



# Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19

KPMG в Україні

---

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





# Передмова

## Нова нормальність

Це вже третій щорічний звіт, який команда KPMG в Україні готує за результатами опитування керівників компаній в Україні. Цього року — це спецвипуск, присвячений COVID-19. Пандемія поставила перед керівниками компаній небачені виклики, багато з яких змінюються щодня, суттєво впливають на подальшу роботу організацій, стратегію компаній та досягнення цілей, формуючи нову нормальність.

Зумовлена COVID-19 криза похитнула впевненість керівників. Вони демонструють стриманий оптимізм щодо зростання як світової, так і української економіки. Проте керівники більш впевнені у перспективах зростання упродовж наступних трьох років, коли йдеться про їхній бізнес. Почасти тому, що мають більший контроль за важелями, які визначатимуть зростання.

Запрошую вас ознайомитися з результатами опитування та поглянути на динаміку змін пріоритетів керівників компаній в Україні, ключові виклики й можливості для бізнесу, спричинені пандемією COVID-19, а також дізнатися про стратегії подолання кризи та забезпечення подальшого зростання бізнесу. Структура опитування ґрунтується на запитаннях, адаптованих із глобального опитування KPMG 2020 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

Основні висновки	04
Призначення	06
Зростання	10
Пріоритети	17
Висновки	20
Методологія і подяки	21



# ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Цьогорічне дослідження виявило три основні теми — Призначення, Зростання та Пріоритети.

## Призначення

У розпал гуманітарної кризи й кризи охорони здоров'я керівники зосереджені на створенні надійних, цілеспрямованих організацій.

### Розуміння призначення

В Україні 74% респондентів зазначають, що стратегічні цілі та призначення компанії сформували під час пандемії їхній підхід до взаємодії зі стейкхолдерами. 70% в Україні та 79% опитаних у світі визнають сьогодні, що з початком кризи відчують сильнішу відданість своїй компанії та їх ще більше надихають стратегічні цілі.

### Від емпатії до дії

16% респондентів в Україні зазнали впливу COVID-19 на своє здоров'я або на здоров'я членів їхніх родин. 75% з них змінили свою стратегію реагування на пандемію. У світі 39% опитаних керівників особисто зіштовхнулися з впливом COVID-19. 55% змінили свою стратегію реагування на пандемію.



## Зростання

Керівники одночасно працюють як над реагуванням на кризу, так і над перспективами довготермінового зростання й процвітання бізнесу.

### Зростання за несприятливих обставин

Сьогодні більшість керівників компаній в Україні (78%) менш впевнені у перспективах довготермінового зростання світової економіки, ніж на початку року. У світі менша частка керівників, лише третина опитаних (32%), визнає, що менш впевнена у перспективах довготермінового зростання світової економіки, ніж на початку року. **В Україні 79% також менш впевнені у перспективах довготермінового зростання їхньої країни, ніж на початку року.**

### Посилення цифрової трансформації

В Україні понад третина респондентів повідомляє, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення. При тому найуспішнішим виявилось переведення в «цифру» операційної діяльності (39%) та створення нових цифрових бізнес-моделей та потоків доходів (36%).

У світі прогрес відбувався значно інтенсивніше: **80% повідомляють, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення.** Найуспішнішим також виявилось переведення в цифру операційної діяльності: 30% визнає, що прогрес у цьому питанні не просто пришвидшився, а переніс їх на роки вперед.

### Таланти понад усе

В Україні ризик нестачі кваліфікованих кадрів опинився на четвертій позиції серед загроз довготерміновому зростанню. **Проте 59% керівників організацій зазначають, що надають перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу.**

У світі з початком кризи ризик, пов'язаний з людським капіталом, піднявся з одинадцятої на першу позицію у переліку загроз довготерміновому зростанню.

## Пріоритети

Керівники сприяють подальшим перетворенням, щоб скористатися новими можливостями та відповідати викликам постковідного майбутнього.

### Прихильність до ESG

#### (екологічних, соціальних і управлінських питань)

В Україні 38% заявляє про прагнення й надалі рухатися у напрямку боротьби з кліматичними змінами. 26% зазначають, що їхня реакція на пандемію зумовила зміщення фокусу на соціальну складову їхньої програми ESG.

У світі відповідний відсоток значно вищий: **71% заявляє про прагнення закріпити успіх у питанні боротьби з кліматичними змінами** та 63% говорять про зміну фокусу на соціальну складову у програмі ESG.

### Робота в майбутньому

**88% респондентів в Україні та 77% у світі заявляють, що й надалі розбудовуватимуть інструменти цифрової співпраці й комунікацій,** впроваджені внаслідок пандемії. 73% у світі і 39% в Україні переконані, що віддалена робота розширила їхній доступ до кадрового резерву.

