



Погляд керівників бізнесу в Україні 2022

KPMG в Україні

kpmg.ua



Передмова

03

Економічна
ситуація

04

Інтерв'ю
з CEO

12

Технології

18

Таланти

22

ESG

26

Підсумок

32

Експрес-
думки

35

Методологія
та подяка

42





Передмова



Вп'яте команда KPMG в Україні готує щорічний звіт за результатами опитування керівників компаній в Україні. Цьогоріч дослідження вивчало думки лідерів провідних компаній України щодо викликів, з якими вони стикаються під час війни в Україні. Дослідження дає можливість порівняти думки лідерів українського та світового бізнесу щодо їх впевненості, можливостей відновлення та зростання з огляду на геополітичні зміни у світі, розвитку технологій, змін на ринку талантів та градусу важливості питань ESG і сталого розвитку.

За два попередні роки пандемії COVID-19 український бізнес скоригував стратегію розвитку компаній та бізнес-стратегії – керівники опанували нові способи роботи, адаптувались до умов сучасності та переспрямували свої інвестиції. Цей дворічний період допоміг багатьом компаніям в Україні частково підготуватись до нового виклику – повномасштабної війни в Україні, попри яку багато компаній продовжують працювати та підтримувати економіку країни.

Як геополітичні зміни в світі, зокрема повномасштабна війна в Україні, скоригували стратегію розвитку компаній? Після майже дев'яти місяців війни, протягом яких бізнес здебільшого фокусувався на безпеці людей, що змінилося в довгостроковому баченні? Чи вплинула війна на градус важливості соціальних питань та ESG порядок денний? Як війна в Україні вплинула на плани компаній впроваджувати цифрову трансформацію?

Запрошую вас ознайомитися з результатами дослідження та поглянути на динаміку змін пріоритетів керівників компаній в Україні, ключові виклики й можливості для бізнесу, спричинені війною, а також дізнатися про думки керівників щодо відновлення країни та забезпечення подальшого зростання України після її перемоги.

Структура опитування ґрунтується на запитаннях, адаптованих із щорічного глобального опитування [KPMG CEO Outlook 2022](#).

Андрій Цимбал
Керуючий партнер
KPMG в Україні



ЕКОНОМІЧНА СИТУАЦІЯ



На тлі тривалої невизначеності та нових викликів, спричинених війною в Україні, понад половина українських бізнес-лідерів залишаються оптимістичними – 65% кажуть, що впевнені в зростанні їхніх компаній та галузей впродовж наступних трьох років. Проте, коли йдеться про світову економіку, то лише 19% українських керівників впевнені у зростанні світової економіки впродовж наступних трьох років. У світі 71% вважає, що світова економіка зростатиме у трирічній перспективі, а 85% керівників впевнені в перспективі зростання їхніх компаній, галузей та країн.

Впевненість щодо перспектив зростання впродовж наступних 3 років



У перспективі шести місяців 79% українських та 79% світових бізнес-лідерів кажуть, що впевнені у життєстійкості їхніх організацій. Війна в Україні похитнула впевненість керівників щодо короткострокової життєстійкості країни – лише 40% вважають, що країна має здатність долати поточні виклики, щоб продовжувати прогрес або зростати впродовж наступних шести місяців.

Українські керівники обережно оптимістичні щодо подальшого розвитку України

44% керівників впевнені у перспективах зростання України впродовж наступних трьох років.

Керівники компаній очікували рецесію та завчасно готувалися до неї

В Україні 81% керівників очікують економічний спад упродовж наступних 12 місяців, а 46% зауважують ймовірність дестабілізації бізнесу у процесі його відновлення після дворічної пандемії.

Впевненість щодо життєстійкості впродовж наступних 6 місяців



За два попередні роки пандемії COVID-19 український бізнес скоригував стратегію розвитку компанії та адаптувався до стану постійної турбулентності. Завдяки цьому половина українських керівників (51%) очікували та враховували економічний спад у своїх бізнес-планах, а 65% відзначили, що, ймовірно, криза буде довготривалою.

У світі 86% керівників погоджуються з твердженням, що рецесія та спад економіки матимуть місце протягом наступного року, та 75% підтримують думку щодо можливих труднощів у реабілітації організацій в постковідному просторі.

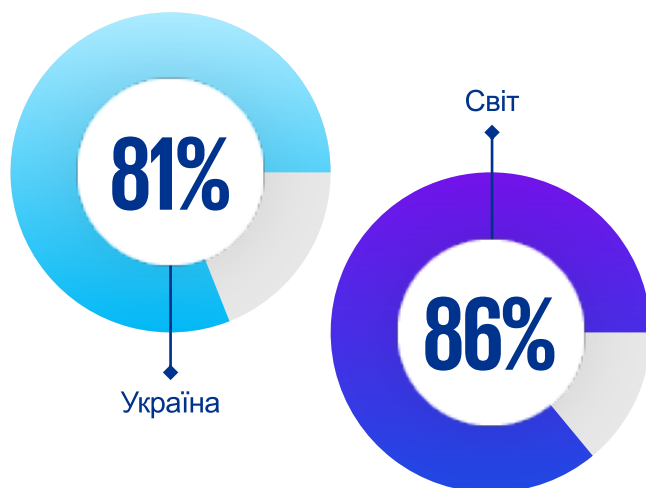
Незважаючи на тернистий шлях розвитку економіки України на тлі війни, 44% лідерів українських компаній переконані, що кризова ситуація ніяк не вплине на їхні очікування стосовно запланованих темпів зростання упродовж наступних трьох років. До цієї думки схильються також 73% керівників у світі.

Генеральний директор медичної мережі «Добробут» Вадим Шекман переконаний, що подолати місяці турбулентності, вирівнятися та почати зростати медична мережа змогла завдяки кільком факторам – стійкість будь-якої компанії залежить від її адаптивності. А здатність швидко адаптуватися дуже залежить від команди.

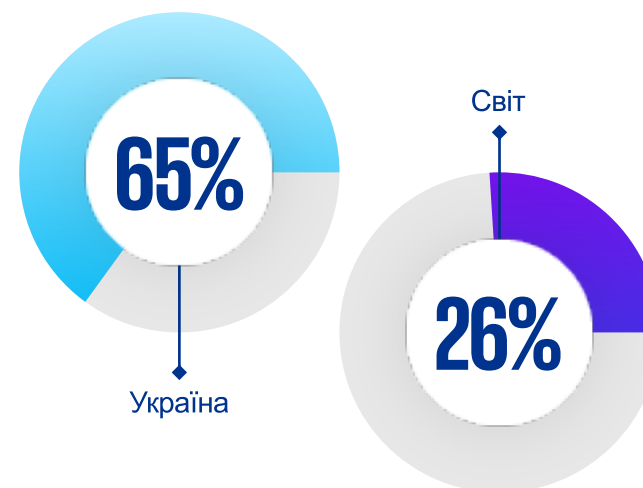
Вадим Шекман каже: «У «Добробуту» велика й сильна команда лікарів, лідерів — це допомогло нам оперативно підлаштуватися під нові складні обставини. І саме це дає нам впевненість і оптимізм щодо майбутнього компанії. Нам вдалося залучити міжнародні гуманітарні фонди, які протягом кількох найважчих місяців

дозволили утримувати нашу команду та надавати значну частину медичної допомоги населенню безоплатно. Попри те, що більшість наших невеликих поліклінік довелося закрити на початку вторгнення, великий шпиталь «Добробуту» ані на день не припиняв роботу, на відміну від багатьох приватних клінік. І зрештою, попит на наші послуги зростає через те, що багато киян повертаються додому, а також сюди приїжджають десятки тисяч переселенців з інших регіонів України».

Впевнені, що в наступні 12 місяців матиме місце рецесія



Зазначають, що криза не буде помірною та короткотривалою





**Подолати місяці турбулентності,
вирівнятися та почати зростати ми змогли
завдяки кільком факторам. Стійкість будь-
якої компанії залежить від її адаптивності.
А здатність швидко адаптуватися дуже
залежить від команди**

Вадим Шекман
Генеральний директор медичної
мережі «Добробут»

Основні ризики для зростання організації

У своєму прагненні забезпечувати зростання, керівники стикаються також з серйозними викликами та ризиками. На думку керівників українських організацій, у 2022 році в Україні найбільшими загрозами для бізнесу є очікувана геополітична невизначеність та пов'язані з цим операційний та регуляторний ризики. Нестача кваліфікованих талантів не один рік поспіль залишається на радарі керівників в Україні.

У світі нові технології, які минулого року не входили до п'ятірки головних ризиків, підвищуються в рейтингу, як першорядна та найбільша загроза для зростання світових організацій.

Керівники компаній у світі визначили рейтинг ризиків для компаній таким чином, що до п'ятірки викликів також увійшли операційні, регуляторні, кліматичні та репутаційні ризики.





