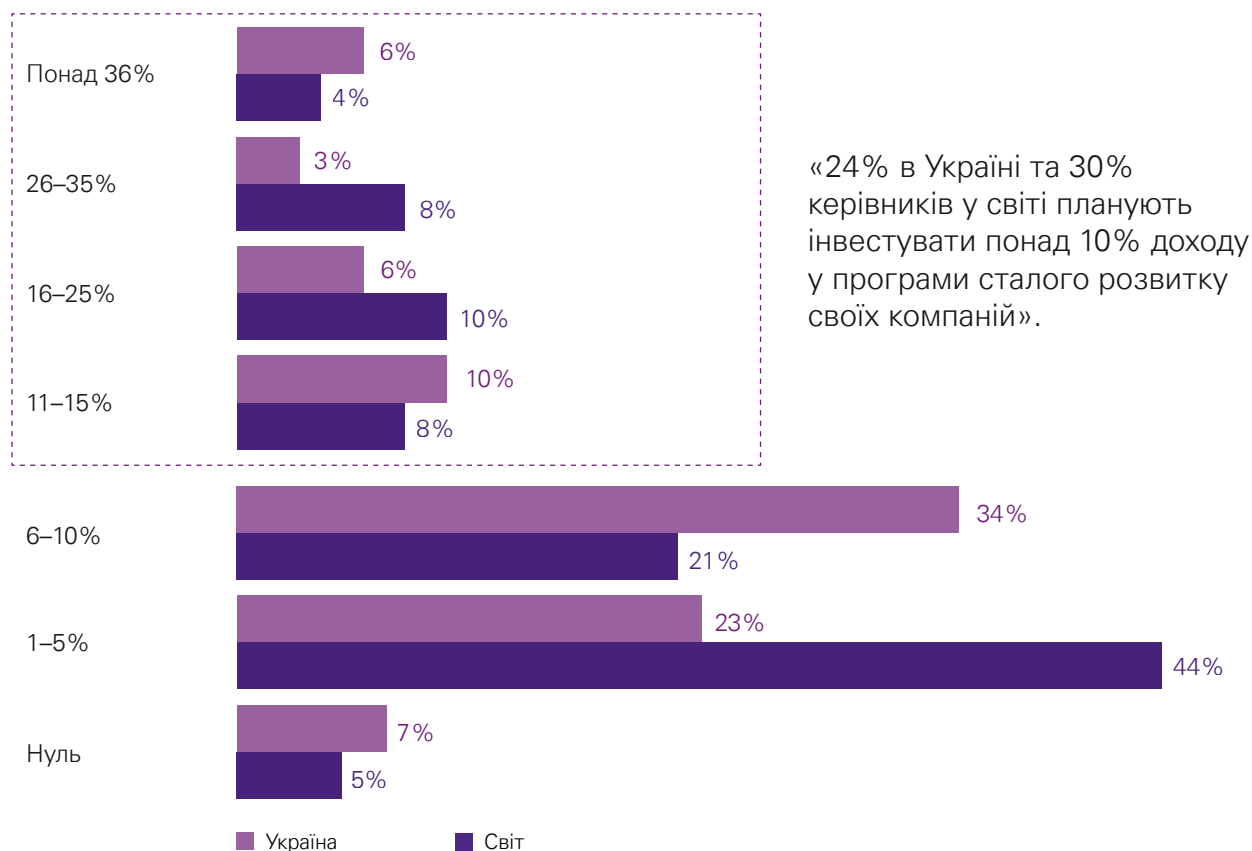
Актуалізація соціальних питань

Керівники бачать зростання запиту з боку зацікавлених сторін щодо впровадження у бізнес-стратегію принципів ESG. Майже половина респондентів в Україні (47%) та дві третини у світі (67%) говорять сьогодні про запит з боку зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, регуляторів та замовників, на збільшення звітності та прозорості з питань ESG (екологічних, соціальних та управлінських), 30% в Україні та 58% у світі характеризує цей запит як значний та вагомий, зазначаючи, що найбільший запит і тиск бачать з боку інституційних інвесторів – 67% в Україні та 52% у світі.

Співпраця для забезпечення сталого розвитку

Для досягнення прогресу у вирішенні проблем зі сталого розвитку, включно зі зміною клімату і декарбонізацією економіки, керівники планують вкладати значні кошти в досягнення сталості, при цьому 24% в Україні та 30% керівників у світі планують інвестувати понад 10% доходів для забезпечення сталого розвитку.

Схема 6: Відсоток доходів, який керівники планують інвестувати у програми сталого розвитку



Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook та Погляд керівників бізнесу в Україні 2021

Зв'язок між стратегією ESG та фінансовими результатами

Громадськість вимагає інтеграції ESG політик у бізнес-процеси компаній. Керівники компаній вважають, що соціальні та екологічні пріоритети є важливими, але вони менш впевнені у зв'язку між програмами ESG та фінансовими результатами.

У той час, як серед організацій з високим рівнем доходів (ті, хто передбачають зростання прибутку компанії в розмірі понад 5% на рік упродовж наступних 3 років) 52% світових керівників (в Україні – 14%) вважає, що їхні програми ESG покращують фінансові результати, такої думки серед усіх опитаних українських керівників дотримуються 20%, у світі – лише 37% керівників.

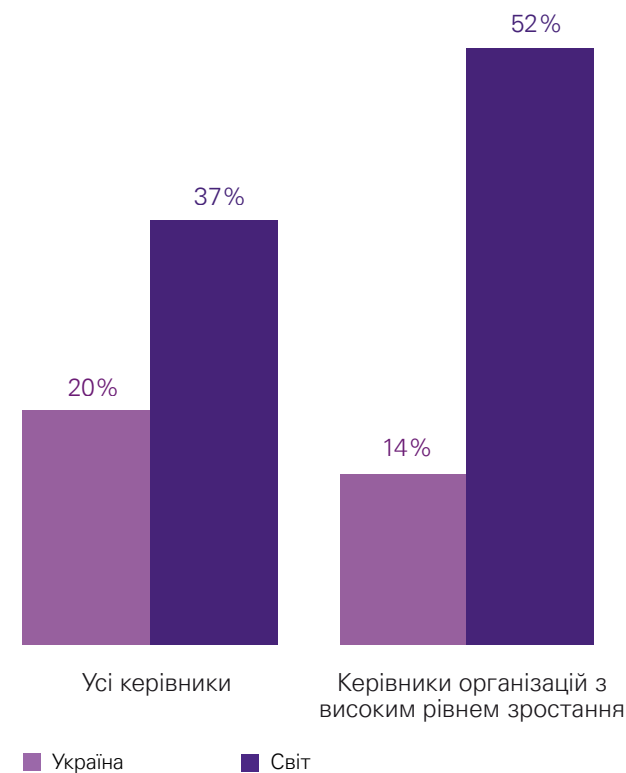
Майже чверть (24%) опитаних керівників у світі заявляє про те, що реалізація програм ESG може призвести до зменшення фінансових результатів, в Україні так вважає 3% керівників, а 77% українських керівників говорить про нейтральний або незначний вплив реалізації програми ESG на фінансові результати компанії.

Підготовка правильної звітності матиме вагомe значення, оскільки увага інвесторів до діяльності компаній в сфері ESG посилюється: 58% керівників у світі та 30% в Україні стикаються з підвищеними вимогами з боку зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, регуляторних органів та клієнтів, щодо звітності з питань ESG.



