



21-те Щорічне опитування керівників
найбільших компаній світу

Результати опитування українських керівників

Рекордний оптимізм всупереч новим викликам



Вступне слово



Річард Поллард

Керуючий партнер,
PwC Україна

Вже кілька років невизначеність є звичним середовищем для CEO в світі та Україні. Вони з обережністю ставляться до довгострокових стратегій і готуються до змін.

Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу, що проводить PwC, визначає орієнтири, які CEO враховують для прийняття бізнес-рішень, та вивчає тенденції напрямку руху економічних процесів.

Компанії в Україні поглиблюють зв'язки з європейськими країнами. А вітчизняні CEO, так само, як і їхні закордонні колеги, використовують можливості для розвитку бізнесу попри велику кількість суспільно-політичних загроз.

Я мав можливість особисто обговорити ключові чинники і тенденції розвитку економіки та бізнесу з Ігорем Смілянським, CEO ПАТ «Укрпошта». Змістовна бесіда з паном Смілянським розкриває багато інсайтів. Як забезпечити зростання бізнесу? Що є найбільшими викликами при формуванні корпоративної культури? Та чи замінять дрони вантажівки, а роботи – людей у найближчому майбутньому? Шукайте інтерв'ю з паном Смілянським на початку нашого дослідження.



Дмитро Гринчишин

Директор практики аудиту,
PwC Україна

Цього року результати нашого глобального опитування CEO дивують оптимізмом керівників щодо перспектив зростання світової економіки. Позитивні очікування знаходяться на рекордному рівні за всі роки проведення дослідження. Однак, парадоксально, що керівники не мають такої впевненості у зростанні власного бізнесу в короткостроковій перспективі!

Як правило, CEO зазначають про вищий рівень оптимізму, коли йдеться про тривалу перспективу, а не найближчий період. Можливо, це пояснюється тим, що більшість CEO, що взяли участь у нашому дослідженні, займали свої посади менше п'яти років. Це значить, що вони не проходили через серйозні кризи. На противагу, CEO з досвідом понад 10 років випромінюють значно вищі очікування про темпи росту світової економіки та їхнього бізнесу.

Але життя CEO не таке безхмарне, адже кожен день готує нові сюрпризи та випробування. Що робити, аби не допустити зупинки бізнесу через кібератаку? Як не залишитись без найважливішого ресурсу – людського? Як убезпечити бізнес від впливу мінливих суспільних настроїв? Про ці та інші загрози, які турбують CEO в Україні, читайте у нашому дослідженні.

Зміст



7

Оптимізм із застереженням



12

**Неконтрольовані загрози
суспільного характеру**



14

На варті кібербезпеки



16

Затишшя перед бурею



20

Люди – шлях до зростання



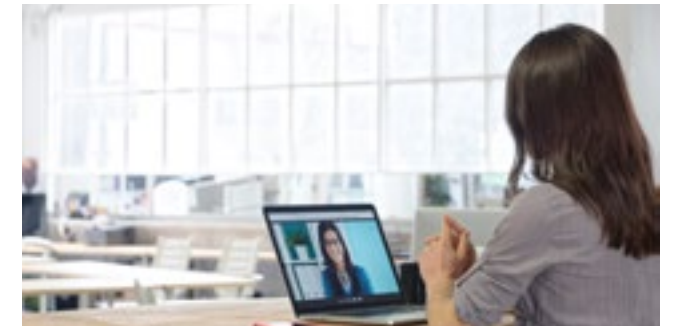
22

Нові виклики



26

**Ваш персонал потребує
професійної перепідготовки**



32

**Зміна кадрової стратегії у
цифрову еру**



Ігор Смілянський
CEO, ПАТ «Укрпошта»

«Кожен день – це серія маленьких перемог. Фокусуйтесь на них і робіть щось дійсно важливе та корисне»

Керуючий партнер PwC Україна Річард Поллард та партнер PwC Олена Волкова зустрілися з CEO ПАТ «Укрпошта» Ігорем Смілянським для бесіди віч-на-віч про зміни, які вже відбулися, та про плани на майбутнє.