### Клієнтоорієнтований ланцюжок поставок

**43% в Україні та 67% у світі** стверджують, що через руйнівний вплив пандемії, а також вмотивовані бажанням гнучкіше реагувати на мінливі потреби клієнтів, вони **мусли переосмислити підхід до ланцюжка поставок.**

# Призначення

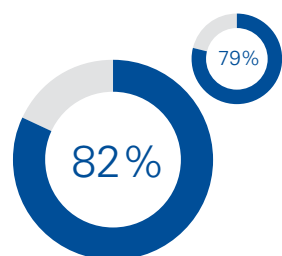
Унаслідок COVID-19 **39%** опитаних в Україні та **79%** у світі мусили переоцінити призначення компанії для кращого задоволення потреб стейкхолдерів

Спричиняючи глибокі наслідки для здоров'я й добробуту людини, так само як і для майбутнього компаній та галузей, пандемія стала для керівників найбільш серйозним випробуванням їхніх лідерських здібностей й особистої стійкості, змусивши ще раз переглянути стратегічні цілі компанії.

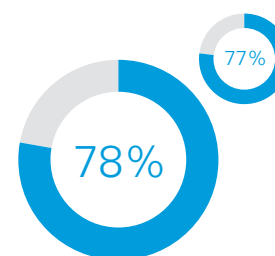
## Оновлене розуміння призначення

У період пандемії, як видно зі схеми 1, призначення та стратегічні цілі компанії допомогли керівникам зрозуміти, що саме необхідно робити для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: від співробітників до громад.

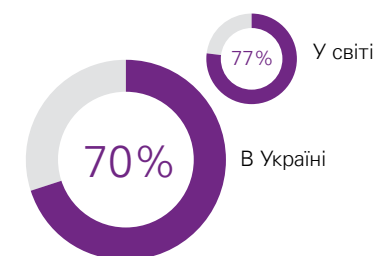
Схема 1: Керівники переконані, що в умовах пандемії призначення організації та її стратегічні цілі є особливо важливими і актуальними



Призначення компанії закладає зрозуміле підґрунтя для ухвалення швидких та ефективних рішень



Призначення нашої компанії допомогло нам зрозуміти, що треба зробити для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: працівників, громад, клієнтів, партнерів та інвесторів



З початком кризи я відчуваю сильнішу емоційну відданість призначенню нашої компанії

Джерела: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19  
KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19



## Олег Попов

Генеральний директор АТ «СКМ»

“

Стратегічні інвестори, як «СКМ», зазвичай роблять оцінки і ухвалюють інвестиційні рішення хоча б на 5 років вперед. Наші бізнеси, в основному індустріальні активи, багато інвестують в модернізацію і створення нових потужностей. І тут зазвичай теж потрібне довгострокове планування. Для нас довгострокові орієнтири — основа основ.

Зараз неможливо далекоглядно прогнозувати й ухвалювати інвестиційні рішення, а значить, треба жити і працювати в поточному моменті. І нам як інвестору, і нашим активам як бізнесу. І це, напевно, найскладніше — інвестувати в умовах глобальної невизначеності.

Але ми навчилися ефективно працювати в нових умовах — і майбутнє починає потроху проглядатися, зокрема під впливом ухвалених нами рішень і подальших дій з їх впровадження. З одного боку, ми перебудували операційні процеси з фокусом на здоров'я і безпеку співробітників. І там, де можливо, перевели на віддалену роботу.

А з іншого, — сфокусувалися на найбільш ефективних проектах зі швидкою віддачею. І при цьому ні на секунду не припиняли інвестувати. Саме це безперервне інвестування в індустріальний бізнес вже лягло в основу майбутнього зростання економіки в цілому. Таким чином, великий бізнес створює ту саму «адресу майбутнього» для всього суспільства, забезпечуючи роботою і зарплатнею людей, а податками — державу ”



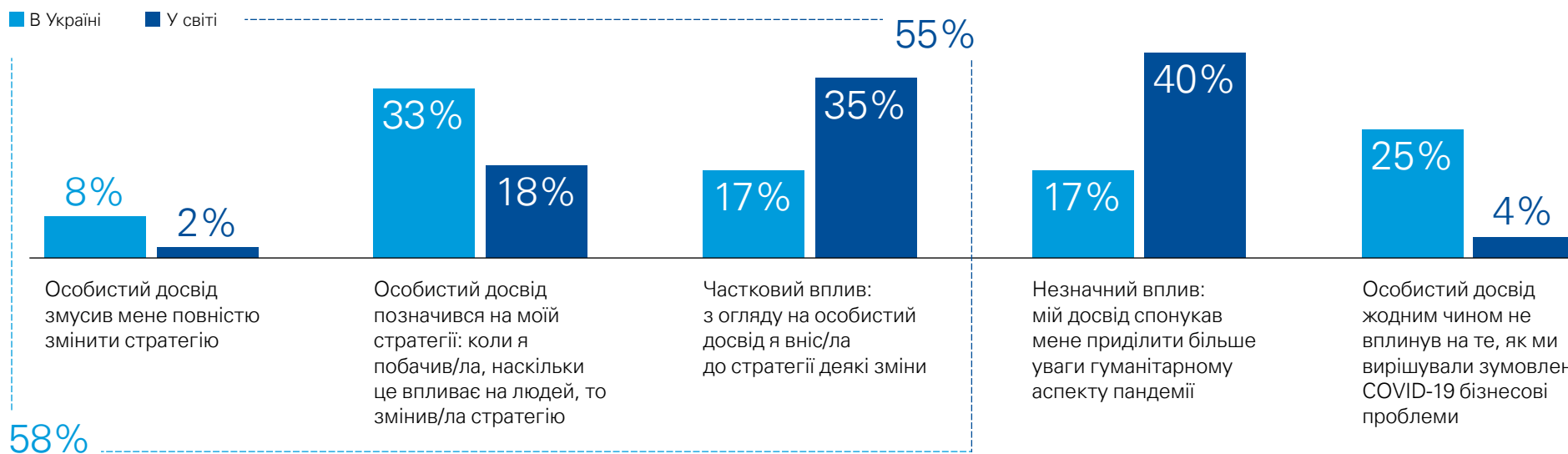
Призначення стало для керівників центральною опорою. **70% в Україні і 77% у світі заявляють, що з початком кризи відчують сильнішу емоційну відданість корпоративному призначенню.** Хоча, одночасно з тим, значний руйнівний вплив пандемії змусив багатьох керівників замислитися, чи їхнє нинішнє призначення справді відповідає потребам стейкхолдерів. Фактично, 39% керівників в Україні і 79% у світі визнають, що в результаті впливу COVID-19 вони були змушені переоцінити призначення їхніх компаній.