Бізнес в Україні перетворився на величезний суцільний стартап – і цей режим вимагає правильного ставлення й енергії. В нас є і те, й інше

Оксана Войналович
Генеральна директорка
SAGA Development

Стратегії зростання

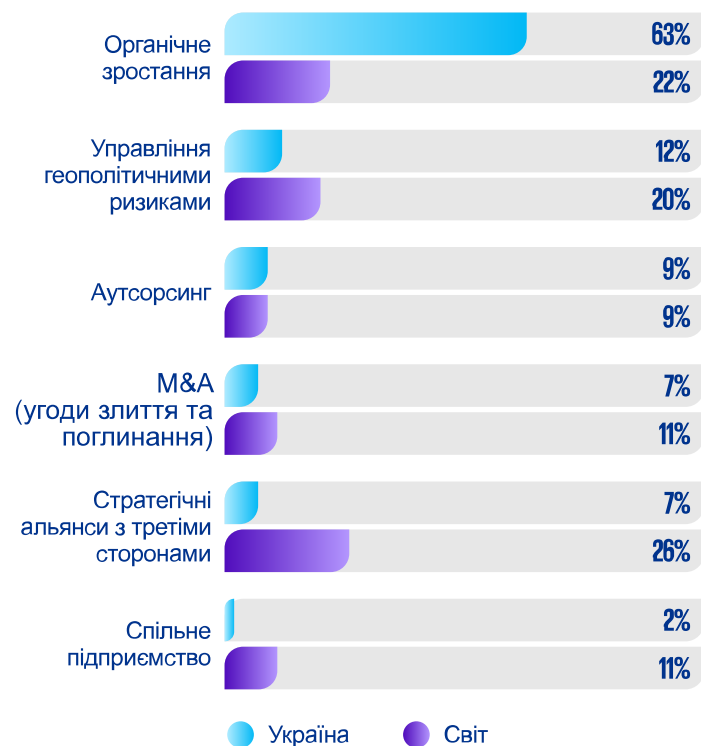
63% бізнес-лідерів в Україні вказують, що органічне зростання матиме вирішальне значення для їхніх організацій.

У світі здебільшого керівники (26%) обирають стратегічні альянси з третіми сторонами для зростання їхніх компаній. На думку лідерів у світі, угоди злиття та поглинання (M&A) та спільне підприємство (11%) зможуть забезпечити стійкий розвиток їх організацій в майбутньому. Для українських керівників ці стратегії не є доцільними для втілення.

Ольга Шевченко, виконавча директорка мережі магазинів EVA та EVA.UA, каже, що їм вдалось зберегти всю команду, що дозволяє забезпечувати стабільну операційну діяльність та навіть говорити про зростання. «Ми ведемо бізнес так, щоб завжди мати змогу балансувати свої доходи та витрати. Багато років EVA була прибутковою, тому має резерви, що будуть спрямовані на розвиток. Зараз основні зусилля спрямовані на збереження необхідного рівня оборотного капіталу після матеріальних втрат, яких EVA зазнала. Ситуація в країні залишається

складною, але наш фінансовий стан нині доволі стабільний. Основні наслідки кризи ми в цілому подолали і можемо думати про розвиток. Сподіваємось на повернення людей, що тимчасово залишили країну, тому компанії з сегменту FMCG мають потенціал зростання. Головне, своєчасно реагувати на виклики ринку і відповідати новим вимогам, які зараз можемо тільки прогнозувати».

Ключові стратегії зростання організацій





Зараз основні зусилля спрямовані на збереження необхідного рівня оборотного капіталу після матеріальних втрат, яких EVA зазнала. Ситуація в країні залишається складною, але наш фінансовий стан нині доволі стабільний

Ольга Шевченко

Виконавча директорка мережі
магазинів EVA та EVA.UA



Інтерв'ю з CEO

Бізнесменам притаманний оптимізм – вони вірять у свої компанії, у їх перспективи і успіх.
Це аксіома

Віктор Іванчик
Співзасновник та генеральний директор агропромхолдингу «Астарта-Київ»



Віктор Іванчик заснував у 1993 році агропромисловий холдинг Астарта-Київ, який одним з перших в Україні, у 2006 році, став європейською публічною компанією. Основна діяльність сконцентрована у рослинництві, цукровій промисловості, молочному тваринництві, сфері переробки сої, зернової логістиці, біоенергетиці.

У 2022 році представив Україну на міжнародному конкурсі SDG Pioneers, який проводить Глобальний договір ООН, і став переможцем у номінації 2022 SDG Pioneer for Sustainable Business Strategy за досягнення у просуванні Цілей сталого розвитку. Віктор Іванчик переконаний, що цінності – це кристалічна решітка, на якій усе тримається. Вони надають сенсу компанії та команді і створюють синергію для розвитку.



Агропромислова галузь одна з перших відчула наслідки повномасштабної російської агресії в Україні, яка почалась 24 лютого. Війна вимушено зробила з аграріїв вартових продовольчої безпеки. Ми зустрілись з Віктором Іванчиком, співзасновником та генеральним директором агропромхолдингу «Астарта-Київ», і поговорили про те, як агропромислова галузь утримує статус драйвера української економіки, про перспективи галузі, про стійкість в умовах війни та продовольчу безпеку.



Розмову вела **Юлія Ліповецька**, директорка, послуги у сфері впровадження та підтримки ERP систем та інформаційних технологій, KPMG в Україні



Нещодавно KPMG International випустила щорічний звіт 2022 CEO Outlook. За його даними, 85% керівників світових компаній впевнені у зростанні своїх організацій

протягом наступних трьох років. За даними дослідження KPMG «Погляд керівників бізнесу в Україні 2022», 79% бізнес-лідерів українських компаній впевнені у життєстійкості їхніх організацій упродовж наступних шести місяців. Як би ви пояснили такий обережний оптимізм бізнесу в Україні?

Такий оптимізм бізнесу у повній мірі відповідає настроям суспільства. Я навіть очікував більш оптимістичних показників. Адже з початку повномасштабної війни я не зустрічав людей, які б не вірили в нашу перемогу. Люди максимально мобілізовані, заряджені, переконані, що перемога України немінуча і роблять все, щоб її наблизити. Водночас бізнесменам притаманний оптимізм – вони вірять у свої компанії, у їх перспективи і успіх. Це аксіома.

За 8,5 років війни українці напрацювали досить стійкий імунітет до зовнішніх викликів, навіть таких, як військова агресія. І це дає нам додаткову впевненість, що найближчі місяці, роки, ми однозначно будемо успішними.

Досить гарні перспективи у сферах бізнесу, в яких веде діяльність і компанія Астарта: агропромислова галузь – серед світових трендів. Це та сфера, куди залучаються інвестиції, дивляться інвестори.



Ситуація в Україні та світі дуже швидко змінюється. Яку бізнес-стратегію обрала компанія «Астарта-Київ» в умовах воєнного стану?

З 2014 року, коли почалась війна в Україні, ми зрозуміли, що тільки диверсифікація бізнесу і покладання на власні сили дозволять нам побудувати стійкий і успішний бізнес.

Диверсифікація для нашої компанії – це оптимальне поєднання орієнтації на внутрішній та зовнішній ринки, розвиток глибокої переробки агропродукції, цифровізація, підвищення енергоефективності і заміщення викопних джерел енергії відновлювальними. Для цього років десять тому ми побудували біогазовий комплекс, на якому органічні залишки цукрового виробництва переробляються на біогаз.

Розрахунок на власні сили, взаємодопомога, взаємопідтримка, на мою думку, це риси, які притаманні національному характеру українців. Саме тому, починаючи з 2014 року, різні соціальні групи суспільства проявили активність і створили сотні, а можливо, і тисячі, гуманітарних та волонтерських проєктів, благодійних організацій, щоб допомогти цивільним і армії.

Сьогодні інтереси бізнесу насамперед підпорядковані інтересам держави і наданню допомоги тим, хто її потребує. Ми робимо все, щоб зберегти обсяги виробництва продуктів харчування, продовжуємо сплачувати податки у бюджет, зберігаємо робочі місця та створюємо нові, якщо треба підсилити команди. Це і є запорука стійкості нашої бізнес-стратегії та стратегії всього українського бізнесу.



Війна вкотре довела той факт, що Україна – ключовий гравець на світовому ринку сільськогосподарської продукції. Що, на вашу думку, має змінитися у веденні політики в агрогалузі, аби наша країна нарешті почала використовувати весь свій агропромисловий потенціал?

Через блокування портів Чорного моря та основних напрямків експорту, ми зіткнулися з проблемами блокування аграрної продукції на території України. Усі компанії, у тому числі і Астарта, почали шукати нові логістичні шляхи через західні кордони та Дунай.

У короткостроковій перспективі ми знайшли рішення для часткового експорту. Але у довгостроковій перспективі ми маємо



переробляти цю продукцію в Україні – створювати тут робочі місця, сучасні інноваційні виробництва для глибокої переробки і виробництва кінцевих продуктів харчування, які ми можемо постачати на зовнішні ринки. Для цього мають об'єднати зусилля бізнес, держава, громадські та галузеві організації. Кожен на своєму рівні має рухати цей процес уперед: від невеликих виробництв та індивідуальних підприємств до великих агрохолдингів.

З перших днів повномасштабної війни ми додатково створили невеликі консервні виробництва: наші співробітники з власної ініціативи почали виробляти консервовану продукцію для забезпечення військових та тимчасово переміщених осіб. Зараз ми, спільно з міжнародними партнерами, цей напрям системно розвиваємо і масштабуємо, застосовуємо сучасні підходи та технології, створили сотні робочих місць для людей, які втратили роботу.

Але я впевнений, що окрім створення продукції для надзвичайних ситуацій, ми маємо потенціал виробляти якісну українську молочну, м'ясну та борошномельну продукцію, яка має всі шанси вийти на закордонні ринки. Сьогодні до України прикута увага всього світу. Україна та її народ борються за світові цінності, за моральні та гуманітарні принципи, за право на існування. І, безумовно, український бізнес має показувати приклад, як із

максимальною віддачею виробляти продукцію для забезпечення продуктової безпеки, сталого ставлення до ресурсів. І в цьому сенсі наші напрацювання в екстремальних умовах можуть бути застосовані в подальшому у багатьох країнах світу.