керівників стикаються з підвищеними вимогами з боку зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, регуляторних органів та клієнтів, щодо звітності з питань ESG та її прозорості.

Схема 7: Світові компанії з високим рівнем зростання, швидше за все, побачать, що їхні програми з захисту довкілля, соціальних питань та корпоративного управління (ESG) сприяють отриманню кращих фінансових результатів



Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook та Погляд керівників бізнесу в Україні 2021



“

Сталий розвиток на сьогодні є не лише безальтернативним шляхом всього людства, але й бізнес-імперативом. Данні дослідження Accenture показують, що в період з 2013 по 2019 роки компанії зі стабільно високими показниками ESG демонстрували меншу волатильність та майже в п'ять разів більшу операційну маржу, ніж ті, що мали низькі показники ESG.

Дійсно, візьмемо до прикладу бізнес Данон – чи можна говорити про стабільне виробництво високоякісної продукції харчування без забезпечення сприятливих умов по догляду за тваринами, які дають сировину, без продуктивної співпраці з громадами, без справедливого забезпечення умов праці та інших важливих складових?

І оскільки компанія Данон, пройшовши понад столітній шлях розвитку бізнесу у світі, має не менш амбітні плани на майбутнє, ми в 2017 році синхронізувати свої стратегічні бізнес-цілі з Цілями сталого розвитку ООН. Ці цілі досить конкретизовані і покривають 3 чіткі напрямки: організації нашої бізнес-моделі, моделі побудови брендів і моделі довіри.

І в період кризи ми, напевно, чи не вперше практично змогли досягнути продуктивні результати цієї стратегії. До прикладу, модель довіри згуртувала нашу команду задля протидії загрозам пандемії і нам вдалось забезпечити безперебійне виробництво. Наша модель побудови брендів, де здоров'я завжди відігравало першочергову роль, зробила наші корисні та функціональні продукти ще більш актуальними та затребуваними серед споживачів. А наша бізнес модель, де якість, інновації та зростання формують міцний фундамент роботи, дозволила не втратити нам точку опори навіть в найтурбулентніші часи.”

Адріан-Валентін Паску

Генеральний директор
Данон в Україні



“

Ми визначили для себе за необхідне протягом найближчих 3 років, відповідно до нашої нової філософії, включення елементів ESG в корпоративну стратегію. Eldorado.ua прагне до постійного зростання шляхом поліпшення взаємодії з клієнтами і співробітниками. Тому ми особливо сконцентровані в області розробки вертикальних і інфраструктурних рішень для сталого розвитку. Для української бізнес-спільноти, щонайменше для компаній, що працюють тільки на українському ринку, як наша, ESG — виключно новий напрямок. На повноцінне прийняття і становлення якого знадобиться не один рік.

Але Eldorado.ua вже зараз приділяє значну увагу впровадженню підходів сталого розвитку. Ми розуміємо, якщо раніше клієнт задовольняв свої прямі функціональні потреби, то сьогодні більшість клієнтів уже переходить в площину емоційних і соціальних потреб. Клієнти очікують від компаній соціально відповідального ведення бізнесу, тому підхід ESG набирає популярність і на фінансовому ринку. В першу чергу це запит від прямих споживачів. Конкурувати сьогодні на рівні широкої полки та ціни вже неможливо. Це питання майбутнього, а майбутнє про емоції клієнта, про його прихильності до певних типів компаній. Якщо заходити далі, то клієнти чітко усвідомлюють чому вони люблять ту чи іншу компанію і чому користуються її послугами та сервісами. І це все не про те, що клієнт прийшов, купив за хорошою ціною і вийшов.”

Віра Вітинська
CEO
Eldorado.ua





“

Сталий розвиток – це не просто абстрактні цілі, а конкретна стратегія для компаній, що працюють на глобальному ринку. Захист навколишнього середовища за останні кілька років став трендом, який задає вектор руху і для бізнесу, і для державної політики. Це закономірно, адже проблема крок за кроком назривала з моменту тотальної індустріалізації. І це те, що кардинально змінить економіку в перспективі наступних 20-30 років.

Тектонічні зміни вже почалися. Ми говоримо про затверджений Європейський зелений курс, про наміри десятків великих держав побудувати вуглецево-нейтральну економіку. Як промислова компанія і великий український експортер, ми вже стикаємося із запитом клієнтів з Європи та США із проханням підтвердити не лише технічні характеристики продукції або нашу фінансову надійність, але й пройти екологічний аудит постачальника. У багатьох є цілі щодо декарбонізації, і наших клієнтів турбує, що наша компанія робить у цьому напрямку.

Безумовно, ми йдемо в ногу з часом. У 2012 році наша компанія відкрила побудований з «нуля» електросталеплавильний завод ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ, який вже сьогодні стоїть в одному ряду з провідними європейськими підприємствами та є бенчмарком за викидами CO₂ при виробництві сталі. Крім того, він оснащений сучасними системами газоочищення і шумоізоляції, також на заводі побудована замкнена система водопостачання – підприємство не має жодних промислових скидів, уся вода повторно використовується у виробництві. Але ми продовжуємо рухатися вперед і враховуємо екологічну складову, реалізуючи нові проекти».

”

Фаді Храйбе

Генеральний директор
ІНТЕРПАЙП



“

METRO завжди була соціально відповідальною компанією та інвестувала в екологічні та соціальні ініціативи. На наступні 2-3 роки ми подвоїли бюджет на Sustainability напрямом, щоб не тільки втілити розпочаті ініціативи швидше, але й також розвивати нові напрямки, що стосуються довгострокового відповідального ставлення до продукту, планети і, в першу чергу, до клієнтів і співробітників.



Дійсно, ми спостерігаємо наразі зростання фокусу на ESG. По-перше, про кліматичні зміни ми говоримо вже не просто як про щось далеке і примарне, ми їх бачимо в реальності у різних частинах світу – екстремальні підвищення температур, пожежі, сніг в пустелях і т.п. Все це рано чи пізно, якщо нічого не робити зараз, може змінити глобальну економіку.

У деяких частинах світу стане просто неможливо жити через кліматичні умови і почнеться масова міграція. І не факт, що прийнятних країн, в цьому контексті, буде досить, щоб прийняти «міграційну» частину населення, відповідно, розпочнуться проблеми з безробіттям, навантаженням на соціальні виплати, житлом, інфраструктурою тощо.



Ці ж кліматичні зміни призведуть до нестачі сільськогосподарської продукції, що безпосередньо вплине на економіку країн, підприємств і рівень життя населення, їхню купівельну спроможність.

Все це разом може означати для міжнародних гравців втрату деяких ринків присутності, а також і для міжнародних та локальних підприємств – брак сировини, кардинальні зміни ланцюжка поставок і зниження оборотів.

Тому зараз для нас вкрай важливо відійти від позиції «мене це не стосується і відбувається не зі мною і не тут». Людству і бізнесу потрібно об'єднатися і почати активно впроваджувати ініціативи з себе!



По-друге, ESG, це також соціальна відповідальність, перш за все, по відношенню до своїх співробітників. Неможливо побудувати довгостроковий прибутковий бізнес зі співробітниками, які незадоволені своєю роботою або часто звільняються. Тільки щасливий співробітник є найбільш ефективним і зможе зробити щасливим Клієнта. Необхідність підтримувати well-being співробітників компанії гостро відчули в період пандемії, коли в умовах невизначеності рівень залученості, а відповідно, і ефективності почав знижуватися.