## Від емпатії до дії

Згадана вище особиста й емоційна відданість призначенню компанії під час пандемії є віддзеркаленням факту, що керівники та члени їхніх родин стикаються з такими ж проблемами зі здоров'ям, як і їхні працівники чи громада. Фактично, понад третина керівників (39%) у світі і 16% в Україні зазнали впливу COVID-19 на своє здоров'я або на здоров'я членів їхніх родин.

Багатьом з нас пандемія запам'ятається як визначальний момент для всього покоління. Поза сумнівом, керівники однозначно налаштовані скористатися уроками пандемії та особистим досвідом, щоб перелаштовувати і ухвалювати зважені рішення. Як показує схема 2, з-поміж тих, хто зазнав особистого впливу на здоров'я, 25% в Україні і лише 4% у світі не змінили свого ставлення до пандемії. **Загалом 58% в Україні та 55% у світі змінили стратегію реагування цілком або частково.** Інші, не змінюючи стратегії, приділяли більше уваги гуманітарному аспекту пандемії.

## Схема 2: Як керівники змінили свою реакцію на пандемію в результаті впливу на їхнє здоров'я або когось із членів їхньої родини



Джерела: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19  
KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

Примітка: Через округлення загальна сума складає 99%.





## Петро Михайлишин

Генеральний директор «Епіцентр К»

“

Будь-яка криза — це і виклик, і шанс. «Епіцентр К» завжди слідував цьому правилу, й під час криз намагався розвиватися ще швидше. Минулого року ми інвестували в економіку України понад 9,5 млрд грн — це будівництво елеваторів, купівля техніки, будівництво нових ТЦ, добудова заводу керамічної плитки. І COVID-2019 не зупинив нас, а лише частково змінив пріоритети. Пандемія коронавірусу змінила звички українців, тому бізнес, що хоче залишатися актуальним у «новій реальності», має дуже швидко пристосовуватися до нових побажань клієнтів.

Так, під час карантину українці звикли купувати онлайн, і шляху назад немає. Онлайн-продажі мережі «Епіцентр» під час карантину зросли втричі — з 3% до 10%. Це значно пришвидшило впровадження різноманітних онлайн-сервісів, які допоможуть покращити досвід здійснення покупок у нашій омніканальній екосистемі. Активно працюємо над збільшенням власних потужностей — будівництвом логістичних комплексів, які будуть обслуговувати не лише торгові центри, але й онлайн-торгівлю.

Імпортозаміщення залишається темою №1. З кожною кризою частка імпорту в нас зменшується. Колись ми починали з 25% імпорту, зараз він становить 11%. Вітчизняні виробники все частіше просять: дайте нам зразки того чи іншого товару з Китаю, ми зробимо його дешевше. Криза лише прискорює такі процеси.

Сьогодні всі говорять про західні інвестиції як про панацею для української економіки. Водночас практично в кожному сегменті є дефіцит української продукції. І я вважаю, що майбутнє України — за розвитком саме внутрішнього виробництва. Потрібно тільки набратися сміливості й інвестувати у створення вітчизняного продукту”



# Зростання

39% керівників в Україні та 81% у світі вважають, що пандемія прискорила диджиталізацію операційної діяльності й створення операційної моделі наступного покоління