Як вашій компанії вдається утримувати людей? На чому ви зараз фокусуєтесь, як підтримуєте?

Люди для компанії – основний і найважливіший актив. З першого дня повномасштабної війни ми налагодили регулярну комунікацію з усіма працівниками та керівниками. Насамперед сфокусувалися на безпеці працівників, їхніх родин, потім – на збереженні активів і забезпеченні сталих безперервних операційних процесів. Впровадили програми психологічної підтримки.

Одночасно почали допомагати з житлом, харчуванням, вирішенням елементарних побутових проблем тимчасово переміщеним особам, які проїжджали або зупинялися на території громад, де ми ведемо свою виробничу діяльність. А це Полтавська, Вінницька, Хмельницька, Житомирська, Чернігівська, Тернопільська області. І така гуманітарна допомога стала місією для нашої команди. Без перебільшення тисячі працівників долучилися до цього добровільно, за покликом серця.

Коли зрозуміли, що це всерйоз і, на жаль, надовго, ми почали думати над довгостроковими заходами.

Аграрне виробництво та переробні підприємства потребують спеціалістів із специфічними знаннями та вміннями, тому залишаємо їх на робочих місцях. Законодавство України дозволяє бронювати працівників, без яких виробничі процеси можуть зупинитися. Проте близько 300 працівників Астарти були мобілізовані. Компанія допомогла їм всім необхідним: засобами індивідуального захисту, одягом, ліками, тощо. Ми зберегли мобілізованим заробітну плату. Впевнений, що будемо платити їм до перемоги України, до їх повернення на робочі місця. Крім того, ми надаємо психологічну та матеріальну допомогу родинам тих, хто пішов боронити країну.

Тим спеціалістам і керівникам, які залишилися на роботі, безумовно, ми допомагаємо також. Контролюємо, переглядаємо та перерозподіляємо обов'язки для збереження балансу функцій та навантаження кожного працівника. Підвищили заробітну плату. Продовжуємо навчальні та розвиваючі програми – готуємо наступників, розвиваємо внутрішній кадровий резерв. Це знову ж таки, психологічна допомога, і ті речі, які дозволяють почуватися впевнено і оптимістично.



Як ви особисто вважаєте, чи є зараз актуальним напрямком цифрових технологій?

Сьогодні використання цифрових технологій – це запорука успіху у всьому. Це доводять наші досягнення на фронті – українські військові воюють з планшетами в руках, використовують сучасні технології ведення бойових дій: управління військами, логістикою, зв'язком, специфічними військовими операціями – і без цього сучасну війну виграти неможливо. Я гордий, що наші військові настільки швидко та ефективно опановують сучасні методи ведення війни. І це береже сотні тисяч життів і військових, і мирних жителів. І без цього неможливо.

Так само і перспектива агропромислової галузі неможлива без сучасних ІТ-технологій. Ми це усвідомили ще десять років тому, а останні п'ять років активно створюємо та розвиваємо комплексну цифрову систему для управління бізнесом Agrichain. Тому ІТ-технології – це необхідність і те, що якісно змінить ведення бізнесу в найближчому майбутньому.





Як продовжується робота над ІТ-проектом «Agrichain» в умовах воєнного стану?

Попри війну проєкт Agrichain продовжує розвиватись, звичайно, з урахуванням поточних потреб. Більше того, фахівці наростили темпи і взяли у розробку шість нових проєктів. Почали розробляти нові модулі AgriChainMachinery (управління технікою і обладнанням), AgriChainLogistics (управління логістикою, ТМЦ та продукцією).

Останні декілька років ми працювали над створенням своєї внутрішньої системи на базі штучного інтелекту. В основі оцифрована база даних, яку ми накопичили за майже 30 років ведення діяльності. Дані аналізуються за допомогою алгоритмів, а результат ми використовуємо для прийняття поточних управлінських рішень у сфері логістики і т.п.

Буквально у вересні ми розпочали співпрацю з американською компанією “Planet Labs”, яка є провідною компанією в галузі спостереження за поверхнею Землі з космосу. Наші фахівці

інтегрували їхній застосунок у свою систему AgriChainScout і тепер стан посівів, рівень вегетації, якість сходів на полях Астарті буде фіксуватися супутниками, обладнаними надпотужним телескопом. І це дає дуже багато інформації для роздумів, оцінки, аналізу.

Це лише три ключові моменти, над якими ми працюємо, але всі ті модулі, які були розроблені за п'ять років, впроваджені, постійно вдосконалюються. Ми постійно ділимося нашими напрацюваннями з партнерами. І це конкурентна перевага українських компаній перед міжнародними. Тому я абсолютно переконаний, що за цими технологіями майбутнє. Їх не можна відкладати на післявоєнний час, це треба робити сьогодні і максимально швидко.



Ще одна тема, яка продовжує лунати на світовій бізнес-арені ESG. «Астарта-Київ» серед перших долучилися до глобального договору ООН та почала публічно звітувати про свій прогрес у цьому напрямі і згодом публікувати звіти сталого розвитку за стандартами GRI та ESG-критеріями. Як змінився градус важливості питань ESG після початку повномасштабної війни для бізнесу та для вашої компанії зокрема?

Принципи сталого розвитку стали філософією нашої компанії, ще до виходу Астарті на IPO. Для нас це найважливіші цінності, які ми втілюємо в життя і якими керуємося при прийнятті повсякденних і стратегічних рішень.

Безумовно, із початком війни проблеми загострилися. Мільйони людей втратили особисту безпеку, житло, деякі – рідних і близьких. Постійні бомбардування міст та селищ російськими ракетами, снарядами, мінування ними територій – це величезна трагедія для людей, але й величезна екологічна катастрофа.

Тому питання підтримання гуманітарної та продовольчої безпеки сьогодні для нас на першому плані. І ми робимо все від нас залежне, щоб трохи покращити умови для людей, які постраждали найбільше. У першу чергу, до нас, як до продовольчої компанії,

зверталися і звертаються за продуктами харчування. І ми надаємо таку допомогу. Ми співпрацюємо з багатьма міжнародними партнерами – Посольством Швейцарії в Україні, Міжнародною організацією праці, Міністерством закордонних справ Данії, Федерацією роботодавців України, Всесвітньою продовольчою програмою ООН, Німецьким банком розвитку DEG, банком Raiffeisen Bank, благодійними організаціями «Caritas» та «Центр спасіння життя», благодійними фондами «Омріяна країна» та «Сумка самарянина», «Співдія», компанією Vodafone. Ми спільно забезпечуємо населення, яке потребує допомоги, продуктами харчування, засобами індивідуального захисту, гігієни, ліками тощо.

Я особливо вражений залученням наших співвітчизників за кордоном, зокрема спільнотою українців у Португалії на чолі з Романом Куртішем. Невелика група волонтерів «Ukrainian Refugees UAPT» організували декілька вантажних авіарейсів до Варшави загальною вагою понад 100 тонн з гуманітарною допомогою для населення України. Ще один приклад – це організація «Cleveland Maidan Association». Її співзасновники, Олександр Шараневич та Андрій Воецький, живуть у Сполучених Штатах Америки та мають власний успішний бізнес. У 2014 році після анексії Криму та Донбасу хлопці приїхали в Україну і почали волонтерити. І з початком повномасштабної війни вони особисто возили літаками з Америки десятки сумок по 30-40 кг з продукцією, яка була необхідна людям в Україні.



Всі гуманітарні зусилля Астарті і міжнародних партнерів об'єднані у проєкт «Common Help UA». Він діє із середини березня і на сьогоднішній день допомогу отримали більше 700 тисяч постраждалих внаслідок бойових дій українців та майже 400 соціальних і медичних закладів України. Загальний обсяг допомоги вже перевищує 411 мільйонів гривень. Це участь, без перебільшення, тисяч і тисяч людей в Європі, США, у вирішенні проблем, про які ми сьогодні говоримо. І це все, безумовно, включається в цілі і цінності сталого розвитку, які сьогодні особливо актуальні для України. Тож ця тема ні в якому разі не зійшла з наших топових цілей, вона навпаки стала найголовнішою у діяльності компанії.



Які ваші особисті прагнення та фокуси уваги наступного року, щоб впоратися з труднощами у бізнесі на тлі війни та після перемоги України?

Сьогодні все особисте підпорядковане загальному – прагненню всіх нас досягти перемоги. Відтак наші поточні, середньострокові і стратегічні цілі якраз корелюються з цими головними чинниками.

Компанії потрібно зберегти всі свої виробничі процеси. Навесні ми посіяли навіть на тимчасово окупованих землях. Зараз в екстремальних умовах війни та несприятливої погоди збираємо врожай, триває переробний сезон. В умовах дефіциту газу, електроенергії та палива, інфляції ми розуміємо, що вирішувати ці задачі бізнес повинен самотужки, де це можливо. І всі наші внутрішні резерви, наші власні зусилля повинні бути мобілізовані на досягнення цих речей, адже державі важливо всі ресурси спрямувати на допомогу військовим.