Компанія METRO регулярно проводить дослідження залученості своїх співробітників, впроваджуючи найбільш ефективні інструменти для підвищення командного духу. Ми дотримуємося принципів diversification & inclusion, щоб кожен співробітник розумів свою цінність, бачив свій внесок в успіх наших Клієнтів, знав, що завжди буде почутий і з його думкою будуть рахуватися. ”

Олена Вдовиченко
Генеральна директорка
METRO Cash & Carry



“

Наші пріоритети залишаються незмінними. SOCAR – клієнтоцентрична компанія, і в цьому ми бачимо джерело свого зростання. В першу чергу воно виражається в сервісі і рівні якості, аналогів яким немає серед інших гравців паливного ринку України. Саме тому в своїй стратегії ми не концентруємося на агресивній експансії. Це не виправдано для преміум-сегмента, в якому ми працюємо. На нашу думку, швидке зростання не сумісне зі збереженням високого рівня сервісу і індивідуальним підходом. Для нас набагато важливіше нарощувати експертизу як хаба, який надає все необхідне для комфортної подорожі по місту і за його межами.

Відповідальність – невід’ємна частина успішного бізнесу. Інвестиції в соціальний капітал – одна зі сторін цього процесу. Світ рухається в напрямку усвідомленості і відповідальності за свої дії. І, безумовно, розвиватися без огляду на інтереси екології та людей бізнесу стає неможливо. Добре, що соціальні ініціативи знайшли підтримку і на державному рівні. Аналітики стверджують, що у компаній, що підтримують принципи ESG вище потенціал зростання. Наскільки ця стратегія життєздатна для українських реалій покаже час, але ми безумовно вибрали цей вектор розвитку для себе.

Екологічність бізнесу виражається також і в готовності впроваджувати інновації та диджиталізувати свої процеси. І це абсолютно не суперечить необхідності інвестувати в розвиток персоналу, а скоріше доповнює його. Оскільки кінцева мета цього процесу – збереження та збільшення рівня сервісних компаній. Все для того, щоб відповідати показнику вимогливості наших клієнтів.”

Ельчін Мамедов

Генеральний директор
SOCAR Energy Ukraine

Цифрова гнучкість

Формування гнучкого майбутнього сфери організації праці

Оскільки люди повертаються на робочі місця, керівникам необхідно визначитися з операційною моделлю роботи на майбутнє, яка працюватиме як для роботодавців, так і для працівників. Лише 35% опитаних в Україні (37% у світі) заявили, що більшість їхніх працівників працюватиме віддалено щонайменше два чи більше днів на тиждень. Однак керівники роблять ставку на гнучкість. Третина опитаних в Україні (29%) та половина опитаних у світі (51%) усвідомлюють потреби майбутнього праці і прагнуть з метою забезпечення більшої гнучкості роботи працівників інвестувати у створення спільних офісних приміщень. Крім того, 42% керівників у світі і лише 13% в Україні зазначили, що вони шукатимуть талановитих працівників, які працюють переважно віддалено, використовуючи таку можливість для розширення та посилення свого ресурсу працівників за рахунок ширшого кола талановитих спеціалістів.

Стимулювання проривних змін

Керівники визнають, що цифрові технології лежать в основі того, як компанії можуть створювати нові джерела цінності. Коли ми запитали, які заходи керівники планують вживати для досягнення своїх цілей зростання, майже дві третини респондентів у світі (67%) відповіли, що мають намір інвестувати у виявлення проривних технологій та інновації, в Україні 36% керівників планують такі інвестиції. Загалом, як видно зі Схеми 8, світові лідери показують значно більшу готовність до співпраці та інвестицій в інновації.

Партнерство для забезпечення цифрової трансформації та кіберстійкості

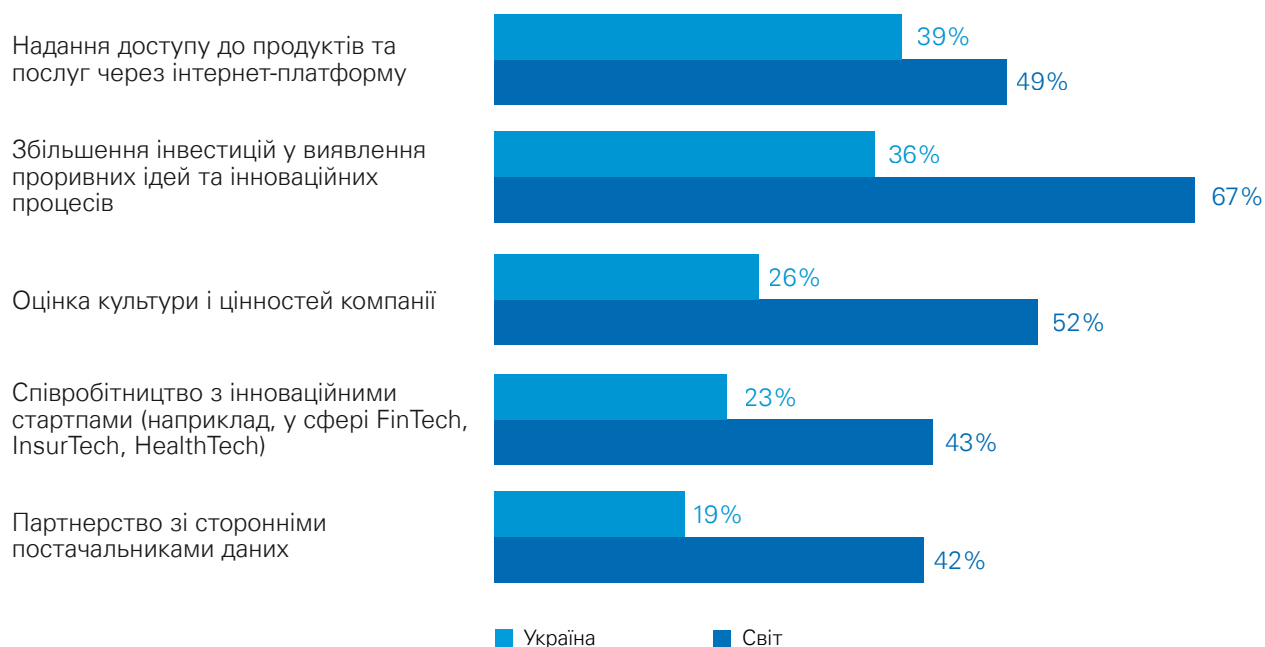
Компанії у світі працюють як частина цифрових екосистем: щоб підвищити операційні показники, визначити нові джерела доходу від цифрових технологій та набути переконливого досвіду роботи з клієнтами у сфері цифрових технологій, який відповідає цілям організації, вони співпрацюють з

Майже дві третини респондентів у світі (67%) мають намір інвестувати у виявлення проривних технологій та інновації, в Україні 36% керівників планують такі інвестиції.

партнерами, постачальниками і навіть конкурентами. Керівники компаній визнають важливість співпраці та адаптивного підходу до питань трансформації, а 54% керівників в Україні та 70% у світі зазначають, що нові партнерства матимуть вирішальне значення для забезпечення темпів цифрової трансформації.