Щороку ми з CEO обговорюємо перспективи зростання світової економіки. Ми з'ясували, що 2018 року більшість з них налаштовані оптимістично – 57% впевнені в поліпшенні економічної ситуації у світі. Проте CEO стриманіші, коли питання стосується їхніх компаній. Лише 42% з них прогнозують підвищення доходів. З цього питання ми і хочемо розпочати розмову.

Якою, на Вашу думку, буде глобальна економічна ситуація та як вона вплине на Ваш бізнес?

Достеменно невідомо, який вплив на економіку матимуть останні світові події. Я маю на увазі загострення відносин між США та Росією, продовження українсько-російського конфлікту, ситуацію з Північною Кореєю, подальший розвиток Brexit, запровадження мит на сталь і вибори у США тощо. До того ж, глобальна економіка може потрапити під вплив популістського політичного руху. Відбувається надто багато подій, що створюють невизначеність. Втім варто зберігати стриманий оптимізм, я думаю, що глобально ситуація таки поліпшиться.

Що стосується нашого бізнесу, то він буде зростати попри всі ці події. Торік, вперше в історії, дохід Укрпошти зріс на 15%. Ми плануємо зберегти таку динаміку і цього року, а обсяг посилок збільшити вдвічі.

Сьогодні ми маємо більше проектів, ніж можемо опрацювати, і з управлінської, і просто з фізичної точки зору. Проте, знаєте, чому цікаво працювати в Укрпошті? Ти можеш побачити результати своєї роботи вже в найближчій перспективі. До прикладу, я прийшов до компанії півтора року тому.

У нас 11 500 поштових відділень і лише 20% з них оснащені комп'ютерами. До кінця цього півріччя ми подвоїмо кількість комп'ютеризованих відділень. Однак і це покриє тільки населені пункти, де понад 2 000 осіб. В Україні 26 000 маленьких міст і сіл. До більшості з них блага цивілізації ще недоступні. Тому коли ми пропонуємо навіть базові послуги, ми одразу потроюємо наші показники. Мова йде про такі речі, як замовлення електроніки через онлайнві каталоги, доставка ліків та базові фінансові послуги. На жаль, Україна досі перебуває приблизно на одному рівні з Танзанією за рівнем доступу до фінансових послуг.

Дуже часто маленьке місто чи село може дозволити собі лише один бізнес. Один бізнес може вижити, а три – вже ні. Виходом може стати «нашарування» різних бізнесів на одну базу. Тому, якщо Ви пошта, то Ви можете бути ще й крамницею та банком. Так Ви одразу отримуєте доступ до тих 15 мільйонів споживачів, які навіть не мають банківського рахунку.

Коли я тільки починав роботу, в українській банківській системі було 10500 відділень, а тепер їх кількість зменшилась до 9000 і поступово зменшується до 8000. Для нас це означає можливість надавати більше фінансових послуг. Ми також можемо надавати послуги електронної комерції та рітейлу. Уявіть, тепер вантажівка їде до села, розвантажує пошту та повертається назад не порожньою, а доставляє в місто свіжі фермерські продукти. Ми вже маємо ліцензію на постачання природного газу, який використовуємо здебільшого для власних потреб. У перспективі ми можемо продавати газ, або навіть електроенергію для населення. Тепер працівник облгазу або облэнерго регулярно приходять та перевіряє показники лічильника. Чому це не може робити поштар?

Попри те, що ці плани потребують часу, інвестицій та інфраструктури, я налаштований оптимістично.

А які перспективи Ви бачите на найближчі три роки?

Ми знову вступаємо в активний політичний сезон. Навесні 2019 року відбудуться вибори президента, восени – вибори до парламенту, який формуватиме уряд. Отже, до кінця 2019 очікується важкий період.

З глобального опитування видно, що США і Китай надалі очолюватимуть список привабливих для торгівлі та інвестицій країн. Що Ви думаєте з цього приводу?

Не тільки Китай, а й інші країни Азії. Взагалі Азія пропонує великий ринок споживачів та водночас дешеvu й освічену робочу силу. Переваги ж США в тому, що вони створюють економіку послуг. Однак, Європейський Союз надалі буде великим ринком з величезними можливостями для України. Нам потрібно зберігати та зміцнювати ці зв'язки.

З одного боку, ми ще спостерігаємо деякі глобалізаційні процеси, проте суспільство стає щораз більше фрагментованим. Чи впливає це на бізнес?