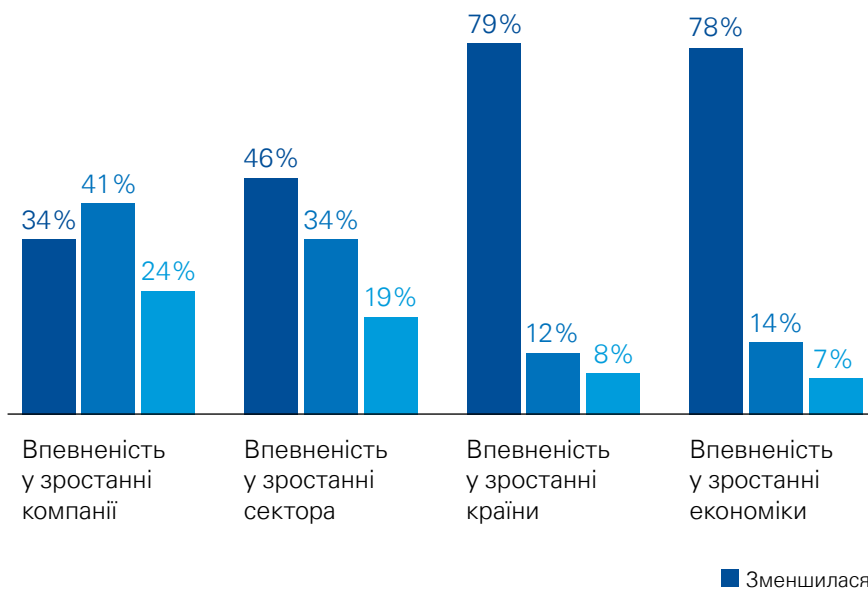
## Зростання за несприятливих обставин

Дослідження демонструє, що зумовлена COVID-19 криза похитнула впевненість керівників у зростанні світової економіки. Сьогодні більшість керівників компаній в Україні (78%) і приблизно третина опитаних у світі (32%) визнають, що, порівняно з початком року, менше вірять у перспективи світового зростання у найближчі три роки. В Україні також 79% менш впевнені у перспективах довготермінового зростання їхньої країни, ніж на початку року.

Утім, в Україні та світі втрата впевненості не настільки драматична, коли йдеться про міркування керівників щодо майбутнього їхніх компаній: **тут лише 34% в Україні та 17% у світі заявляють про зменшення впевненості**. Керівники, поза сумнівом, більш впевнені в добробуті саме своїх компаній, оскільки мають тут більше контролю й важелів впливу. В Україні 72% різною мірою очікують зростання рівня прибутку їхньої організації у наступні 3 роки.

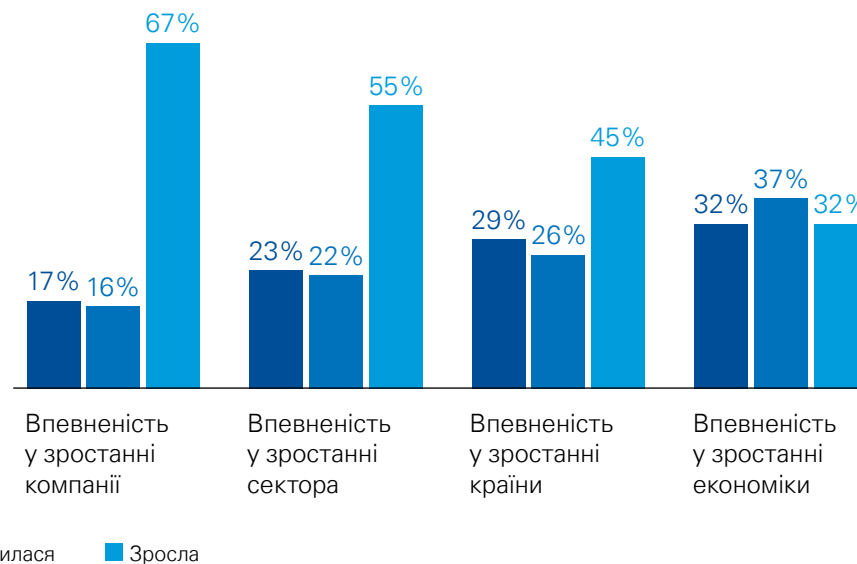


Схема 3: Впевненість керівників в Україні в економічному зростанні впродовж трьох років



Джерело: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19

Схема 4: Впевненість керівників у світі в економічному зростанні впродовж трьох років



Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

## Посилення цифрового зростання

Цікаво, що керівники більш впевнені у перспективах зростання впродовж наступних трьох років, коли йдеться про їхній бізнес. Частково тому, що мають більший контроль за важелями, які визначатимуть майбутнє.

Одним з найважливіших важелів, який вони можуть контролювати, і головний двигун розвитку — посилення диджиталізації. Оскільки через потребу у фізичному дистанціюванні торгівля усе активніше ведеться онлайн, компаніям доводиться переосмислювати, чого хочуть клієнти і як їм це реалізувати. В Україні понад третина респондентів повідомляє, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення, при тому **найуспішнішим виявилось переведення «в цифру» операційної діяльності (39%), створення нових цифрових бізнес-моделей та потоків доходів (36%)**. Респонденти визнають, що за кілька місяців прогрес значно прискорився.

“ Керівники більш впевнені в добробуті своїх компаній, оскільки мають більше контролю й важелів впливу ”



**Вікторія Михайльо**  
Голова правління  
«Альфа-Банку Україна»

“

Мені дуже подобається цитата з книги «Аліса в Країні Чудес» Льюїса Керрола: «Треба бігти з усіх ніг, щоб тільки залишатися на місці, а щоб кудись потрапити, треба бігти як мінімум удвічі швидше».