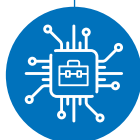
Оскільки партнерства вимагають взаємодії систем з застосуванням цифрових технологій та обміну даними з партнерами, керівникам необхідно переконатися в тому, що такі системи та дані — особливо дані клієнтів — перебувають у безпеці. Загрози кібербезпеці обмежують зростання та створюють перешкоди на шляху цифрового розвитку та взаємодії. Лише 58% організацій у світі та 49% в Україні заявили, що вони добре підготовлені до кібератаки.

Схема 8: Дії, які планує здійснити компанія у наступні три роки для досягнення цілей зростання



Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook та Погляд керівників бізнесу в Україні 2021

В Україні 55% керівників та 70% у світі зазначають, що нові партнерства матимуть вирішальне значення для забезпечення темпів цифрової трансформації.



“

Ми постійно займаємося автоматизацією операційних процесів і відповідно інвестуємо в технології. Інвестуємо в технології, які впливають на швидкість роботи, швидкість обслуговування клієнта в усіх майданчиках. Значну частку інвестицій направляємо в технології для забезпечення комфорту клієнтів і працівників. В середньому інвестиції компаній в такі технології окупаються в п'ятикратному розмірі, завдяки підвищенню продуктивності, гнучкості організації та задоволеності клієнтів.”

Віра Вітинська

CEO
Eldorado.ua



“

Зараз на IT ринку України дуже гаряче. Галузь дуже активно розвивається і все йде до того, що в найближчі роки ця тенденція, як мінімум, збережеться.

Потреби в цифровізації бізнесів будуть тільки зростати. Навіть великі колись “аналогові” компанії починають діджиталізовуватись, створювати свої продукти, формуючи у себе окремі IT-департаменти.

Крім того, “ковідний спадок” залишиться з нами назавжди – формат роботи з офісу який був раніше, вже не буде актуальним. Більшість компаній буде працювати у гібридному форматі, який є найбільш зручним для спеціалістів і прийнятним для компаній.

І щоб залишатися одним із лідерів ринку, потрібно створити найкращу атмосферу для гібридної роботи команд на всіх рівнях. Як з точки зору умов роботи, так і з точки зору організації всіх процесів. Тому підходи, які діють зараз, будуть переглядатися.

Головним пріоритетом для нас залишаються люди, їхній всебічний розвиток, комфорт та рівні можливості. В світі, який швидко змінюється, ми будемо опиратися на фундаментальні цінності, в центрі яких – спеціалісти та їхні таланти.”

Олена Самборська

Керуюча та HR директорка
Luxoft Ukraine



“

Основним пріоритетом METRO в Україні, як і завжди, будуть розвиток і успіх наших бізнес-клієнтів і задоволення потреб наших кінцевих споживачів. Наше завдання полягає не тільки в забезпеченні покупців доступними продуктами і сервісами, але також і у створенні додаткової цінності для наших клієнтів, незалежно від того, де вони купують наші товари - безпосередньо в магазинах, або замовивши їх на сайті з доставкою додому, яка стала вже повсякденною реальністю.

Ми будемо продовжувати розвивати та інвестувати в ринок готельно-ресторанного бізнесу, надаючи нашим HoReCa-клієнтам бізнес-рішення – продуктові, фінансові, цифрові інструменти та освітні програми.

Для того, щоб ефективно виконувати завдання, яке ми перед собою ставимо, ми збираємося інвестувати значну частину ресурсів в digital-трансформацію. З одного боку ми будемо переводити в цифру рутинні процеси, щоб вивільняти час команд на креативні рішення, які будуть частиною ціннісної пропозиції для наших Клієнтів, наприклад, розвиток продуктів під власними торговими марками, які пропонують якість за найкращою ціною.

З іншого боку, ми будемо інвестувати в рішення для самих клієнтів, які зроблять їхній customer experience легшим та цікавішим, скоротять час на транзакцію покупок, таким чином збільшивши час на задоволення продуктами і готовими стравами.

Системи і технології не існують без людей, навіть так званий AI (штучний інтелект), що є маркетинговою назвою Big Data, не може бути впроваджений і працювати ефективно на бажаний результат без фахівців, які його обслуговують. Тільки професіонали своєї справи можуть сказати де, який процес і яким чином повинен бути проаналізований, автоматизований і з якими системами повинен бути з'єднаний, щоб принести ефективність, яку очікує підприємство.

Тому ми однаково інвестуємо і в покупку/розробку digital-рішень, і збільшення сарабilities нашої команди. Іноді ми залучаємо персонал з ринку, з тих галузей, де ми спочатку не були сильні або для нас це є новим напрямком, але в більшості випадків ми воліємо розвивати і підвищувати рівень знань наших внутрішніх співробітників.

Така стратегія завжди дозволяла нам зберігати високий рівень залученості команди, що відображається на нашій частці на ринку, яка стабільно зростає, не дивлячись на те, що ми не відкриваємо нових магазинів.”

Олена Вдовиченко

Генеральна директорка
METRO Cash & Carry



“

Для компанії «Фармак» як лідера фармацевтичного ринку України єдиним стратегічним пріоритетом є удосконалення нашого портфелю лікарських засобів для забезпечення потреб українського пацієнта у якісних, доступних ліках. Саме для цього ми постійно інвестуємо у модернізацію підприємства, будівництво нових виробничих майданчиків, передові IT технології, розвиток персоналу.

Традиційно щороку ми реінвестуємо 90% свого прибутку. Розширення нашого бізнесу додатково сприяє створенню нових престижних робочих місць та зміцненню української економіки. Сьогодні компанія забезпечує роботою 3000 працівників і набагато більше, задіяних у суміжних галузях. Окрім цього є найбільшим платником податків серед фармвиробників. Лише у 2020 році до бюджетів різних рівнів ми сплатили понад 712,1 млн гривень податків та зборів.

Загалом, упродовж останніх 15 років «Фармак» інвестував близько 250 мільйонів доларів у нові технології та нові виробництва. У 2023 році плануємо відкрити на київському Подолі інноваційний R&D центр, де будемо розробляти сучасні лікарські засоби. Ресурсів наявного дослідницького центру на сьогодні не вистачає. Це пов'язано з тим, що компанія постійно розширює продуктовий ряд і виходить на нові зовнішні ринки. В 2020 році ми наростили експорт на 40% і плануємо масштабувати експансію впродовж наступних років.”

Володимир Костюк
Виконавчий директор
компанії «Фармак»





Основні
результати
опитування

Шлях до
відновлення

Мета компанії та
суспільна роль

Цифрова
гнучкість

Інтерв'ю
з CEO

Методологія і
подяка

Інтерв'ю з CEO

Іван Гелюх: «Електричні мережі – це основа green deal, це основа енергетичного переходу до нової економіки, до чистої енергії».

Карантин, пов'язаний з пандемією коронавірусу, став викликом для галузі електроенергетики. Коли люди були вимушені перебувати вдома на самоізоляції, енергетична система продовжувала працювати, як для людей, так і для бізнесу – в оселях було світло та інтернет, а підприємства були забезпечені електроенергією. Ми зустрілися з Іваном Гелюхом, CEO компанії ДТЕК Мережі, операційним холдингом, до якого входять 7 операторів системи розподілу зі штатом у 18 тис осіб, що обслуговують більше ніж 13 мільйонів жителів країни аби поговорити про основні виклики, із якими зіткнулася галузь 2 роки тому, та «рецепти» відновлення та розвитку бізнесу у складні часи.

Розмову вів Андрій Тимошенко, директор, керівник практики стратегії та операційних покращень KPMG в Україні.