Річ у тому, що повний цикл виробництва є лише у США, інші ж країни мають тільки окрему його частину. З економічного погляду фрагментація не зовсім вигідна більшості країн. Як Ви плануєте впроваджувати нові технології, кому Ви будете продавати свою продукцію?

Цього року у відповідях SEO ми зауважили зміщення акцентів з глобальних загроз, таких як економічна ситуація у світі та коливання курсу валют, до локальних – кібератак, тероризму. Що Ви думаєте з цього приводу?

Я жартую, що кібератаки не є загрозою для нас, адже 80% наших відділень не обладнані комп'ютерами. Але якщо говорити серйозно, Укрпошта є їхнім об'єктом, і ми чудово розуміємо, яких зусиль потребує подолання цих атак. Наприклад, зараз ми з вами розмовляємо, а в цей самий момент відбувається атака на наш веб-сайт. Ви ніколи не можете бути на 100% впевнені у своїй кібербезпеці.

І як же можна з цим впоратись?

Це потребує великих зусиль та інвестицій. Адже, якщо ми говоримо про Укрпошту, то це ще й питання національної безпеки. Чи може національний поштовий оператор зберігати дані у хмарі чи виносити їх за межі країни? Адже не потрібна зброя чи танки, якщо можна просто атакувати нашу фінансову систему та зупинити виплату пенсій. Чи може людина в селі прожити, якщо їй щодня не доставлятимуть свіжої преси? Так, може. А от без регулярної пенсії та інших виплат – навряд.

Зважаючи на це, ми шукаємо різні резервні схеми і багато інвестуємо в технології та інформаційну безпеку. Але є і зворотний бік. Якщо ти перестарався, це може створити незручності в обслуговуванні клієнтів або навіть ведення бізнесу.

Ми говоримо про план на випадок непередбачуваних обставин? Думаю, багато хто в Україні виніс уроки з останньої атаки.

Я маю значний досвід стратегічного консалтингу і бачу щораз менше і менше користі від довгострокового стратегічного планування. Добре мати план на найближчі 25 років, проте ніхто насправді не знає, що за цей час буде відбуватися. Звичайно, деякі основні тренди, такі як роботизація та демографічні чинники, обов'язково потрібно брати до уваги, проте завжди потрібно зберігати гнучкість бізнес-моделі.

То Ваш бізнес також потрапляє під вплив новітніх технологій, роботизації тощо?

Укрпошта – третій найбільший роботодавець країни, у нас 73 000 працівників. І я не вірю в перспективи доставки з використанням дронів у найближчому майбутньому.

Такі країни, як США, вже переймаються тим, що використання транспорту з автопілотом залишить без роботи 10 мільйонів людей. А в Україні ж нам просто не вистачає робочої сили. Наприклад, в одному з найбільших регіонів країни ми мали 70 кандидатів на етапі відбору, проте, лише двоє з них почали працювати в компанії. Водночас я постійно чую скарги керівників відділень, що їм важко знайти персонал.

Мусимо брати до уваги той факт, що вже відкрито кордони. Ми маємо пропонувати людям гідну оплату праці, щоб утримати їх від еміграції. Тепер люди мають змогу працювати у глобальних компаніях, не залишаючи країни та навіть не виходячи з дому. Підвищення заробітних плат – це один з наших найбільших викликів.

Чи змінилася культура всередині компанії?

Я замінив майже 95% топ-менеджменту. Це допомогло. Сьогодні ми на етапі структурних змін. Передусім намагаємось подолати поганий менталітет – коли хтось з працівників не вітається або грубо поводить з клієнтом, він отримує покарання у вигляді штрафу. Ми вводимо практику «таємних покупців», це дає гарний результат.

На жаль, в Україні поширений популізм. Він має великий вплив на більшість подій у державі, а навіть і на роботу наших працівників. Коли я запитав у них, чи мають ті, хто більше працює отримувати більшу платню, 70% працівників відповіли, що платня має бути однаковою для всіх. Якщо мені потрібно буде назвати найбільшу загрозу для реформ у компанії, я назву популізм. Він просто вбиває все.