Тому ми не тільки дивимося на збереження наших операційних процесів, ми дивимося у майбутнє, як відновити ті інвестиційні проєкти, які ми планували ще до війни. Ми повинні бути готовими на низькому старті, розробляючи бізнес-плани, щоб по можливості розпочати ці процеси з перемогою. Я впевнений, що ми здатні це зробити і вірю в те, що українська економіка, українські підприємці швидко відновлять свої активи і швидко вийдуть на високий рівень конкурентоздатності на світовому ринку.



Технології



Стратегії цифровізації на тлі невизначеності та змін

У час кардинальних перетворень бізнес-стратегій важливе місце займає цифрова трансформація, яка не може не впливати на корпоративну культуру, комунікації компанії та реалізацію передових технологічних прагнень.

Попри війну апетит бізнес-лідерів щодо цифровізації не змінився у порівнянні з минулим роком – 45% керівників в Україні (72% у світі) вже мають агресивну стратегію інвестування в цифровізацію, що спрямована на забезпечення першості в сфері інновацій. Більш того, 42% (71% у світі) задоволені своїми досягненнями в технологічній сфері та можуть спрямовувати інвестиції в інші фінансові потоки.

Фактори, які стримують прогрес цифровізації

Незважаючи на оптимізм та непереборне бажання проходити шлях до цифровізації своїх організацій, керівники відзначили п'ять основних факторів, що стримують прогрес впровадження цифрових рішень:

П'ять основних факторів, що стримують прогрес впровадження цифрових рішень



Проаналізувавши низку факторів впливу на прогрес цифровізації можна стверджувати, що українському бізнесу здебільшого бракує навичок стратегічного управління та дотримання вимог цифровізації.

Проте, більшість українських лідерів не планують зупинитися на шляху технологічної трансформації, в той час як 60% світових лідерів вже вжили або планують вжити обмежувальних заходів.

У світі керівники організацій мають труднощі при виборі бажаної стратегії через недостатнє розуміння трендів та тенденцій розвитку цифрової трансформації. Цифровізація останніми роками здорожчала – це вимагає від компаній перегляду стратегій та обережного підходу до вибору цифрових технологій, які у першу чергу мають створювати ефективні, вимірні та конкурентоспроможні можливості, та відповідати стратегічним цілям цих компаній.

Криза у світі та війна в Україні підштовхнула керівників переглядати стратегії в області цифровізації. Цифрова гнучкість та адаптивність українського бізнесу залишається у фокусі уваги керівників українських та світових компаній.

Бізнес-лідери визначили топ-3 стратегії цифрової трансформації для їхніх організацій

Швидке перенаправлення інвестицій в цифрові можливості та відмова від сфер із застарілими технологіями



Напрацювання нових партнерств задля нарощення темпів цифрової трансформації



Реалізація прогресивної цифрової трансформації в боротьбі за кваліфіковані таланти та клієнтів



● Україна ● Світ

У світі чотири з п'яти керівників відзначають, що їхні компанії призупиняють або скорочують стратегії цифрової трансформації. В Україні 72% бізнес-лідерів сказали, що не планують призупиняти або скорочувати стратегії цифрової трансформації.

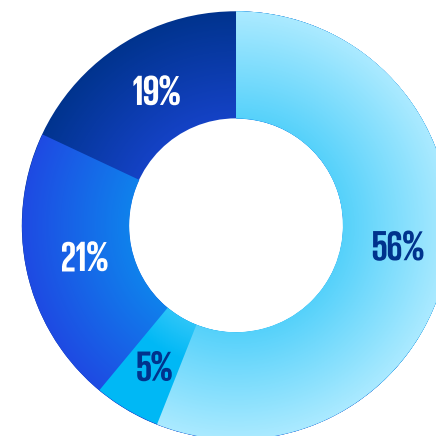
Створення культури кібербезпеки

Завдяки прогресивному розвитку цифрової трансформації та численним кібератакам, які відбулись після повномасштабного вторгнення росії в Україну, 61% українських керівників впевнені, що їхня організація добре підготовлена до кібератак та має всі ресурси для її протидії, що є кращим показником, аніж світовий – 56%. Проте все ще є компанії, які не готові або недостатньо готові до кібератак – так стверджують 21% керівників в Україні та 24% – у світі.

Узагальнюючи настрої керівників стосовно цифрової трансформації, можна з впевненістю сказати, що вони є оптимістичними. Ми також запитали бізнес-лідерів стосовно їх поглядів щодо кібербезпеки, як культури.

84% українських керівників відповіли, що створення культури кібербезпеки так само важливо, як і створення технологічних засобів контролю. Показник навіть перевищив світовий настрій (73%). Більше того, українські бізнес-лідери впевнені, що сильна кіберстратегія має вирішальне значення для формування довіри серед ключових зацікавлених сторін (65%) та є стратегічною функцією потенційного джерела конкурентної переваги (65%).

Наскільки добре ваша організація підготовлена до кібератак?



● Добре підготовлена ● Дуже добре підготовлена
● Недостатньо підготовлена ● Підготовлена посередньо

Швидке зростання кібератак та труднощі їх своєчасного виявлення вимагає інвестицій в автоматизацію та якісних спеціалістів в цій області. Ольга Шевченко, виконавча директорка мережі магазинів EVA та EVA.UA дає пораду – готуватись заздалегідь, поки це не вдарило по компанії. «Для того, щоб вибудувати надійну інформаційну безпеку, компанія повинна вкласти гроші в системи, які її забезпечують, та якісних спеціалістів в цій галузі. Або ж використовуйте засоби, перевірені часом: рахівниця, бухгалтерська книга, тонни паперових носіїв та робочі листи в конвертах».



Якщо ви усвідомлюєте, що вразливі до кібератак, а у штаті немає СТО або окремого фахівця, який відповідає за інформаційну та кібербезпеку, зверніться до сторонніх підрядників, оцініть ризики спільно, впровадьте те, що підходить вам

Кирил Бондар
Партнер UNIT.City



Таланти



Трансформація робочого середовища

За останні два роки багато компаній успішно перейшли на гібридний формат роботи, коли співробітники мали змогу працювати як віддалено, так і з офісу. 63% бізнес-лідерів українських компаній та 48% керівників світових компаній зауважили, що гібридний режим роботи позитивно вплинув на інвестиції в технології робочого місця.



Позитивний вплив гібридної роботи



Щодо впливу віддаленої роботи на утримання співробітників, варто зазначити, що думки українських та світових бізнес-лідерів кардинально відрізняються. 15% керівників у світі кажуть, що гібридний формат негативно вплинув на утримання працівників, а в Україні бізнес-лідери навпаки визнали, що можливість працювати з дому або з офісу позитивно вплинула на утримання талантів.

Негативний вплив гібридної роботи



На відміну від позитивних тенденцій впливу на операційну діяльність компаній, в Україні, за думкою керівників, спостерігається негативний вплив гібридної роботи на продуктивність співробітників (42%) та погіршення їх морального стану (37%), які є основними показниками рушійної сили будь-якої прогресивної компанії. У світі ці показники набагато нижчі – 13% та 12% відповідно.



**Технології та конкуренція за таланти
уможливили нові формати роботи. Ми не
обираємо між офісом з 9 до 18 чи повністю
віртуальними форматами 24/7. У кожному
рішенні є сильні сторони, дуже
залежить від галузі**

Кирил Бондар
Партнер UNIT.City

Робоче місце майбутнього

Українські та світові бізнес-лідери притримуються протилежно різних думок стосовно того, як має виглядати робоче середовище в наступні три роки. 65% світових керівників очікують, що через три роки офіс стане основним робочим середовищем.

На противагу керівники українських компаній і надалі уявляють роботу в гібридному форматі (88%), що втричі перевищує очікування світових лідерів (28%). Про традиційну роботу в офісі кажуть лише 5% українських керівників.

Водночас керівники як в Україні (5%), так і в світі (7%) не планують трансформувати робоче середовище до формату повністю віддаленої співпраці.