Восени KPMG International випустив нову глобальну версію дослідження «CEO Outlook 2021». Дослідження показали, що керівники світових компаній впевнені у зростанні своїх компаній та економіки в цілому. Опитування керівників українських компаній, які ми провели, також підтверджує цей прогноз – понад 70% директорів упевнені, що їх бізнес зростатиме. Ви солідарні із тими, хто оптимістично дивиться на майбутнє економіки та бізнесу в Україні?

ДТЕК Мережі працює у п'яти регіонах України. Якщо ми порівняємо обсяги розподілу та попит на електроенергію цього року та минулого, то побачимо зростання в



середньому на 6% - це суттєво. За 11 місяців 2021 року ми зафіксували зростання споживання в 5%. Для нас це показник того, що економіка відновлюється, а бізнеси розвиваються. Другий важливий фактор, який вказує на відновлення економіки – це зростання обсягів підключення нових клієнтів до електромереж. Тобто запит на підключення є, а це означає, що люди будують будинки, збільшують споживання електроенергії. В окремих регіонах ми спостерігаємо зростання до 37%.

На Ваш погляд, скільки часу займе процес відновлення докоронакризових обсягів?

В кожній галузі по-різному. Якщо загалом дивитися на обсяги споживання електроенергії, в регіонах, де ми працюємо, ми очікуємо обсяг споживання вище показників 2019 року.

З якими труднощами компанія стикнулася за останні два роки?

Безумовно, це початок епідемії, а потім і пандемії COVID-19 з її карантинними обмеженнями, які фундаментально змінили формат нашої роботи, роботу людей, підходи до роботи та технологій. Другий великий виклик – це зміна ринку електроенергії через зміну запиту клієнтів. Сьогодні споживач сприймає електроенергію, як базову потребу – електроенергія просто має бути безперервною. В цьому безумовна базова роль електромереж. Але у клієнтів та учасників ринку з'являється бажання та потреба брати участь в енергоринку.

Ми бачимо суттєве зростання малої генерації – все більше людей є просьюмерами, тобто встановлюють сонячні панелі на будинках для власних потреб, генерують електроенергію. Все більше людей



підключаються до електромереж, встановлюють у себе вдома зарядні пристрої для електромобілів, заряджають їх. Тобто ми відчуваємо, як ринок споживача-клієнта змінює роль мереж. Сьогодні ми надаємо нашим клієнтам не лише якісну послугу електропостачання, але і надаємо можливість бути учасником ринку.

Які ваші очікування від змін в енергетичному секторі в Україні?

Енергетична галузь сьогодні проходить той самий шлях, що проходили енергетичні компанії в Європі декілька років тому. Мережі трансформуються від класичних обленерго до сучасних систем розподілу енергії та елементів «зеленої» енергетики. Роль мереж – допомагати всім учасникам ринку реалізувати свої бажання, плани та потреби – від традиційного

споживання електроенергії до її генерування за допомогою нових «розумних» цифрових технологій, таких як «розумні» лічильники, за допомогою яких споживачі зі смартфона можуть відстежувати та керувати споживанням електроенергії в залежності від своїх потреб. Ми усвідомлено змінюємо імідж та сприйняття мереж. Мережі – це партнер, який забезпечує можливості.

Ви згадали чимало факторів та викликів, які змінюють підходи до керування бізнесом зокрема. Як це вплинуло на бачення стратегії компанії? Якою є стратегія вашої компанії наразі?

Наша стратегія передбачає формування сталого клієнтоорієнтованого бізнесу. Коронакриза не вплинула на цілі нашої стратегії, і на те, як ми бачимо розвиток

бізнесу. Однією з фундаментальних основ нашої стратегії є принципи ESG, тобто як ми взаємодіємо з суспільством, з довкіллям.

Ми продовжуємо фокусуватися на роботі з клієнтом: нам важливо відчувати, що клієнту з нами зручно та просто, ми проявляємо турботу на всіх етапах роботи з клієнтом, показуємо, що ми робимо для суспільства, приділяємо увагу екологічним проектам. І в цьому ми бачимо наш внесок у формування спільної стратегії розвитку України.

Зараз увага прикута до питання оновлення інфраструктури – всі ми чули про «велике будівництво», оновлення дорожньої інфраструктури, шкіл, спортивної інфраструктури.



“

Роль мереж – допомагати всім учасникам ринку реалізувати свої бажання, плани та потреби – від традиційного споживання електроенергії до її генерування за допомогою нових «розумних» цифрових технологій, таких як «розумні» лічильники, за допомогою яких споживачі зі смартфона можуть відстежувати та керувати споживанням електроенергії в залежності від своїх потреб. Ми усвідомлено змінюємо імідж та сприйняття мереж. Мережі – це партнер, який забезпечує можливості.”

Водночас електроенергетика, зокрема мережі, це також частина інфраструктури країни. Останнім часом у пресі з'являється згадка про «велике оновлення мереж» — можете пролити світла, про що йдеться?

Велике оновлення мереж – це справді масштабна програма, яка фінансується не з бюджетних коштів. Це будівництво підстанцій, нових електромереж, їх автоматизація і цифровізація. Ми віримо, що ця програма по своїй суті має таке саме значення для країни, як і «велике будівництво» в контексті оновлення інфраструктури і електромереж. У всіх країнах світу для розвитку країни і того, щоб дати великий імпульс економіці: розвивають базову інфраструктуру: дороги і електромережі. Від цього виграє і держава, і її громадяни, і бізнес.

Програма «Велике оновлення мереж» почалася в цьому році завдяки тому, що нарешті в країні розпочалися

реформи у тарифоутворенні для сфери розподілу електроенергії. Нова система стимулюючого тарифоутворення діє практично у всіх цивілізованих європейських державах, вона дозволяє більше інвестувати в електричні мережі та відповідно швидше розвивати та покращувати інфраструктуру. Україна готувалася до цієї реформи близько восьми років, і нарешті з січня 2021 року вона реалізувалася. Завдяки цьому інвестиції в мережу значно збільшилися – по нашим оцінкам це в середньому 53% зростання інвестицій у наших компаніях, що звичайно дозволяє покращити якість електропостачання, знизити втрати в електричних мережах.

Цифрові технології, хмарні технології є невід'ємною частиною розвитку бізнесу, це теж дуже актуально в електромережах. Чи є проекти, якими ви пишаєтесь?

Ми запустили багато проектів із цифровізації інфраструктури та електричних мереж. Ми

“

В ДТЕК людський капітал є основою успішності компанії. Яскравий приклад – Академія ДТЕК, яка всі ці роки працює та успішно навчає, допомагає працівникам розвиватися.”

реалізуємо як системні проекти, так і «SCADA-системи» – проекти з автоматизації мереж, ERP-систем та білінгу компанії. Простими словами, це перенесення усієї інфраструктури в онлайн. Разом з естонською компанією Nerpa ми реалізуємо проекти з використанням дронів зі сканерами для сканування електромереж і енергооб'єктів та автоматичним завантаженням даних у софт зі штучним інтелектом. Програма розпізнає, чи є на електромережі пошкодження.

Електричні мережі – це основа green deal, це основа енергетичного переходу до нової економіки, до чистої енергії. Саме тому проекти автоматизації та цифровізації електромереж мають на меті трансформувати економіку та зробити енергетику «зеленою».

Тобто можна стверджувати, що ми рухаємося на рівні з європейськими компаніями, і якість електропостачання буде такою ж, як в Європі?