Пандемія показала, наскільки крихким є наш світ при всій його структурованості та серйозності тих рішень, які щодня ухвалюють керівники країн, бізнес-структур, глави сімейств та кожен з нас. Безумовно, коронавірус змінив пріоритети і поведінку також і наших клієнтів. Разом із запитом на прості у використанні технологічні рішення наші клієнти все частіше демонструють потребу в емпатії, індивідуальному підході та якісній персональній комунікації. Прагнення передбачити, задовольнити потребу клієнта та залишити гарне враження — це наші конкурентні переваги у банківській сфері, в якій сьогодні складно вирізнитися унікальним продуктом, але по-справжньому важливо й потрібно бути унікальними у підходах до роботи з клієнтами ”



Схема 5: Диджиталізація операцій та створення операційної моделі нового покоління в Україні



■ Прогрес різко прискорився, випередивши наші очікування

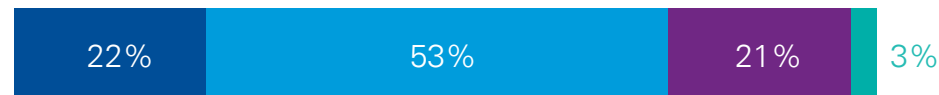
■ Прогрес прискорився за кілька місяців

■ Прогрес такий же, як і до пандемії

■ Прогрес не відбувся

Джерело: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19

Схема 6: Диджиталізація операцій та створення операційної моделі нового покоління у світі



Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

“Компаніям потрібно зрозуміти, чи пов’язані з COVID-19 зміни є тимчасовим ефектом пандемії”

Ми з’ясували, що 36% керівників в Україні і 75% у світі вважають, що пандемія пришвидшила створення безперерйного цифрового обслуговування клієнтів. Схеми 5 і 6 ілюструють, що цифрові технології посилюються в усіх напрямках. У світі прогрес відбувся інтенсивніше: 80% повідомляють, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення, і найуспішнішим виявилось також переведення в «цифру» операційної діяльності. 30% визнає, що прогрес у цьому питанні не просто пришвидчився, а переніс їх на роки вперед.

Коли ми попросили керівників в Україні назвати найбільшу проблему, яка постала перед ними на тлі посилення цифрових перетворень, такою виявився «брак капіталу для прискорення прогресу» — 22% (у світі лише 7%). На думку керівників у світі, найбільший виклик полягає у тому, щоб зосередити зусилля й інвестиції у сферах, які стануть перспективними в майбутньому, разом з тим уникаючи сфер, які можуть виявитися лише короткотерміною реакцією на пандемію. Тому **найбільшим викликом у процесі прискорення цифрової трансформації 33% керівників компаній у світі визнали «брак розуміння майбутніх операційних процесів»**. Компаніям потрібно зрозуміти, чи пов’язані з COVID-19 зміни (наприклад, зміни поведінки споживачів) свідчать про появу постійної тенденції, чи просто є тимчасовим ефектом пандемії. В Україні «брак розуміння майбутніх операційних процесів» визнали основним викликом 14% керівників.



## Зсув ризиків

**На думку респондентів, в 2020 році в Україні найбільшою загрозою для бізнесу є регуляторний ризик.** Минулого року першочерговим керівники вважали ризик нестачі кадрів. Цей ризик надалі залишається на їхньому радарі, але змістився на четверту позицію.

Плануючи шлях до довготермінового зростання, бізнес-лідери зауважують, що карантинні обмеження створили значні виклики. Цілком ймовірно, що потенційна друга хвиля COVID-19 на світових ринках поглибить це занепокоєння, а також подальші несприятливі наслідки, як то утримання провідних співробітників, найм талановитих працівників та підтримка мотивації персоналу.

З початком пандемії ризик людського капіталу у світі піднявся у рейтингу і був визнаний найбільшою загрозою для бізнесу, обійшовши ланцюжок поставок, загрозу повернення до територіалізму та проблеми довкілля. Ризик ланцюжка поставок посідає друге місце у світі та п'яте місце в Україні серед серйозних стратегічних загроз. Керівники погоджуються, що розбудова стійких, гнучких ланцюжків поставок, спроможних витримувати потрясіння і швидко перелаштовуватися до нових можливостей, по закінченню пандемії COVID-19 матиме ключове значення для сприяння розвитку і набуття конкурентних переваг. Керівники усвідомлюють, що зростання територіалізму, який сьогодні посідає третю сходинку серед ризиків, може загострити проблему ланцюжка поставок: ускладнити й здорожити переміщення товарів.

### Схема 7: Зміна загроз для зростання в Україні



Джерело: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19

### Схема 8: Зміна загроз для зростання у світі



Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

**Євген Осипов**

Генеральний директор «Кернел»

“

Своєчасне реагування та системна робота з управління ризиками — це гарантія фінансової стабільності, ліквідності компанії, її сталого розвитку за будь-яких зовнішніх умов. Усі можливі ризики компанії визначені та систематизовані у 5 категоріях: стратегічні, операційні, фінансові, нормативні, а також ризики у сфері сталого розвитку. До основних у 2020 фінансовому році ми зарахували низький врожай в Україні та низькі світові ціни на сільськогосподарську продукцію. Ключові операційні ризики вбачаємо у проблемах, пов'язаних з управлінням торговою позицією та інвестиційними проектами, у шахрайській діяльності, інформаційній безпеці. І це не вичерпний перелік.