Насправді, я був налаштований більш радикально, коли тільки прийшов на посаду. Тепер я краще розумію, чому деякі реформи просто не відбуваються. Річ у тому, українське законодавство дуже складне та запутане. Адже деякі закони були написані 1963 року і досі не оновлювалися. Чи знаєте ви, що в Україні ніхто насправді не знає, яку заробітну платню він отримає наприкінці місяця? Адже існує складна система розрахунків, що враховує вихідні, відраджень, відпустки, лікарняні та ще багато показників. А які великі штрафи отримає бізнес, якщо він неправильно підрахує ці дні. Я аудитор за освітою, маю сертифікат спеціаліста у сфері фінансового обліку (CPA), та навіть я не розумію до кінця як все це працює.

В нашому відділі розрахунку заробітної плати 2 000 працівників. Колись я сказав Президентові: «Уявіть, що ми внесемо лише одну маленьку зміну в закон. Це дозволить бізнесу спокійно дихати та поповнить ринок продуктивної робочої сили на мільйони людей, які зможуть зайнятися кориснішими справами». Хто знає, можливо це нарешті дозволило б нам найняти нових операторів у відділення?

Що саме за час Вашої роботи в SEO Укрпошти Вам запам'яталось найбільше?

Найважливішим уроком стало розуміння того, що в досягненні цілей, коли ти керуєш такою величезною організацією, дуже важливі знання з психології.

Я досі багато вчуся. Наприклад, я зрозумів, що моя присутність надзвичайно багато значить для людей. Навіть якщо спілкування і забирає багато часу, це варто робити. Я побував у всіх регіонах і познайомився з багатьма людьми. Уявіть, що деякі з них за майже ніж 20 років своєї роботи в Укрпошті вперше особисто зустріли CEO. Цей досвід унікальний і дуже цінний для мене. *Я вдячний людям за спілкування, за відвертість, за небайдужість.*

Кожний день – це серія маленьких перемог. Фокусуйтеся на них і робіть щось справді важливе, цінне та корисне.

01

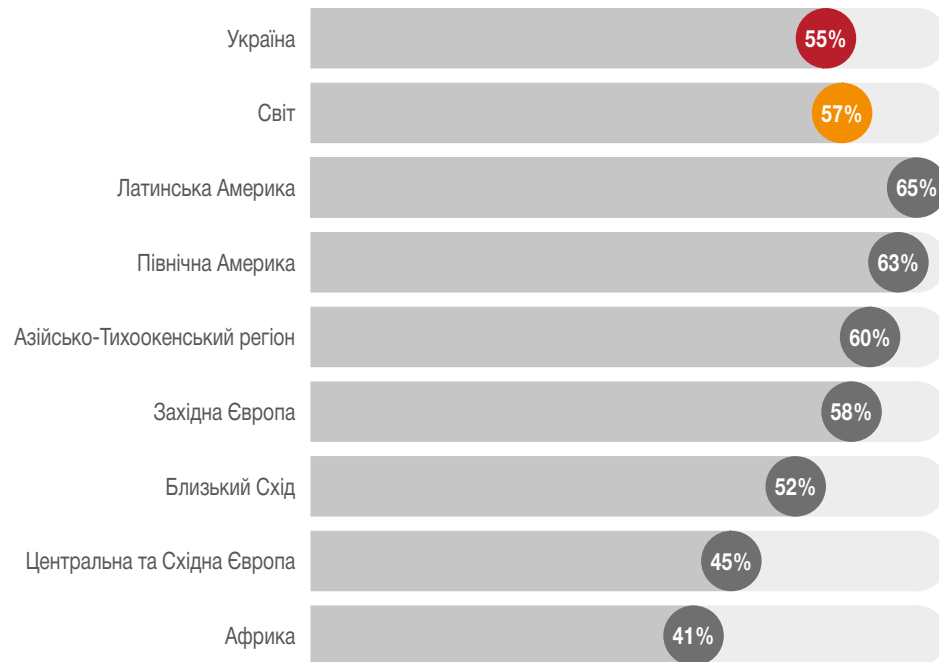
Оптимізм із застереженням

Оптимістичні настрої щодо зростання світової економіки посилюються в усіх країнах світу. Частка керівників, які висловили позитивні прогнози, принаймні в короткостроковій перспективі, сягнула рекордного рівня. Це один з основних результатів щогорічного опитування керівників найбільших компаній світу, проведеного PwC.