Наша мета – покращувати якість постачання, досягти тих показників якості, як вже сьогодні є у наших західних колег. Ми дивимося на їхні практики, але можемо сміливо заявити, що багато проектів ми робимо одними з перших.

Цифровізація та автоматизація – одна сторона медалі. Інша – людський капітал. Яким чином ви в ДТЕК Мережі знаходите баланс щодо інвестицій у цифрові рішення та людей?

В ДТЕК людський капітал є основою успішності компанії. Яскравий приклад – Академія ДТЕК, яка всі





Іван Гелюх
CEO компанії ДТЕК Мережі

Вищу освіту здобув у Донецькому національному університеті за спеціальністю «фінанси».

Пройшов навчання в Академії ДТЕК за програмами «Енергія Знань» (модульна MBA-програма, реалізована спільно з Києво-Могилянською Бізнес-школою) й «Енергія Лідера» (програма, що реалізується французькою бізнес-школою INSEAD).

6 червня 2018 року Івана Гелюха було обрано співголовою координаційної групи операторів розподільчих мереж електроенергетики Європейського енергетичного співтовариства (Co-chairperson of ECDSO-E of the Energy Community) у межах 23-го енергетичного форуму Європейського енергетичного співтовариства в Афінах.

 **Ivan Geliukh**



ці роки працює та успішно навчає, допомагає працівникам розвиватися.

Технології не стоять на місці: з'являються нові технологічні інструменти, технології електричних систем. Візьмемо для прикладу ремонтні роботи під напругою без відключення електрики. Традиційно для проведення ремонтних робіт на електромережах треба було відключити електрику. Сучасні технології, спеціальне обладнання та спецодяг дозволяють ремонтувати пошкодження електромереж, не виключаючи електроенергію. Але така робота вимагає певних навичок та навчання. Для цього минулого року ми розпочали проєкт з навчання на дніпровському полігоні, який показав, що у людей є бажання вчитися та розвиватися в своїй роботі. Так ми можемо розвивати компанію, надавати нові сервіси і якісні продукти – в цьому і є баланс між тим, що компанія має покращувати свої послуги та бажанням людей опановувати нове.

Природно автоматизація та впровадження нових програмних комплексів, нових технологій з дистанційного керування мережами підвищує ризик кібербезпеки. Як ви захищаєте свої системи від кіберзагроз?

Чим більше компанія цифровізується, тим більше зростає ризик того, що системи можуть бути пошкоджені третіми сторонами або атаковані ззовні. Для нас природньо мати захист від таких ризиків. Щодо інформаційної безпеки, то це наш пріоритет та ключовий елемент, як для інфраструктурної компанії. Наші європейські колеги так само тримають питання інформаційної безпеки у фокусі пильної уваги.

Ще одна тема стала частиною сучасної української бізнес-адженди – ESG, зокрема питання декарбонізації та впливу на навколишнє середовище. Яку роль ESG-принципи займають у стратегії компанії?

Ми дивимося на принципи ESG в декількох напрямках. Один з них – технологічний. Сучасні технології дозволяють нам знизити втрати в електромережах, чим менше електроенергії втрачається при її розподілі – тим менше її виробляється і відповідно мені викиди CO₂. Це внесок мереж у декарбонізацію.

Другий напрям – підключення відновлюваних джерел енергії до мереж ДТЕК. За минулі 3 роки до мереж ОСР ДТЕК Мережі було підключено близько півтора гігаватти електроенергії з відновлюваних джерел, переважно з сонячних та вітряних. Ми бачимо, що все більше людей встановлюють сонячні панелі для власного використання, а нова сучасна роль ДТЕК Мережі – не лише надавати електроенергію споживачам, а і дозволити користувачам генерувати електроенергію та віддавати її до мережі. І хоча класична конфігурація мереж не була спроєктована для цього, ДТЕК наразі трансформується, щоб клієнт міг реалізувати своє бажання стати учасником системи. Таким чином ДТЕК Мережі робить свій внесок у питання «зеленої» та екологічної енергетики.

Третій напрям в рамках ESG – екологія. Ми реалізуємо проєкти із захисту та підтримки біорізноманіття в Україні. Один з таких проєктів – «Лелеченьки», ціль якого зберегти популяцію лелек, що гніздуються на опорах ліній електропередач. Для цього ми встановлюємо спеціальні платформи, на яких лелеки зможуть безпечно та надійно будувати гнізда, не пошкоджуючи себе та власне лінії.

Які ваші особисті ключові фокуси уваги, як керівника, щоб компанія зростала та розвивалась далі?

На команді. На людях, що розвивають, змінюють компанію та реалізують трансформацію, про яку я говорив. Моє основне завдання та фокус – робота з командою, адже саме люди втілюють в життя плани та допомагають компанії досягнути очікуваних результатів.



Основні
результати
опитування

Шлях до
відновлення

Мета компанії та
суспільна роль

Цифрова
гнучкість

Інтерв'ю
з CEO

Методологія і
подача

Юрій Риженков: «Бізнес-модель має відповідати часу та зовнішній кон'юктурі як в економічному і політичному, так і в людському сенсі»

Металургійна галузь одна з перших відчула початок пандемії COVID-19. Цей сектор економіки також вже кілька років поспіль зазнає негативний вплив через нестачу кваліфікованих кадрів. Ми зустрілися із CEO Групи Метінвест Юрієм Риженковим, якого в ЗМІ називають одним із найбільш впливових менеджерів України, аби поговорити про основні виклики, з якими зіткнулася галузь, та «рецепти» відновлення й розвитку бізнесу в складні часи.

Розмову вів Юрій Федорів, партнер, керівник практики реструктуризації, керівник галузевої практики фінансового сектора KPMG в Україні.

▶ ВідеOVERсія інтерв'ю

Нещодавно KPMG International випустив нову глобальну версію дослідження «CEO Outlook 2021». Дослідження показали, що керівники світових компаній впевнені в зростанні своїх компаній та економіки загалом. Опитування керівників українських компаній, які ми провели, також підтверджує цей прогноз. Понад 70% директорів упевнені, що їхній бізнес зростатиме. Як, на вашу думку, буде розвиватися українська економіка та металургія найближчими роками?

Металургія – це циклічний бізнес. Його розвиток не завжди є відображенням економічного циклу. Це пояснює, чому металургійні компанії показали найкращий результат у всьому світі якраз у ковідні роки, і Метінвест не є винятком. Ми бачимо



безпрецедентні інвестиції в інфраструктурні проєкти у всьому світі. Саме тому, на мою думку, наступного року економіка зможе продемонструвати зростання. Я впевнений, що до наступного року ми повинні пройти поточну хвилю COVID-19, й економіка матиме шанс повноцінно працювати та відновлюватися. Можу також додати, що ми прогнозуємо зростання споживання сталі.

Які чинники впливатимуть на швидке відновлення бізнесу окрім обмежень через пандемію?

Насамперед обрана бізнес-модель. Вона має відповідати часу та зовнішній кон'юктурі – як в економічному і політичному, так і просто в людському сенсі. Для будь-якого бізнесу важливо розуміти, що COVID-19 є довгостроковою перспективою. Отже треба враховувати це у своїй стратегії.



Як пандемія змінила стратегію Групи Метінвест? Із якими викликами ви зіткнулися?