Неочікуваним для всього світу цього року стала пандемія коронавірусу. Незважаючи на всі можливі ризики, пов'язані з цим, наші підприємства запровадили комплекс профілактичних заходів і продовжили працювати в штатному режимі, без скорочення персоналу, зниження заробітної платні чи переведення співробітників у відпустки за власний рахунок. Ми одними з перших в країні впровадили віддалений режим роботи для співробітників, незадіяних у безперервному виробництві. Крім того, компанія спрямувала 150 млн грн на екстрену закупівлю медобладнання, ліків, засобів індивідуального захисту та дезінфекторів для лікарень Полтавської та Кіровоградської областей.

Щодо управління ризиками. Менеджмент компанії визначає, оцінює вплив і розробляє заходи для їхньої мінімізації, які потім системно впроваджуються. Наприклад, щоб нівелювати вплив низьких світових цін на сільськогосподарську продукцію, застосовуємо хеджування наших цін на зерно. Саму реалізацію нового врожаю починаємо тільки після початкового аналізу виробничих витрат з урахуванням маржі всього ланцюга доданої вартості. Не менш важливим є детальний аналіз кон'юнктури світового ринку сільськогосподарської продукції.

Аналогічний комплексний підхід застосовується до кожного визначеного ризику. Ми регулярно здійснюємо моніторинг, оцінюємо ситуацію, таким чином знижуємо дію ризиків до мінімуму й забезпечуємо досягнення стратегічних цілей компанії”



---

Людський капітал буде ключем як до довготермінового зростання, так і до розбудови організації, здатної процвітати в новій постковідній реальності.

---

Управління ризиками, пов'язаними з людським капіталом, вимагає від керівників одночасного зосередження як на нагальних потребах, так і на довготермінових перспективах. Керівники у світі сьогодні усвідомлюють, що людський капітал буде ключем як до довготермінового зростання, так і до розбудови організації, здатної процвітати в новій постковідній реальності.

Щоб відповідати мінливим потребам і поведінці клієнтів, знадобляться працівники нового цифрового покоління. Відповідно до того, як посилюватиметься автоматизація виробничих процесів, підвищення кваліфікації й перепідготовка матимуть для працевлаштування й ефективності працівників вирішальне значення. Усе більшої ваги набуватиме готовність людей постійно навчатися і вміння адаптуватися. Надзвичайно важливим кроком стане розробка нових навчальних програм та їхній віртуальний виклад.

Пандемія і перехід у формат відділеної роботи засвідчили силу віртуальної взаємодії між людьми. Керівникам доведеться ухвалювати складні кадрові рішення і розставляти пріоритети в інвестиціях: технології чи таланти.

З розвитком аналітики, штучного інтелекту, автоматизації процесів й інтернету речей компанії майбутнього будуть зовсім інакшими: більш спрощеними, оцифрованими і з абсолютно іншим трудовим колективом: співробітників буде кількісно менше, але вони володітимуть необхідними для сучасності новими навичками.

Ми з'ясували, що сьогодні керівники вдаються до сміливих й амбітних кроків з цифрових перетворень. **Коли ми поцікавилися в керівників у світі, куди вони інвестують більше — у технології чи таланти, 67% відповіли, що більше вкладаються у купівлю нових технологій, і лише 33% заявили, що більше інвестують у розвиток навичок і можливостей персоналу.**

В Україні розподіл інвестицій зараз інший: 59% керівників організацій зазначають, що надають перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу, а не у придбання нових технологій.

“ Щоб відповідати мінливим потребам і поведінці клієнтів, знадобляться працівники нового цифрового покоління ”



# Пріоритети

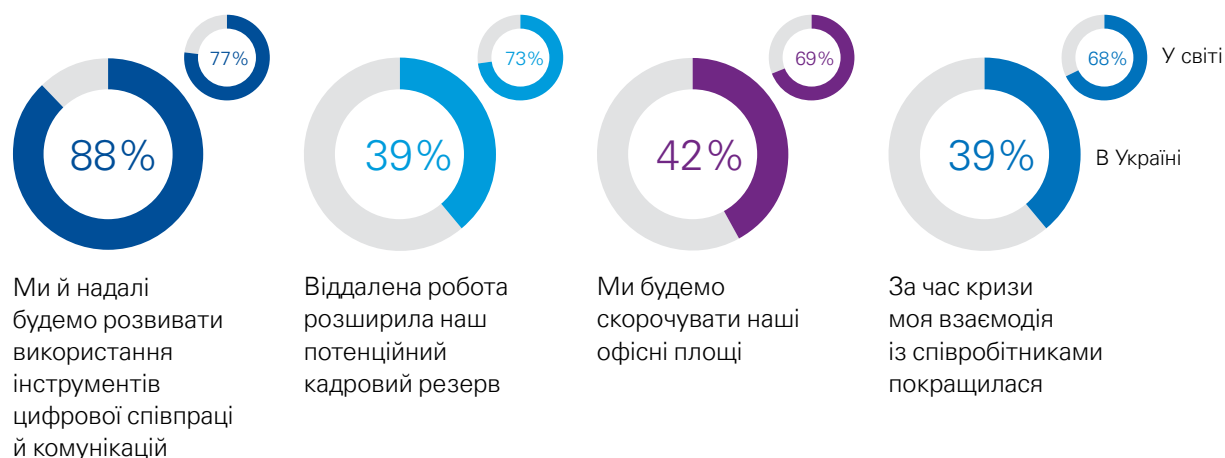
## Прихильність до ESG (екологічних, соціальних і управлінських питань)

В Україні 38% заявляє про прагнення й надалі рухатися у напрямку боротьби з кліматичними змінами. 26% зазначають, що пандемія зумовила зміщення фокусу на соціальну складову їхньої програми ESG. У світі відповідний відсоток значно вищий: 71% заявляє про прагнення закріпити успіхи у боротьбі з кліматичними змінами та 63% говорять про зміну фокусу на соціальну складову у програмі ESG.