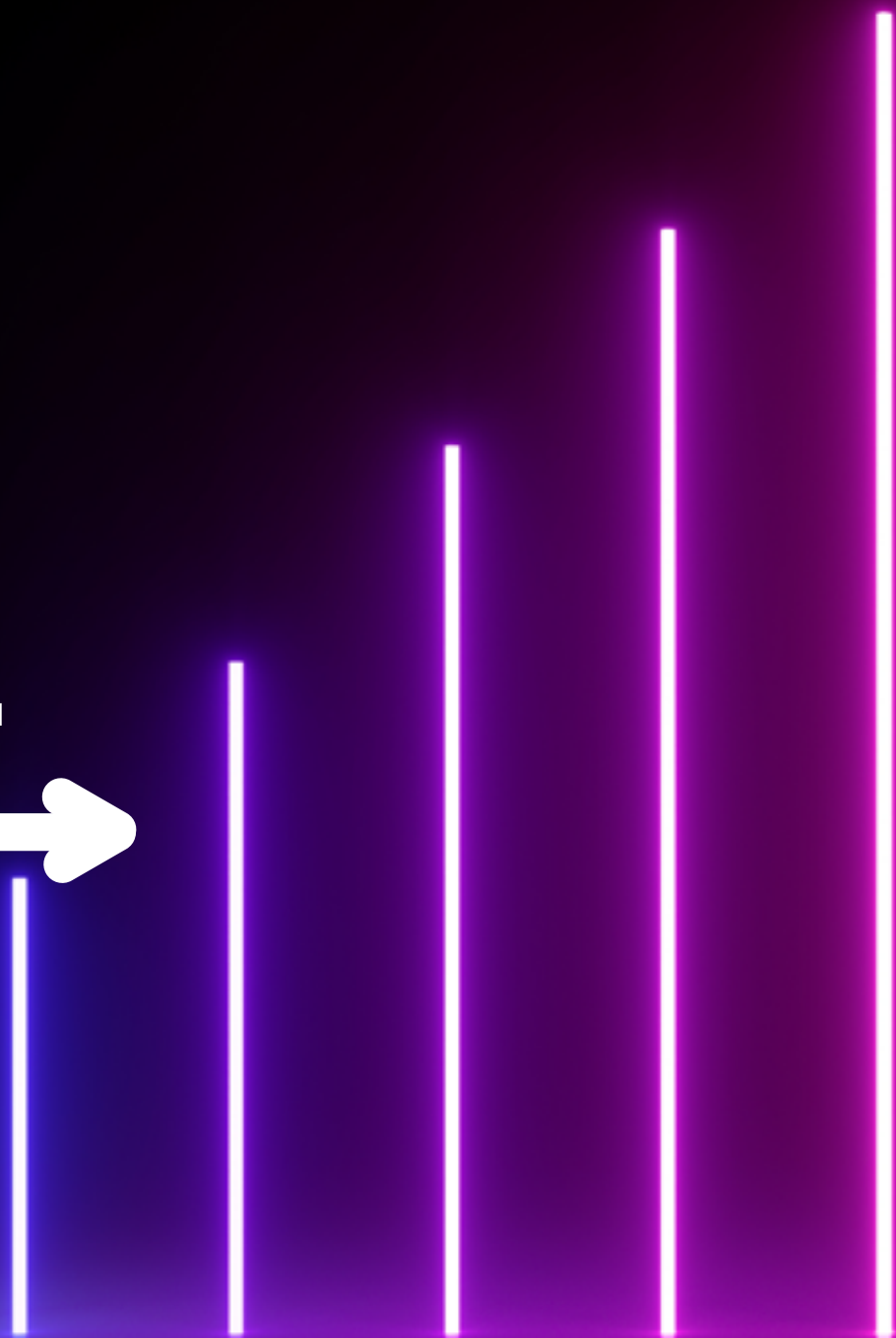
Як зміниться робоче середовище в наступні 3 роки?





ESG

Екологічне, соціальне та
корпоративне управління



Стратегія впровадження ESG – фактори прискорення

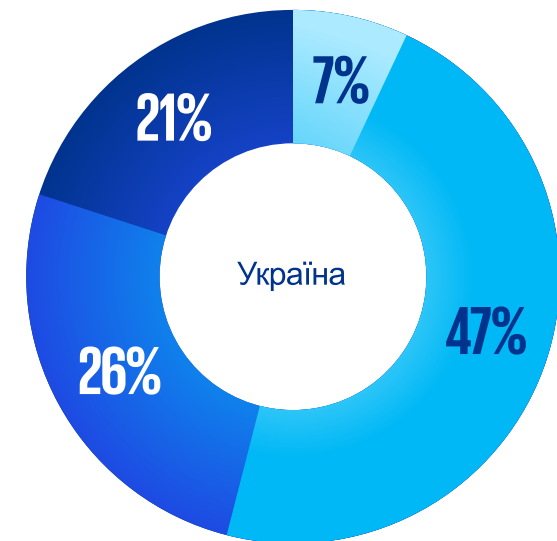
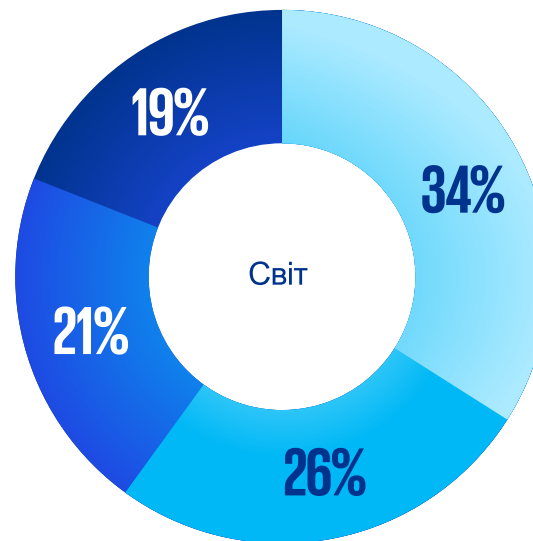
Дотримання принципів ESG залишається актуальним навіть в період кризи, проте 28% українських бізнес-лідерів кажуть, що наразі інші економічні питання змушують їх змістити фокус уваги з теми ESG.

На думку 47% учасників опитування в Україні (26% - у світі), покращення оцінки та управління для більш надійного та прозорого підходу до ESG є ключовими факторами прискорення стратегії ESG.

У світі 34% бізнес-лідерів вважають доцільним застосувати більш активний підхід до соціальних питань, таких як прожитковий мінімум або права людини, та збільшення їх фінансування.



Ключові фактори прискорення стратегії ESG



- Застосування більш активного підходу до соціальних питань, таких як збільшення інвестицій у прожитковий мінімум, права людини та справедливий перехідний період
- Покращення оцінки та управління для створення більш надійного та прозорого підходу до ESG
- Реалізація дієвої стратегії інклюзивності, різноманітності та справедливості (IDE) для вирішення проблеми справедливості в керівництві (наприклад, справедлива оплата праці, різноманітність у керівництві та наглядових радах)
- Реалізація стратегії вуглецевої нейтральності та/або оцінювання вуглецевого сліду вашої компанії та вживання щодо нього



Незмінний європейський вектор, перспектива спільного відкритого ринку вимагає від українських компаній інвестувати в розвиток відповідних процесів і стандартів усередині організацій. Характер майбутніх інвестицій у відбудову країни буде враховувати складові ESG, тому компанії мають пристосовувати та адаптувати свої продукти та процеси до нових вимог

Оксана Войналович
Генеральна директорка
SAGA Development

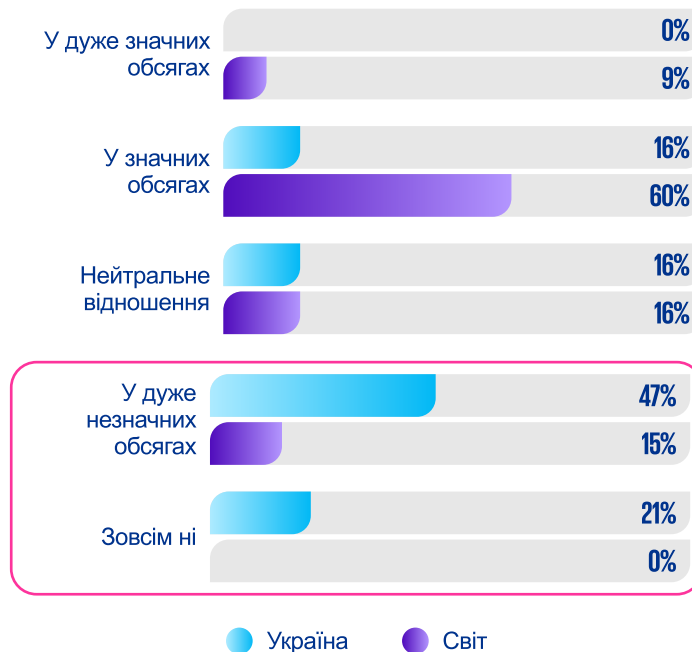
Очікування зацікавлених сторін від ESG

На запитання, чи бачать керівники сьогодні зростання вимог зацікавлених сторін, наприклад, інвесторів, регуляторів та клієнтів, щодо надання більш детальної та прозорої звітності з питань ESG, 47% керівників в Україні відповіли, що помітили таку тенденцію у дуже незначних обсягах або взагалі відсутня (21%). Цьогорічні показники значно відрізняються від результатів дослідження 2021 року. У 2021 році майже половина керівників в Україні (47%) говорили про значний запит з боку інвесторів, регуляторів та замовників на збільшення звітності та прозорості з питань ESG (екологічних, соціальних та корпоративного управління).

У світі 69% бізнес-лідерів відзначають значне зростання попиту зацікавлених сторін на звітність та прозорість щодо питань ESG (порівняно з 58% у серпні 2021 року).

Втім, українські бізнес-лідери все більше розуміють, що підприємства, які впроваджують принципи ESG, найкраще здатні забезпечити наявність відповідного персоналу, посилити ціннісну пропозицію роботодавця для працівників, залучити лояльних клієнтів і капітал.

Більшість керівників в Україні кажуть, що зацікавленість інвесторів у звітності з питань ESG незначна або вона відсутня



На правильному шляху

Шлях впровадження стратегії ESG для компаній залишається складним та не завжди зрозумілим як для представників українських, так і для світових компаній. Найбільшими викликами як для українських, так і для світових керівників під час реалізації стратегій ESG є інші нагальні глобальні економічні питання.

На тлі довготривалої кризи після пандемії та під час повномасштабної війни в Україні 19%



українських лідерів зазначають відсутність бюджету для інвестицій у трансформацію ESG. Ще 19% визнали, що неспроможність створити цінність за рахунок інвестицій в ESG є перешкодою на шляху до успішної імплементації стратегії ESG. Для глобальних лідерів вагомими факторами, що спричиняють стримування прогресу в сфері ESG, залишаються регулярні зміни законодавчих норм (16%) та відсутність технології оцінки та відстеження впровадження принципів ESG (14%).