Рисунок 1

Рекордний рівень оптимізму

Запитання: На Вашу думку, які тенденції демонструватиме світова економіка у наступні 12 місяців: зростання, збереження на поточному рівні, чи падіння?



Респонденти, що очікують зростання світової економіки

57% CEO в світі вважають, що темпи зростання світової економіки підвищаться у наступні 12 місяців. Це майже вдвічі вищий показник, ніж минулого року (29%), і рекордний стрибок з 2012 року, коли ми вперше включили до опитування запитання про зростання світової економіки.

CEO в СЕЕ більш стримані у своїх прогнозах. Зростання економіки прогнозують 45% керівників. У розрізі регіонів тільки CEO з Африки ще менш оптимістичні (41% керівників). А найбільший оптимізм висловлюють CEO з Латинської Америки (65% CEO, а у Бразилії всі 80%) та Північної Америки (63% керівників). В США кількість респондентів, що висловили оптимістичні прогнози щодо зростання світової економіки, зросла більше ніж удвічі після періоду невпевненості напередодні президентських виборів.

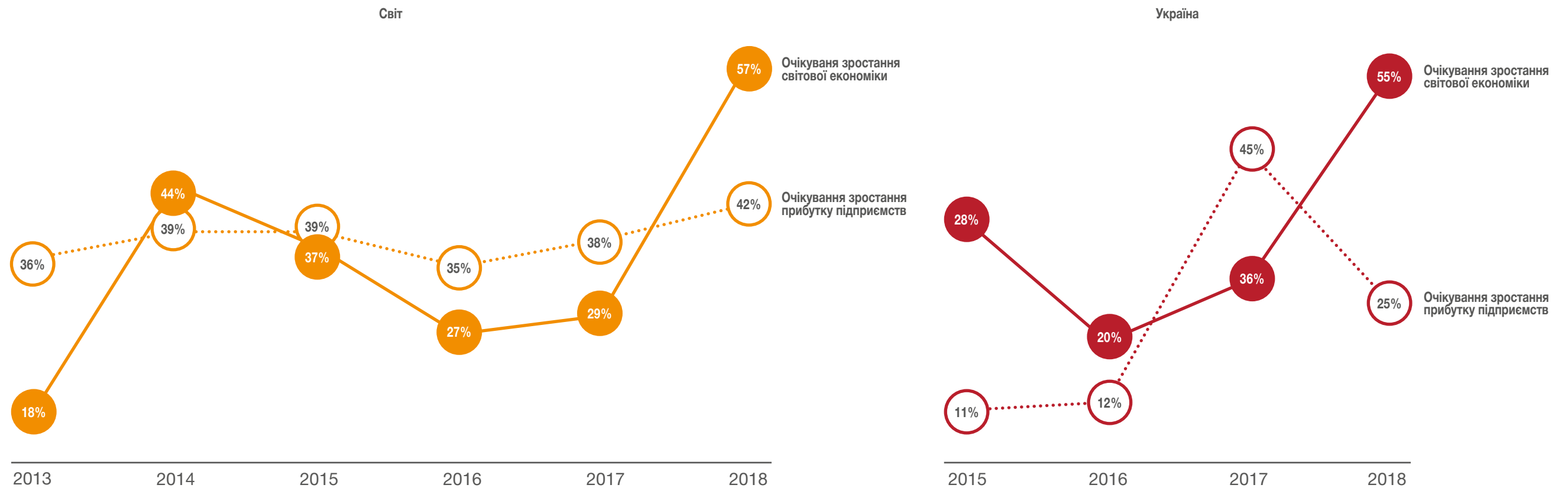
CEO в Україні четвертий рік поспіль погоджуються з колегами з інших країн і також висловлюють оптимізм. Про це свідчить український результат – 55% відповідей на користь зростання світової економіки.

Парадоксально, що на тлі рекордного рівня оптимізму щодо перспектив світової економіки лише 25% CEO в Україні очікують зростання прибутку власних компаній. У світі різниця цих показників менша, але тенденція зберіглася (42% CEO впевнені в зростанні свого бізнесу).