## Робота в майбутньому

COVID-19 змусив чимало організацій вдатися до радикальних експериментів щодо формату роботи. Багато організацій запустили віддалений режим роботи буквально за одну ніч. З огляду на те, що пандемія трансформує ринок праці, 88% в Україні та 77% у світі визнають, що й надалі розвиватимуть використовувані нині інструменти цифрової співпраці й комунікацій. 73% у світі і 39% в Україні переконані, що віддалена робота розширила їхній доступ до кадрового резерву.

## Схема 9: Керівники вбачають у пандемії можливість переосмислити те, як ми працюємо й спілкуємося



Джерела: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19  
KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19



**Олександр Комаров**  
Президент «Київстар»

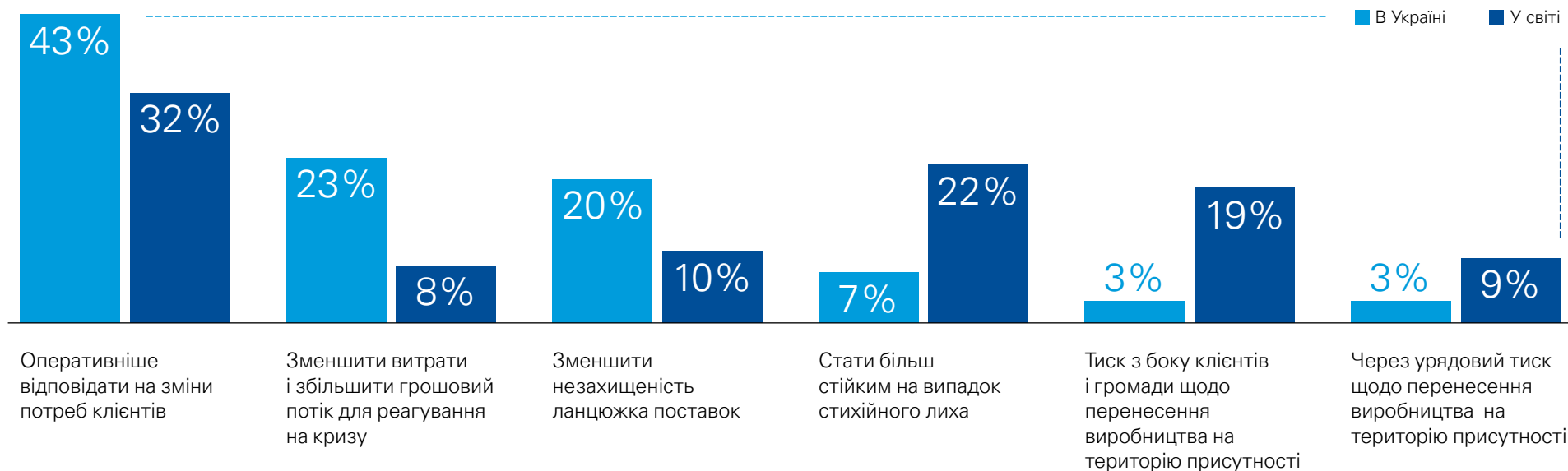
“

Бізнес не йде на карантин. Особливо, коли це стосується зв'язку: нашими послугами люди та компанії не лише не перестають користуватись, а навпаки у часи самоізоляції та віддаленої роботи потреба в них значно зростає. Якими б не були обставини, клієнт має отримувати першокласний сервіс, адже він розраховує на нас. Це наш засадничий принцип. Тому сьогодні компанії, як ніколи, необхідно лишатися надшвидкою, гнучкою та стійкою, довіряти команді та підтримувати її. Для нас це лишається завданням номер один. Сьогодні, коли понад 80% наших співробітників виконують свої обов'язки віддалено, особливо цінуєш команду, наші спільні цінності, підтримку та довіру. Тому вміння чути співробітника так само, як і клієнта, адаптуватись до його потреб та вимог нової реальності, — це те, що допомагає компаніям рухатись вперед.

Звісно, ніхто не був готовий до тих змін, який нам приніс поточний рік, і те, що компанія встигла побудувати заздалегідь, як налаштувала процеси та наскільки швидко змогла відреагувати на виклики та підлаштуватись під нові умови, здебільшого визначає її запас міцності, подальшу життєздатність бізнесу та впевненість у майбутньому ”



Схема 10: Причини, через які керівники переосмислюють ланцюжки поставок



Джерела: Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 Спецвипуск: COVID-19  
KPMG 2020 CEO Outlook: Спецвипуск COVID-19

Примітка: Через округлення загальна сума складає 99%.