Найбільші виклики у процесі реалізації стратегії ESG

Інші нагальні ділові / економічні питання, які змушують нас змістити акцент з теми ESG



● Україна ● Світ

Питання різноманітності в компаніях посилюватиметься

Бізнес-лідери світових та українських компаній приділяють велику увагу соціальній складовій у сфері ESG. В Україні градус важливості соціального питання посилився після початку повномасштабної війни в Україні.

Ми запитали лідерів українського бізнесу стосовно їх поглядів щодо тематики ESG та отримали рішучі твердження щодо важливості сприяння більшій соціальній мобільності (зміні соціального-економічного статусу) (77%). На соціальну мобільність впливає те, як у компанії наймають людей та організують її структуру. Це вимагає від організації нових підходів щодо інвестування у своїх людей.

Бізнес-лідери у світі та Україні погоджуються, що прогрес у сфері різноманітності та інклюзивності просувався в діловому світі занадто повільно. 65% керівників в Україні та 73% у світі запевняють, що упродовж наступних трьох років увага до різноманітності посилиться.

Впевненість щодо тверджень з питань IDE (інклюзивність, різноманітність і справедливість)

Досягнення гендерної рівності серед керівників вищої ланки допоможе нам задовольнити наші амбіції щодо зростання



Як керівники бізнесу ми несемо відповідальність за сприяння більшій соціальній мобільності



Упродовж наступних 3 років увага до діяльності організацій щодо різноманітності буде посилюватися



Прогрес у сфері різноманітності та інклюзивності просувався в діловому світі занадто повільно



● Україна ● Світ



Слідування принципам сталого розвитку є індикатором поваги компанії до суспільства. Тому в EVA системно реалізують екологічні проєкти: електронний документообіг, електронні чеки, екопакування інтернет-замовлень

Ольга Шевченко
Виконавча директорка мережі
магазинів EVA та EVA.UA

Підсумок





Економічна ситуація

Попри тривалу геополітичну невизначеність керівники українських компаній оптимістичні щодо подальших перспектив розвитку галузей та сформували плани та стратегії для подолання очікуваної рецесії.

Впевненість керівників щодо життєстійкості компаній та галузей посилюється

Геополітична нестабільність та світовий економічний спад значно вплинули на діяльність українського бізнесу. Проте, 65% керівників компаній в Україні і 85% світових лідерів не втрачають оптимізму щодо розвитку їх компаній та галузей упродовж наступних трьох років та впевнені в перспективі їх зростання.

Готовність до рецесії

81% керівників в Україні (86% - у світі) очікують рецесію упродовж наступних 12 місяців, а 65% впевнені, що криза не буде короткотривалою. 51% українських та 76% світових лідерів враховували її в своїх планах.

Органічне зростання

63% керівників впевнені, що найважливішою стратегією для розвитку буде органічне зростання завдяки інноваціям, капітальним інвестиціям, новим продуктам та найманню талантів, а для 26% глобальних керівників передовою стратегією розвитку є збільшення стратегічних альянсів з третіми особами.



Технології

Керівники компаній реалізують прогресивну цифрову трансформацію, яка забезпечує першість в боротьбі за кваліфіковані таланти та клієнтів.

Інвестиції в цифрові технології

45% керівників в Україні та 72% у світі розробили агресивну стратегію інвестування в цифровізацію, що спрямована на забезпечення першості в сфері інновацій. Як українські (62%), так і глобальні (70%) лідери прагнуть швидше перенаправляти інвестиції в цифрові можливості та відмовлятися від сфер із застарілими технологіями.

Створення культури кібербезпеки

84% українських керівників відповіли, що створення культури кібербезпеки так само важливо, як і створення технологічних засобів контролю, з чим погоджуються 73% світових керівників. До того ж, 65% бізнес-лідерів в Україні вважають, що сильна кіберстратегія має вирішальне значення для формування довіри серед ключових зацікавлених сторін. Кількість прибічників цього погляду у всьому світі складає 78%



Таланти

Керівники компаній невпинно докладають зусилля до залучення інвестицій в технології робочих місць та утримання працівників, змінюючи фокус уваги на покращення продуктивності персоналу.

Трансформація робочого середовища

63% керівників в Україні зауважили позитивний вплив гібридного режиму роботи на інвестиції в технології робочого місця, а 40% - на утримання співробітників. На світові компанії гібридний режим роботи вплинув нейтрально. Проте найбільш позитивний вплив, керівники світових компаній відзначають у співпраці та інноваціях – 49% та інвестиціях в робоче місце 48%.

Робоче місце майбутнього

88% керівників українських компаній надалі уявляють робоче середовище в гібридному режимі, і лише 5% планують відновлювати традиційну роботу в офісі. На противагу, 65% світових лідерів хочуть повертатися до офісної роботи, а 28% планують працювати в гібридному режимі.



ESG – екологічне, соціальне та корпоративне управління

Керівники компаній переконані щодо необхідності в майбутньому допомагати урядам знаходити рішення для нагальних проблем, заручившись урядовою підтримкою.

Чинники, що прискорюють стратегію ESG

47% керівників вбачають покращення оцінки та управління основним фактором впливу на створення прозорого підходу до ESG, а 26% схильються до реалізації стратегії IDE (інклюзивності, різноманітності та справедливості). 34% світових лідерів мають на меті застосування більш активного підходу до різноманітних соціальних питань.

Перепони на шляху ESG

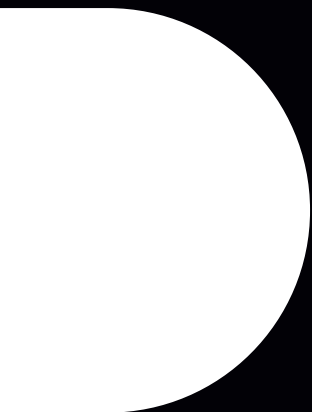
Висока вартість та труднощі із залученням фінансування залишаються головним викликом для 44% керівників компаній на шляху розвитку стратегії ESG. Для 25% глобальних компаній цей фактор також є найбільш вагомим, у порівнянні з труднощами з процесом найму та конкуренцією.

Роль IDE зростає

54% українських та 71% світових керівників розуміють нагальність підтримки та розвитку бізнесом стратегії IDE (інклюзивності, різноманітності та справедливості), якої вимагає громадськість.



Експрес-думки





Експрес- думка.

Володимир Боровик, засновник та генеральний директор MEGOGO



За даними дослідження KPMG «Погляд керівників бізнесу в Україні 2022», 79% керівників українських компаній впевнені у життєстійкості їхніх компаній упродовж наступних шести місяців, а 65% керівників українських компаній очікують зростання їхніх компаній протягом наступних трьох років. Це виглядає оптимістично, враховуючи війну. Що вашій компанії попри війну допомагає забезпечувати стабільну операційну діяльність та навіть говорити про зростання?

Від природи я невиправний оптиміст, тому бачу гарні перспективи і для нашої країни, і для компанії. Зрештою Україна має всі шанси зайняти достойне місце в родині європейських держав, що відкриває нові можливості для бізнесу. Цей шлях не буде легкою прогулянкою та впевнений, всі це розуміють і готові до викликів.

Що стосується MEGOGO, ми представляємо прогресивну частину ринку медіа, з сильною командою та надійними партнерами, стосунки з якими будувались роками, – це примножує шанси на успіх. Окремо хочу виділити наших неймовірних користувачів, які люблять і довіряють MEGOGO, а тому активно користувались сервісом, продовжували передплати та підтримували нас в навіть у найскрутніші часи. Все це разом дозволило нам втримати бізнес і надавало сил не припиняти роботу.

Під час повномасштабного вторгнення ми не зупинились і продовжили розвиток. Як і раніше

ми покращуємо сервіс, відкриваємо новий аудіо і відео контент та запускаємо проєкти, про які говорить весь ринок. Так, спільно з Мінцифра на початку березня ми створили Дія.TV, що дає можливість дивитись телевізійні новини у застосунку Дія, навіть за відсутності ТБ-сигналу. Вже і перші результати – більше 1 мільйона переглядів фіналу «Євробачення-2022» саме у Дія TV.

Традиційно, ми підтримали безліч освітніх і благодійних ініціатив, серед яких: дитячий онлайн-садок «НУМО», онлайн-школа «Навчання без меж», серія концертів на підтримку України, а в травні під час Фіналу Ліги чемпіонів УЄФА, коли глядачам вперше була доступна альтернативна аудіодоріжка, ми допомогли зібрати майже 3 мільйони гривень донатів на підтримку ЗСУ лише за час другого тайму матчу.

Окремо хочу згадати реванш Олександра Усика та Ентоні Джошуа, який у серпні зібрав 1,5 мільйони унікальних глядачів – це новий рекорд спортивних трансляцій. Під час етеру навантаження на серверну інфраструктуру було в 2,6 рази вище, ніж у минулий топовий івент. Важливо, що MEGOGO як офіційний транслятор бою, готував продукт для показу не тільки на власну платформу, а також передавав сигнал каналу 2+2, регіональним телеканалам Суспільного мовника і на сайт партнера. При цьому використовувались тільки наші власні технології у формуванні медіа-продукту на всіх рівнях виробництва та доставки контенту.



Володимир Боровик

Засновник та генеральний директор MEGOGO

Незважаючи на зниження доходів і загалом складне положення на всіх ринках нашої присутності, компанія достойно тримається. Ми шукаємо нові джерела доходів та напрямки розвитку і не плануємо спинятись.