Рисунок 2

СЕО більше впевнені в перспективах зростання світової економіки, ніж у зростанні власного бізнесу

Запитання: Наскільки Ви впевнені у перспективах зростання доходів Вашої компанії у наступні 12 місяців? На Вашу думку, які тенденції демонструватиме світова економіка у наступні 12 місяців: зростання, збереження на поточному рівні, чи падіння?



Найпривабливіші країни для розвитку бізнесу з точки зору CEO

В Україні 90% респондентів називають країни «Великої сімки» серед найпривабливіших для розвитку бізнесу. До того ж співапраця з Європою помітно поглиблюється. Особливо це помітно на прикладі взаємодії з Польщею. Торік 18% CEO відмічали важливість цієї країни для зростання власних компаній. Цього року показник зріс до 27%. Натомість Китай в цьогорічному опитуванні вратив позиції і перемістився з 3-го місця серед усіх країн на 5-те. Майже не змінилась кількість респондентів, що співпрацюють з Росією – 41% цього року.

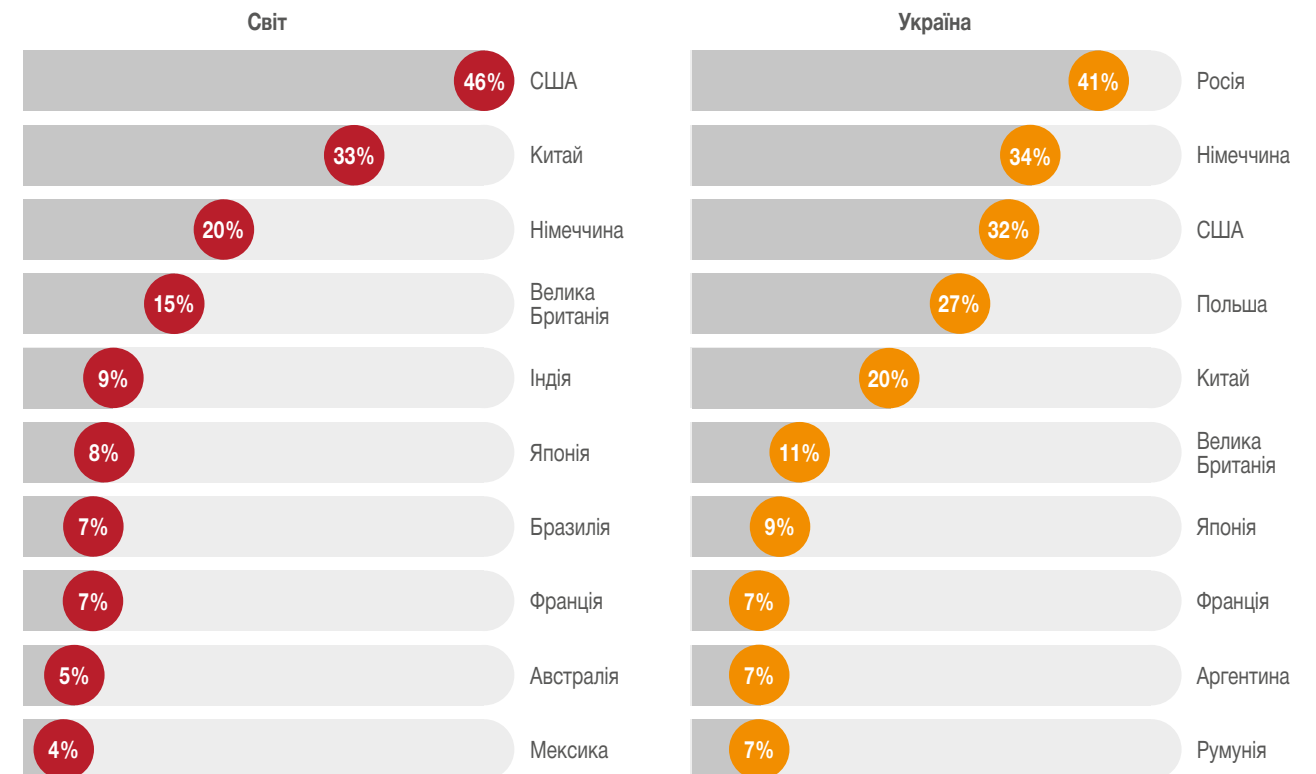


Китай і США давно змагаються за перше місце на ринку глобальних інвестицій: до 2015 року перевага була за Китаєм, однак потім феноменальне зростання економіки країни різко пішло на спад. Після 2015 року США вирвалися вперед і далі збільшують відрив.