### Клієнтоорієнтований ланцюжок поставок

Якщо говорити про майбутню операційну модель, слід зазначити, що ланцюжки поставок сильно постраждали: в Україні 43%, а у світі 67% опитаних визнають, що їм довелося переосмислити їхні ланцюжки поставок. Утім, керівники використовують цю можливість, щоб замислитися, як перетворити їхній ланцюжок поставок на конкурентну перевагу в умовах нової реальності. Коли ми запитали керівників в Україні та світі, що підштовхує їх до переоцінки ланцюжка поставок, як головну причину вони назвали потребу стати більш гнучкими у відповідь на мінливі потреби клієнтів.

“ Головна причина переоцінки ланцюжка поставок — потреба стати більш гнучкими у відповідь на мінливі потреби клієнтів ”



# ВИСНОВКИ

**Керівники бізнесу в Україні називають регуляторний ризик найбільшою загрозою для зростання компанії.** Варто зазначити, що в Україні регуляторний та операційний ризики очолюють перелік найбільших загроз для бізнесу три роки поспіль, посунувши в цьому році ризик, пов'язаний з браком кваліфікованих кадрів. Ризик повернення до територіалізму, який сьогодні посідає третю позицію, у разі загострення ситуації вплине і на ланцюжки поставок.



**В Україні понад третина респондентів повідомляє, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення.** Керівники усвідомлюють, що посилення диджиталізації — один з головних факторів розвитку організації. Компаніям доводиться переосмислювати, чого хочуть клієнти і як їм це реалізувати. Проте брак капіталу та відсутність узгодженого погляду на ключові технологічні тренди — найбільші виклики у прискоренні цифрової трансформації.



**Сьогодні більшість керівників компаній в Україні (78%) менш впевнені у перспективах довготермінового зростання світової економіки та 79% менш впевнені у перспективах довготермінового зростання країни, ніж на початку року.** Утім, втрата впевненості не настільки драматична, коли йдеться про міркування керівників щодо майбутнього їхніх компаній: лише 34% в Україні заявляють про зменшення впевненості. Керівники, поза сумнівом, більш впевнені в добробуті своїх компаній, оскільки мають більше контролю й важелів впливу. В Україні 72% різною мірою очікують зростання рівня прибутку їхніх організацій у наступні 3 роки.



**Пандемія стала для керівників найбільш серйозним випробуванням їхніх лідерських здібностей,** змусивши ще раз переглянути стратегічні цілі компанії. Керівники зазначають, що призначення компанії слугувало дороговказом для ухвалення швидких та ефективних рішень і є запорукою для розбудови довіри з усіма зацікавленими сторонами. Людський капітал буде ключем до довготермінового зростання. Щоб відповідати мінливим потребам і поведінці клієнтів, знадобляться працівники нового цифрового покоління. 59% керівників в Україні надають перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу над придбанням нових технологій.





# Методологія і подяки

У звіті «Погляд керівників бізнесу в Україні 2020: Спецвипуск: COVID-19» представлені думки лідерів в Україні щодо підприємницької діяльності й економічного зростання. Опитування пропонує унікальний погляд на те, як змінилося мислення керівників в результаті світової пандемії.

В опитуванні взяли участь **74 управлінці, що працюють у різних галузях економіки.**

Це опитування проводилося в Україні з 15 липня по 31 серпня 2020 року. Структура опитування ґрунтувалася на 16 запитаннях, адаптованих із міжнародного опитування KPMG 2020 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 74 керівників організацій 34 керівники представляють компанії з доходами до 8 млн євро; 18 — компанії з доходами від 8 млн до 40 млн євро; і 22 — компанії з доходами понад 40 млн євро. Дані, опубліковані у цьому звіті, ми порівняли з результатами глобального звіту KPMG 2020 CEO Outlook.

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

Олег Попов, генеральний директор, АТ «СКМ»

Петро Михайлишин, генеральний директор, «Епіцентр К»

Вікторія Михайльо, голова правління, «Альфа-Банк Україна»

Євген Осипов, генеральний директор, «Кернел»

Олександр Комаров, президент, «Київстар»

---

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

Якщо ви хочете поспілкуватися з нашими фахівцями про перспективи та проблеми, що були розглянуті у цих дослідженнях, ми будемо раді більш детальному спілкуванню з цього приводу. Зв'яжіться з нами: [markets@kpmg.ua](mailto:markets@kpmg.ua)



© 2020 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені. У цьому документі слова і словосполучення «ми», «KPMG», «нам», «нас», «нами» і «наш» означають мережу незалежних фірм, що діють під назвою KPMG та входять до асоціації KPMG International, або одну чи кілька таких фірм, або KPMG International. Погляди та судження, викладені в даному документі, належать учасникам опитування та респондентам і необов'язково відображають бачення і погляди KPMG International або будь-якої фірми-члена мережі KPMG. Участь KPMG не є схваленням, спонсорством або передбачуваною підтримкою продуктів або послуг будь-якої компанії. Інформація, викладена 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, наданої після детального вивчення стану справ. Назва і логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками асоціації KPMG International. Перекладено з дозволу KPMG International.