88% керівників українських компаній та лише 28% керівників компаній у світі уявляють робоче середовище через три роки у гібридному форматі, чиї функції традиційно виконувалися в офісі. Чому, на вашу думку, так відрізняються погляди керівників в Україні та світі на формат роботи «офіс/з дому»?

Україна не мала таких тривалих періодів сталого розвитку, які були, наприклад, у країн Західної Європи. Тому ми більш адаптивні та гнучкі до будь-яких змін і сприйняття передових форматів у всіх галузях.

Український бізнес продемонстрував надзвичайну гнучкість та адаптивність ще під час пандемії COVID-19. А початок широкомасштабного вторгнення знову довів, що можливість працювати віддалено – життєво важлива опція для бізнесу. Ми



в MEGOGO не зупинили роботу сервісу ні на хвилину та максимально зберегли команду саме завдяки технологіям та гібридному формату роботи.

В той же час офіс MEGOGO працює 24/7 і це надзвичайно важливо! Тому що найкращі продукти та найцікавіші ідеї з'являються саме завдяки командній роботі. А побудувати сильну команду та налагодити тісні зв'язки між колегами, допоможе лише живе спілкування. Наш досвід доводить, що в офісі команди ефективніше планують роботу, розв'язують проблеми й ухвалюють рішення. Тому для себе вирішили не відмовлятися від офлайн формату. А для того, щоб команда була в безпеці, змінили локацію на більш захищену, яка відповідає вимогам військового часу.



61% керівників українських компаній впевнені, що їхня організація добре підготовлена до кібератак. Які поради ви можете дати тим компаніям, які не готові або погано підготовлені до кіберризиків?

Жодна компанія в світі не може бути на 100% захищена від кібератак. Наше завдання – мінімізувати ризики та убезпечити користувачів MEGOGO від будь-яких втручань

ззовні. Наші спеціалісти постійно вдосконалюють захист та потужності сервісу, адже забезпечити безперебійний доступ до високоякісного контенту мільйонам глядачів – непросте завдання.

Єдиним варіантом для бізнесу захиститись від атак є постійне вдосконалення обладнання, стрес-тести, та інвестиції у безпеку, а спеціаліст з кіберризиків, чи підтримка позаштатного спеціаліста, має бути у кожній компанії. В іншому випадку забезпечення працездатності бізнесу та захисту даних користувачів буде під загрозою.

Ми постійно проходимо зовнішні безпекові аудити щодо різних систем. Одним з таких аудитів є щорічна сертифікація PCI DSS. Ці стандарти розроблені радою з безпеки індустрії платіжних карток, заснованою міжнародними системами Visa, MasterCard, American Express, JCB і Discover. Таким чином ми забезпечуємо нашим користувачам всебічний захист та впевнені в надійній роботі сервісу.

Експрес- думка.

Олександр Бульба, генеральний директор Нова пошта

?

За даними дослідження KPMG «Погляд керівників бізнесу в Україні 2022», 79% керівників українських компаній впевнені у життєстійкості їхніх компаній упродовж наступних шести місяців, а 65% керівників українських компаній очікують зростання їхніх компаній протягом наступних трьох років. Це виглядає оптимістично, враховуючи війну. Що вашій компанії попри війну допомагає забезпечувати стабільну операційну діяльність та навіть говорити про зростання?

Завдання бізнесу – продовжувати діяльність навіть попри війну, адже економіка має працювати. Насамперед компанії сьогодні зосереджені на поверненні до довоєнних обсягів та показників, а вже потім зростання. Цей час обов'язково потрібно використати, щоб переглянути свої продукти на їхню актуальність, знайти нові ніші для себе, зробити інвентаризацію бізнес-процесів, визначити слабкі місця та використати можливості для створення нового.

Ми – клієнтоорієнтована компанія, тому одразу переглянули свої послуги та запропонували нові, які найбільше відповідають сьогочасним потребам наших споживачів. Наприклад, коли українці вимушено покинули домівки та виїхали за кордон, рятуючись від війни, ми запровадили нову послугу «Речі з дому за кордон», щоб допомогти нашим співвітчизникам отримати речі з дому. Ця послуга дозволяє відправити посылку з особистими речами у 25 країн Європи зі знижками до 75%.

У червні ми запустили відправку з поштоматів, щоб люди могли без черг, у будь-який час, незалежно від графіка роботи відділення відправляти свої посылки. Часом їм навіть не потрібно виходити з дому, адже у нас працює 13 600 поштоматів, які встановлені у під'їздах житлових будинків, а деякі на території ЖК, біля магазинів, на заправках тощо.

Не дивлячись на розміри нашої компанії, ми дуже гнучкі. Саме тому змогли швидко переорієнтуватися і запустили нетиповий для нас сервіс – перевезення великих вантажів, контрактну логістику. Ми евакуювали дуже багато компаній, допомогли з перевезенням їхнього обладнання, товарів зі складів у більш безпечні місця. Для бізнес-клієнтів електронної комерції ми розширили кількість складів у рамках послуги фулфілменту. Переформатували власні приміщення та відкрили додаткові склади у п'яти містах України: під Києвом, у Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі. Тепер ті компанії, які втратили свої склади, можуть зберігати свою продукцію у нас, а ми додатково можемо збирати їхні замовлення та доставляти до кінцевих клієнтів.

Ми продовжуємо інвестувати у розвиток нашої мережі відділень та в економіку країни, адже інвестиції – це віра у майбутнє. За час війни ми відкрили 30 нових відділень у таких великих містах, як Миколаїв, Одеса, Харків, Київ, Кременчук, Кропивницький, та понад 200 точок сервісу у селах, особливо на заході країни. Компанія продовжує не лише відбудовувати мережу, але й готується до виходу на нові ринки, зокрема в Польщу.



Олександр Бульба
Генеральний директор
Нова пошта



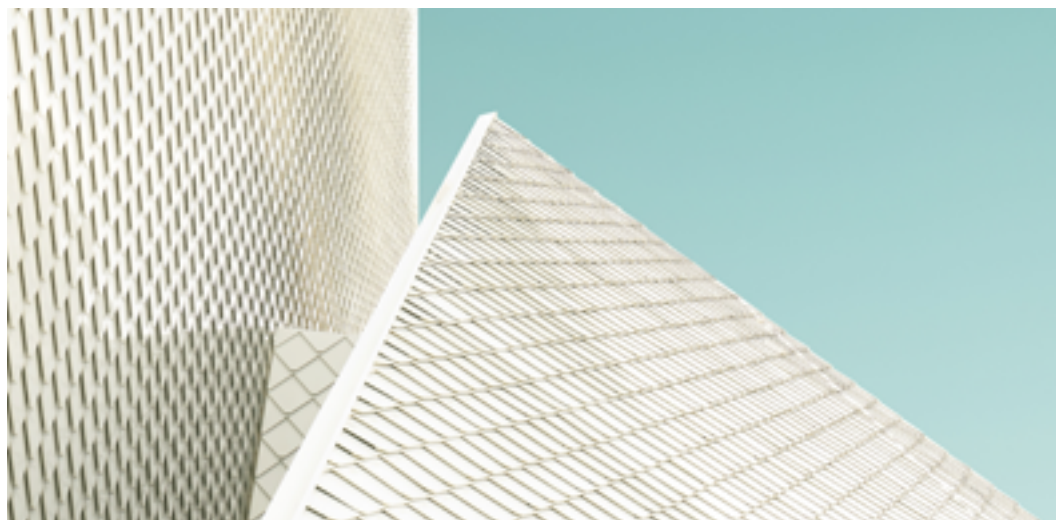
47% керівників українських компаній помітили зростання вимог зацікавлених сторін у дуже незначних обсягах, коли йдеться про надання більш детальної та прозорої звітності з питань ESG. Як, на вашу думку, війна змінила перспективи розвитку напряму ESG в Україні? Чи є у нього майбутнє?

Повномасштабна війна в Україні, яка триває вже понад пів року, змусила український бізнес переорієнтувати свої програми сталого розвитку. Якщо ще рік тому підприємці вкладалися в проекти зі зменшення викидів у довкілля, управління відходами, то нині більшість коштів спрямовується на підтримку військових, різноманітні гуманітарні програми, а також на програми з пошуку альтернативних паливно- та енергоресурсів. Крім того, є низка ініціатив, спрямованих на відбудову постраждалих регіонів з урахуванням «зелених» стандартів.

Нова пошта – це свідомий та відповідальний корпоративний громадянин своєї країни. Щороку компанія реалізовує низку важливих проєктів для українців у сфері охорони здоров'я, освіти, екології тощо. Компанія підтримує 10 із 17 Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй.

Навіть під час повномасштабної війни ми продовжуємо дотримуватись ESG напрямку у своїй діяльності.

Ми шукаємо способи економії електроенергії та альтернативні джерела енергоносіїв. Натепер актуальність цього питання зросла у сотні разів, адже усій країні та українському бізнесу



потрібно думати про енергонезалежність та енергоефективність. Ми продовжуємо розробляти мобільні відділення, здатні працювати на сонячних батареях. Наразі ми встановлюємо їх для тимчасової роботи на деокупованих територіях, де немає змоги швидко відкрити стаціонарне відділення через сильні руйнування.

На постійній основі дбаємо про повну завантаженість наших автомобілів, щоб

зменшувати викиди CO2 у повітря. Щоб ще більше контролювати завантаженість, розпочали встановлювати на своїх сортувальних терміналах спеціальні прилади – зебра-камери. Це спеціальна камера, яка направлена в кузов автомобіля і автоматично зчитує щільність завантаження та вільні проміжки.