Метінвест лише 20-25% продукції продає в Україні, решту ми експортуємо. Відповідно на нас впливає не тільки те, що відбувається в Україні, але й ситуація у світі. Можу сказати, що наша компанія чи не першою в Україні зазнала удару через пандемію. Коли в Китаї почалася епідемія, у нас виникли проблеми у цій країні з постачанням і закупівлею обладнання. Потім нам довелося зупинити два наші заводи в Італії, яка є найбільшим ринком для Метінвесту після України.

Але водночас це дало нам можливість швидше відреагувати, коли пандемія прийшла до України. Наприклад, на самому початку пандемії ми багато

спілкувалися з нашими китайськими колегами – металургами, виробниками обладнання. Ми отримували інформацію, які процедури вони використовували, як реагували на обмеження, і адаптували їхні протоколи для наших підприємств. Це стосується віддаленої роботи, маскового режиму, дезінфекції, розміщення персоналу й навіть використання ліфтів.

Якщо говорити про довгострокову роботу, пандемія внесла зміни до нашого світогляду. Наведу приклад віддаленої роботи. Ми розділили адміністративний персонал на кілька груп: перша постійно працює в офісі, друга – тільки віддалено, третя – проводить 2-3 дні на тиждень в офісі, а решту часу працює дистанційно. Ми створили спеціальні робочі місця, що можуть змінювати свого власника протягом тижня кілька разів.

Тим працівникам, які перебувають на віддаленій роботі, ми допомагаємо адаптуватися і створюємо комфортні умови: купуємо робоче крісло, оплачуємо інтернет, зв'язок, надали комп'ютерне обладнання. Для відеоконференцій ми користуємося Microsoft Teams. Раніше керівники цехів витрачали багато часу, щоб дістатися на нараду. Зараз нараду робочої групи будь-якого розміру можна зібрати протягом кількох хвилин і ефективно її провести.

У своїх інтерв'ю ви часто кажете, що інвестуватимете значні кошти в IT-напрями. Чому це так важливо для вашого виробництва, для металургійних компаній загалом?

Ми маємо велике поле для застосування саме IT-технологій. Наша компанія Metinvest Digital зараз дуже активно набирає обертів. Ми почали з офісних застосунків та облікових систем, тепер наступний етап – автоматизація промислових об'єктів. Нове виробництво, яке ми будуємо або закупаємо обладнання, може працювати повністю в автоматичному режимі. Основне управління на МБЛЗ №4 або стані 1700 у тому ж Маріуполі вже здійснюється мишкою. Але й старе обладнання також можна автоматизувати. Наразі ми маємо кілька глобальних проєктів, зокрема щодо автоматизації на наших ГЗК – так званий «цифровий ГЗК». Зараз стартує такий «пілот» на Інгuleцькому ГЗК. У металургії ми теж використовуємо штучний інтелект та працюємо з великими даними. Зокрема, тепловим балансом доменної печі на МК «Азовсталь» у нас керує саме штучний інтелект. Дані аналізуються в режимі онлайн, і штучний інтелект підказує оператору, які дії він має виконувати.

Що є пріоритетом для вашої компанії – інвестувати в технології чи людей та їхні знання?

Обидва напрями для нас важливі. Якщо ви інвестуєте в IT-знання людей, але не дасте їм інструменту, який вони



будуть застосовувати, то ваші інвестиції – це гроші, викинуті на вітер. Для підвищення рівня IT-освіти наших співробітників у компанії створено окремий університет, який наразі існує в режимі курсів підвищення кваліфікації. Але вже з осені наступного року він працюватиме в режимі повноцінного бакалаврату, також ми плануємо запустити магістерські програми. Сьогодні нам не потрібні просто інженери-металурги, це вже вчорашній день. Ми потребуємо IT-фахівців із дуже добрим знанням металургійних процесів. Зараз понад 120 працівників проходять курси підвищення кваліфікації, і обов'язковою частиною навчального процесу є IT-освіта.

Розвиток IT-інфраструктури та передові технології створюють нові загрози у сфері кібербезпеки. Як ви захищаєте ваші IT-системи?

Ми розділили наші IT-ризики на декілька груп. Є системи, які забезпечують безперервність. Зазвичай

вони пов'язані з виробництвом, де порушення процесів може призвести до техногенної катастрофи та непоправних втрат. Ці системи ізольовані від офісних мереж. Також ми встановили значну кількість систем захисту прямо перед агрегатами, щоб ця структура могла працювати ефективно у будь-який момент часу. Інші системи – офісні. Є практика винесення систем до «хмари», де такі провайдери, як Microsoft, забезпечують високий рівень захисту від будь-яких атак. Але водночас ми маємо «план Б» – план відбудови, який зможе швидко відновити систему, працездатність. Залежно від критичності системи, відновлення у нас займає від кількох хвилин до кількох годин.

Коли сталася атака вірусу Petya, якої нам, на жаль, не вдалося уникнути, найдовше, мабуть, відновлювалися наші американські активи, бо вони тоді ще не були інтегровані до загальної системи. Українські активи

відновилися менше ніж за 4-5 годин. Загалом робота систем показала, що ми здатні досить швидко відновлюватися.

У публічному полі ви часто говорите про стратегію компанії щодо ESG. Якою є стратегія компанії у сфері чистого виробництва, декарбонізації?

На жаль, в Україні поки що декарбонізацію ніхто серйозно не займається. Люди часто просто не розуміють, що це. Якщо ви запитаете у людини на вулиці, чи знає вона, що таке декарбонізація, малоймовірно, що вона вам відповість. Інша справа – запитати про екологію. На нашу думку, ці два напрями потребують різних підходів.

В екологічні проекти Метінвест інвестує фактично з моменту свого створення. Нам потрібно десь відновлювати, а десь будувати з нуля нові системи очищення, аспірації тощо. Лише цього року ми інвестуємо понад 150 мільйонів доларів у суто екологічні проекти. Розпочався проект із реконструкції системи газоочищення неорганізованих викидів конвертерів комбінату «Азовсталь». Його вартість становить понад 160 мільйонів доларів. Загалом у Групі є стратегія, яким чином усунути джерела шкідливих викидів, вона узгоджена з містами і Міністерством екології, і ми маємо намір рухатися у цей бік. Це передбачає інвестиції на рівні 150-200 мільйонів доларів на рік суто в екологічні проекти.

Якщо говорити про декарбонізацію, наразі ми розробляємо стратегію з декарбонізації та, сподіваюся, затвердимо її і на початку наступного року зможемо подати на громадське обговорення. Її суть – перехід до методів прямого відновлення

“

Для підвищення рівня ІТ-освіти наших співробітників у компанії створено окремий університет, який наразі існує в режимі курсів підвищення кваліфікації. Але вже з осені наступного року він працюватиме в режимі повноцінного бакалаврату, також ми плануємо запустити магістерські програми.”

заліза, тобто відхід від доменних печей і аглофабрик, перехід на електрометалургійний спосіб сталеплавильного виробництва.

Справа в тому, що електрометалургія в Україні переважно ґрунтується на металобрухті, якого хронічно не вистачає зараз і не вистачатиме ані в Україні, ані в Європейському Союзі у майбутньому. Залізну руду, яку ми видобуваємо у Кривому Розі, ми хочемо перетворити таким чином, щоб її можна було «довести» до заліза прямого відновлення. Йдеться про окатиш із вмістом заліза понад 90%, який далі використовуватиметься в електрометалургії для отримання нової чистої сталі. Поєднуючи цю технологію з відновлюваними джерелами енергії, які можна активно розвивати на сході України, узбережжі Азовського і Чорного морів, ми можемо створити вуглецево-нейтральну металургію в Україні. Ми вже зробили перші кроки цим шляхом: минулого року компанія отримала перші високоякісні окатиші на Центральному ГЗК – окатиші DRI-класу. На черзі – Північний ГЗК. Першу сталь з низьким вуглецевим слідом ми плануємо отримати у 2029-2030 роках.