Рисунок 3

Найпривабливіші країни для розвитку бізнесу, з точки зору CEO з України та інших країн світу

Запитання: Які три країни, крім тієї, де працює Ваша компанія, Ви вважаєте найважливішими для розвитку свого бізнесу в найближчі 12 місяців?



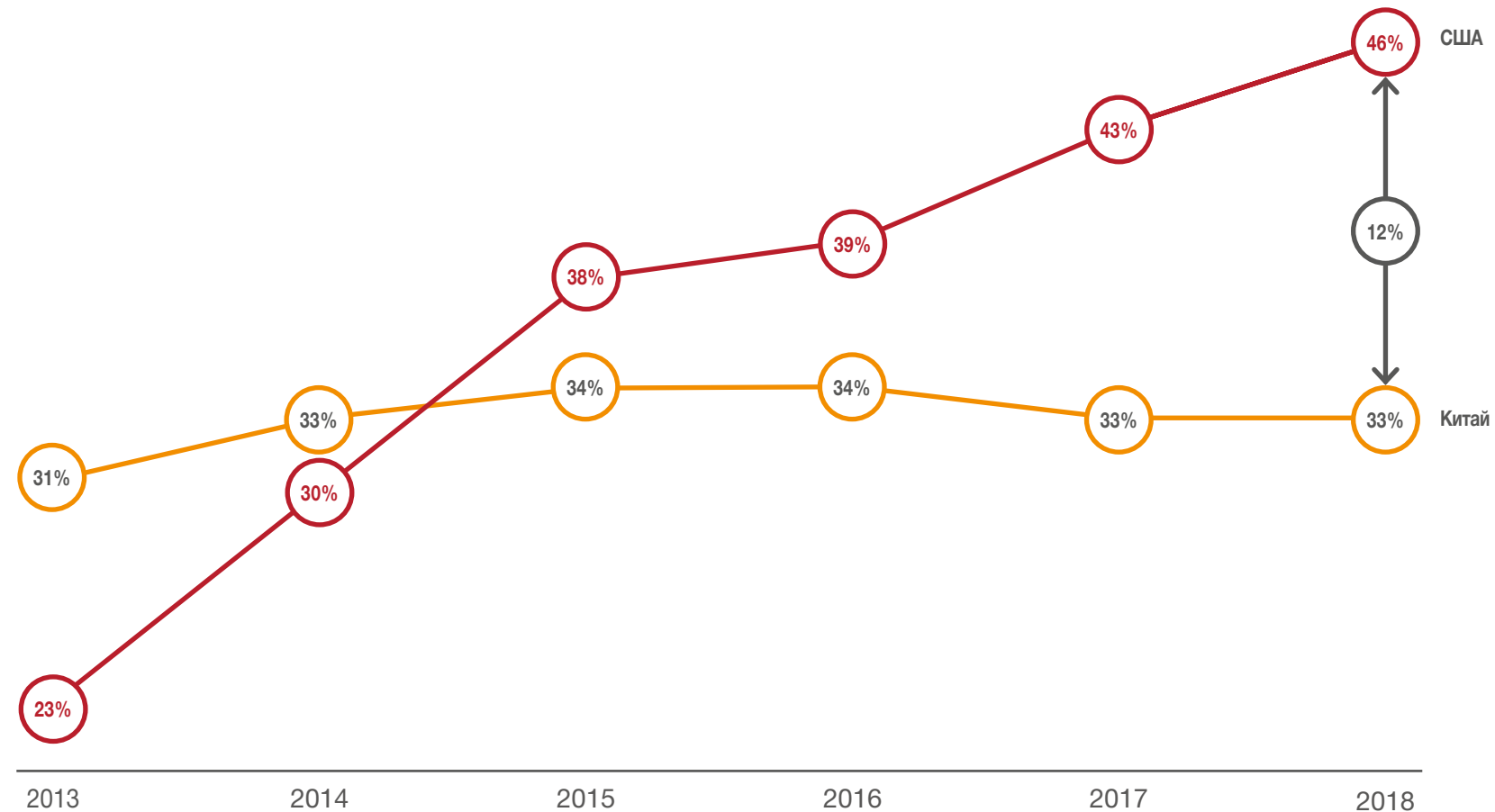
Американський ринок приваблює бізнес, оскільки може запропонувати найгнучкіші механізми фінансування ризиків і залучення капіталу. Вартість робочої сили вже не є стримувальним чинником розвитку бізнесу в США через розвиток робототехніки і зниження затрат на рутинні операції, які автоматизуються. А темпи економічного зростання 3% – це суттєво. Це, а також наявність кваліфікованих кадрів та перспективи зниження податку на прибуток, скоріш за все будуть стимулювати прямі інвестиції в США, особливо з Європи та Японії.