Ще до війни ми поповнили наш автопарк електромобілями, які чудово виконують свою місію з доставки по місту та дуже виручали під час паливної кризи. Наразі плануємо придбати ще.

Ми завжди були й будемо опорою для українців. Як для бізнесу, так і для кожного нашого співвітчизника. Так, у 2014 році, коли росія розпочала війну на сході, ми створили Гуманітарну пошту, через яку волонтерські організації доставляли вантажі для військових нашим коштом. За 7 років ми перевезли і доставили 19 тисяч тонн – це вага 380 танків.

У 2020 році, коли в нашій країні розпочалася пандемія, ми інвестували 40 мільйонів гривень у допомогу лікарням у селах та містах по всій країні для боротьби з COVID-19. Нам вдалося забезпечити їх необхідним кисневим обладнанням, медичними товарами та засобами індивідуального захисту.

Ми розуміємо, що зараз найбільшій допомогі потребують захисники, волонтери, щоб боронити нашу країну. І ми будемо наближати перемогу усіма своїми силами та можливостями. Тому першого ж дня повномасштабної війни ми передали 25 мільйонів гривень на спеціальний рахунок НБУ, а наступного дня віддали понад сотню наших автовок на потреби волонтерам.

Ми знаємо, наскільки важливою є наша допомога з логістикою українським фондам та волонтерським організаціям, тому одразу розширили гуманітарний напрямок. Також регулярно запрошуємо нових учасників для доставки допомоги за рахунок Нової Пошти – за 6 місяців війни вже доставили 16 тисяч тонн допомоги. Кожна національна проблема, з якою стикається українець, потребує підтримки від бізнесу, і ми це добре розуміємо. Тому свій прибуток витрачаємо саме на такі програми та проекти, які надають українцям впевненість у майбутньому.

Ми дбаємо про наших клієнтів різними проявами. Наприклад, на щойно деокуповані території заїжджаємо одразу з генераторами та модулями Starlink. Ми безкоштовно надаємо мешканцям інтернет та електроенергію, щоб люди змогли зарядити свої пристрої і відправити звістку своїм рідним.



Крім того, у нас завжди працюють програми турботи про 30 000 наших співробітників та їхні сім'ї. Під час війни у компанії створено Штаб SOS – це розширена лінія підтримки для співробітників, яка комплексно вирішує будь-яку проблему працівника, починаючи від пошуку потрібного бланку, надання медичної та матеріальної допомоги, працевлаштування у іншому регіоні тощо. Ми допомагаємо співробітникам з евакуацією, надаємо

тимчасове житло, купуємо продукти та предмети першої необхідності (передусім тим, хто виїхав з окупованих територій). Також задіяно для роботи більше 50 психологів.

Продовжуємо займатися кризовим менеджментом, пропрацьовуємо нові ризики, які виникають у зв'язку з війною. І цей напрямок значуще посилюється. Є постійний аудит, чого нам не вистачає. Також тестуємо свої сервіси та внутрішні програми на виявлення слабких місць. Наприклад, нещодавно оголосили конкурс серед усіх ІТ-фахівців – спробувати «хакнути» НП та знайти слабке місце за винагороду.

Ми на постійній основі співпрацюємо з органами державної влади, щоб разом у діалозі, перемовинах та обговореннях створювати передумови для сприятливого економічного розвитку нашої держави.



88% керівників українських компаній та лише 28% керівників компаній у світі уявляють робоче середовище через три роки у гібридному форматі, чії функції традиційно виконувалися в офісі. Чому, на вашу думку, так відрізняються погляди керівників в Україні та світі на формат роботи «офіс/з дому»?

Ми в Україні звикли працювати під час криз, тому наш бізнес вже навчився швидко адаптуватися під будь-які умови та бути гнучким. Є професії, які мають працювати виключно офлайн, а є ті, хто може працювати віддалено і тримати свою ефективність. Наприклад, команда Нової Пошти складається з фронтлайну та офісу підтримки. 90% співробітників – це оператори, пакувальники, сортувальники, вантажники, кур'єри, які щодня виходять працювати у відділення та на сортувальні термінали, щоб вчасно доставляти посилки і вантажі. А 10% – це співробітники із офісів підтримки у Києві та Полтаві, більшість з яких наразі працюють віддалено з різних куточків країни.

Ще під час карантину компанія навчилася працювати віддалено. Тому, коли почалася повномасштабна війна і наші працівники мігрували по країні у відносно безпечні місця, це не вплинуло на нашу ефективність.



Ми віримо у гібридний варіант роботи і вважаємо його досить ефективним. Але за умови, що кілька днів на тиждень людина буде працювати в офісі, спілкуватися та взаємодіяти з командою наживо. Крім того, ми робимо і будемо робити різноманітні заходи, зокрема і в офлайн, для того аби у працівників зацікавленість та залученість до корпоративної культури постійно відбувалася. В іншому разі люди почнуть почуватися відокремленими від компанії та колективу, що, зрештою, погано впливатиме на ефективність та мотивацію працівника.



61% керівників українських компаній впевнені, що їхня організація добре підготовлена до кібератак. Які поради ви можете дати

тим компаніям, які не готові або погано підготовлені до кіберризиків?

За півроку війни Україна зазнала близько 1000 кібератак з боку росії. Окрім органів влади, найчастішими цілями зловмисників залишаються оборонний, фінансовий та енергетичний сектори, транспортна інфраструктура та телеком-галузь.

Тому перша порада: приділяйте найпильнішу увагу безпеці компанії і постійно інвестуйте в неї. У вас має бути власний підрозділ кібербезпеки або компанія, яка надає такі послуги, та

мати налагоджені зв'язки з національним департаментом кібербезпеки України для миттєвого реагування.



Друга порада: цілодобово тестуйте свою систему безпеки. Запрошуйте для цього найкращих та найсильніших фахівців, призначайте винагороду за знайдений «баг» у системі та виявлену можливість її зламати. Шукайте будь-які уразливі місця, знижуйте вірогідність настання своїх кіберризиків.

Третя порада: обов'язково робіть бекапи, зберігайте дані на різних серверах, переходьте на хмарні технології. Таким чином ви зможете підвищити стійкість організації до постійно зростаючих кіберзагроз.

Четверта порада: обов'язково проводьте тренінги для своїх працівників, прописуйте правила та обов'язково слідкуйте за їх виконанням. Кіберзахист компанії сьогодні залежить від кібергієни кожного вашого працівника. Адже хакери намагаються отримати доступ до корпоративних даних через пошту, особисті та робочі акаунти, навіть месенджери працівників.

Порада п'ята: використовуйте тільки ліцензійні програми та постійно оновлюйте антивіруси, файєрволи тощо. Це дуже допомагає зменшити кіберризики для вашої організації.

A large, white, rounded rectangular shape on the left side of the slide.

Методологія та подяка



Про звіт KPMG «Погляд керівників бізнесу в Україні 2022»

Звіт «Погляд керівників бізнесу 2022» демонструє настрої та погляди лідерів українського бізнесу та їх готовність приймати глобальні виклики в часи світової кризи та геополітичної нестабільності. Незважаючи на низку факторів, що чинять протидію прогресу бізнесової діяльності, підприємці з року в рік не втрачають оптимізму та впроваджують тренди для громадськості, конкурентів, уряду та країни. Опитування пропонує унікальний погляд на те, як змінюється мислення керівників в результаті геополітичних викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні.

В опитуванні взяли участь 43 керівника та керівниці, що працюють у різних галузях економіки. Опитування проводилося в Україні з липня по жовтень 2022 року. Його структура ґрунтується на 32 запитаннях, адаптованих із глобального опитування [KPMG 2022 CEO Outlook](#).

Зазначені вище керівники бізнесів є представниками різноманітних галузей, серед яких найбільшу частку займають: технології (16%), виробництво (14%) та продаж товарів широкого вжитку і роздрібна торгівля (14%).

Серед українських підприємців 77% відзначили доходи їх організацій на рівні менш ніж 500 мільйонів доларів США, що склало ліву частку результату опитаних. Решта організацій вказали дохід на рівні: від 1 до 9,9 мільярдів доларів США (12%), 10 мільйонів доларів США або більше (7%), від 500 до 999 мільйонів доларів США (5%).

Зазначені у звіті відсотки є зваженими показниками та не у всіх випадках складають 100%.

Інсайти щодо думок світових лідерів базуються на результатах глобального дослідження [KPMG 2022 CEO Outlook](#).

KPMG в Україні щиро дякує всім керівникам, які долучились до опитування. Особлива подяка за розгорнуті думки (розташовані в алфавітному порядку):

Кирил Бондар, партнер UNIT.City

Володимир Боровик, засновник та генеральний директор MEGOGO

Олександр Бульба, генеральний директор Нова пошта

Оксана Войналович, генеральна директорка SAGA Development

Віктор Іванчик, співзасновник та генеральний директор «Астарта-Київ»

Ольга Шевченко, виконавча директорка мережі магазинів EVA та EVA.UA

Вадим Шекман, генеральний директор медичної мережі «Добробут»

Якщо у вас зв'явилися додаткові питання про цей звіт або ви хотіли б дізнатися, як KPMG може допомогти вашому бізнесу, будь ласка, зверніться до: markets@kpmg.ua



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.