Одна із ваших стратегічних ініціатив – Метінвест Політехніка. Розкажіть, будь ласка, про цей проект.

Нинішня система освіти не лише не дає нам належної кількості інженерних кадрів для виробництва, але й не має відповідної якості. Ці проблеми ми намагалися розв'язати через партнерства з певними вишами, інвестуючи в них. Але зрештою ми все одно не отримуємо того потоку спеціалістів, який нам потрібен. Інша проблема – дуже багато талановитих дітей із технічним складом розуму, які отримують вищі бали ЗНО з математики, фізики, хімії, замість того щоб здобувати освіту в Україні і працювати в цій країні, обирають для себе навчання за кордоном. На жаль, більша частина там і залишається. Можу сказати, що світові компанії конкурують за наших дітей дуже серйозно.

Тому ми вирішили побудувати власний технічний університет і спробувати вивести технічну освіту на рівень найкращих світових практик. Для нас Метінвест Політехніка – це також можливість привабити молодих людей з України отриманням високоякісної вищої освіти у Маріуполі. Щоб вони побачили, зрозуміли, що



Юрій Риженков
CEO Групи Метінвест

3 грудня 2013 — Генеральний директор,
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

2010 — Виконавчий директор ДТЕК, Член
Правління ДТЕК

2007 — Керівник Дирекції з фінансів ДТЕК



Yuriy Ryzhenkov

таке металургія, закохалися та залишилися працювати на підприємствах Метінвесту.

Одночасно ми будуємо три об'єкти – виш, гуртожиток та спорткомплекс. Усі – зі сталі виробництва мариупольських комбінатів. Ми вирішили довести, що будівництво з металу є набагато ефективнішим, ніж будівництво з іншого матеріалу. За рік плануємо повністю завершити цей об'єкт – із нуля до введення в експлуатацію. Метінвест Політехніка отримала понад 300 бакалаврських ліцензій і понад 200 магістерських. Сформовано кістяк професорського складу, який вже викладає нашим співробітникам на курсах підвищення кваліфікації та готує програму для майбутніх абітурієнтів. Водночас ми створюємо партнерство з різними університетами, зокрема Київською Політехнікою імені Сікорського, проводимо переговори з університетами Польщі, Німеччини, США, Італії.

Якими будуть ваші основні фокуси як CEO наступного року?

Наступний рік для металургії буде, найімовірніше, роком низхідного циклу. Тому найважливішою буде операційна ефективність. Якщо ми налаштуємо процеси ефективно, це допоможе нам розв'язати і проблеми у сфері екології та охорони праці. Фокус номер два – це інвестиції. Наступного року планується рекордна інвестиційна програма: ми розпочали значущі проекти розвитку, отримання нових продуктів. Наприклад, на комбінаті імені Ілліча розпочалося будівництво нового цеху холодної прокатки вартістю понад мільярд доларів, який ми маємо реалізувати за три роки. Багато проектів наступного року увійдуть до активної фази: це флотація на Північному ГЗК, нова випалювальна машина на Північному ГЗК тощо.

“

В екологічні проекти Метінвест інвестує фактично з моменту свого створення. Нам потрібно десь відновлювати, а десь будувати з нуля нові системи очищення, аспірації тощо. Лише цього року ми інвестуємо понад 150 мільйонів доларів у суто екологічні проекти. Розпочався проект із реконструкції системи газоочищення неорганізованих викидів конвертерів комбінату «Азовсталь». Його вартість становить понад 160 мільйонів доларів.”



Підсумок

Керівники бізнесу в Україні оптимістичні та очікують динамічного зростання своїх компаній — 76% в Україні та 87% керівників у світі впевнені у перспективах зростання їхніх компаній. В Україні 71% респондентів говорять, що органічне зростання — їхній головний шлях до зростання, у світі 69% керівників стверджують, що переважно використовуватимуть неорганічну тактику.

Респонденти говорять про операційний ризик як найбільшу загрозу для зростання компаній упродовж наступних трьох років в Україні, проте на їхньому радарі залишається також регуляторний ризик, ризик нестачі кваліфікованих кадрів, ризик порушення ланцюжка поставок та кіберзагроза.

Керівники компаній мають на меті стимулювати зростання і процвітання за рахунок цифрових технологій, забезпечуючи поєднання інвестицій в технології з інвестиціями у розвиток людського капіталу та працюють над тим, щоб збалансувати нові способи організації роботи, опановані під час пандемії, та адаптувати компанію до нового постпандемічного майбутнього. В Україні 55% керівників та 70% у світі зазначають, що нові партнерства матимуть вирішальне значення для забезпечення темпів цифрової трансформації.

47% в Україні та 67% керівників у світі бачать зростання запиту з боку зацікавлених сторін щодо впровадження у бізнес-стратегію принципів ESG. 24% в Україні та 30% керівників у світі планують інвестувати понад 10% доходу у програми сталого розвитку своїх компаній.



Методологія і подяка

У звіті KPMG «Погляд керівників бізнесу в Україні 2021» представлені думки лідерів в Україні щодо підприємницької діяльності й економічного зростання. Опитування пропонує унікальний погляд на те, як змінюється мислення керівників в результаті світової пандемії.

В опитуванні взяли участь 70 управлінців, що працюють у різних галузях економіки. Це опитування проводилося в Україні з липня по жовтень 2021 року. Структура опитування ґрунтувалася на 19 запитаннях, адаптованих із міжнародного опитування KPMG 2021 CEO Outlook. Зазначені вище керівники працюють у понад 11 ключових галузях, включно з сектором управління активами, автомобільною галуззю, банківською справою, роздрібною торгівлею, енергетикою, транспортом, страхуванням, фармацевтикою, виробництвом та технологіями. Із 70 керівників організацій 30 керівників представляють компанії з доходами до 8 млн євро; 14 — компанії з доходами від 8 млн до 40 млн євро; і 26 — компанії з доходами понад 40 млн євро. Дані, опубліковані у цьому звіті, ми порівняли з результатами глобального звіту KPMG 2021 CEO Outlook.

Примітка: через округлення цифр у деяких випадках сума може не складати 100%.

KPMG в Україні дякує керівникам, які долучилися до опитування, а також усім, хто поділився з нами своїми думками:

- Адріан-Валентін Паску, генеральний директор Данон в Україні
- Віра Вітинська, генеральна директорка Eldorado.ua
- Фаді Храйбе, генеральний директор ІНТЕРПАЙП
- Олена Самборська, керуюча та HR директорка Luxoft Ukraine
- Олена Вдовиченко, генеральна директорка METRO Cash & Carry
- Ельчін Мамедов, генеральний директор SOCAR Energy Ukraine
- Володимир Костюк, виконавчий директор компанії «Фармак»
- Микола Тимощук, CEO холдингової компанії UFUTURE



Інформація, що подана у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданою після детального вивчення стану справ.

© 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.

KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками, що використовуються за ліцензією учасниками глобальної організації незалежних фірм KPMG.