Проте списувати Китай з рахунків не варто. Втративши двозначний темп зростання, КНР все одно залишається рушієм глобального економічного розвитку, демонструючи темпи зростання 6,5-7% на тлі стабільної політичної ситуації. В чому Китай відстає від США, то це комфортні умови ведення бізнесу: Світовий банк відводить країні 78-е місце (з 190), а Сполучені Штати займають шосте місце, хоча умови для бізнесу в Гонконзі ще привабливіші – він на п'ятому місці в рейтингу. Уряд Китаю розуміє уповільнення потоку прямих іноземних інвестицій та ініціює важливі реформи, щоб підвищити відкритість ринку, особливо в секторі фінансових послуг.

Рисунок 4

США збільшують відрив від Китаю в рейтингу країн, що сприяють зростанню бізнесу

Запитання: Які три країни за винятком тієї, де Ви перебуваєте, Ви вважаєте найважливішими для зростання Вашої організації впродовж наступних 12 місяців?



Джерело: PwC, 21-те щорічне опитування керівників найбільших компаній світу
Всі респонденти: 2018=1293; 2017=1379; 2016=1409; 2015=1322; 2014=1344; 2013=1330

02

Неконтрольовані загрози суспільного характеру

СЕО очікують зростання економіки. Проте відчують загрози перспективам власного бізнесу. І цього року градус стурбованості зріс, а коло загроз розширилося.



Керівники в усьому світі традиційно називають геополітичну нестабільність, надмірне регулювання, невизначеність перспектив зростання економіки найбільшими загрозами зростанню їхніх компаній.

Але цього року на перший план також виходять загрози суспільного характеру, які неможливо контролювати на рівні підприємства: дефіцит кваліфікованих кадрів, соціальна нестабільність, тероризм, популізм.

Рисунок 5

Топ-3 загрози, на думку CEO



Рисунок 6

Дефіцит кваліфікованих кадрів і кіберзагрози – нові виклики для CEO в Україні

Запитання: Наскільки сильно Ви занепокоєні наведеними нижче загрозами в економічній, політичній, соціальній та діловій сферах для перспектив зростання Вашої компанії?



03

На варті кібербезпеки

Одним з найактуальніших питань для бізнесу стала кібербезпека. В 2017 світ пережив кілька масштабних хакерських атак. І якщо за результатами попереднього опитування лише 62% керівників в світі були стурбовані з цього приводу, то цього року показник зріс до 80%.

Вірус WannaCry, що заразив 300 тисяч комп'ютерів по всьому світу, крадіжка персональних даних 143 мільйонів клієнтів найбільшого бюро кредитних історій США Equifax, оприлюднення компанією Uber інформації про викрадення даних 57 мільйонів користувачів та виплату хакерам 100 тисяч доларів за замовчування інциденту та видалення інформації – це лише кілька прикладів кібератак, про які ми чули в 2017.

В Україні наймасштабнішою стала хакерська атака вірусом NotPetya, під час якої були уражені комп'ютери банків, державних та комерційних підприємств. Загалом на Україну припало 75% всіх постраждалих від атаки комп'ютерів.

Не дивно, що після цих подій 89% керівників українських компаній стурбовані кібербезпекою. Порівняно з минулим роком цей показник зріс майже вдвічі.

Рисунок 7

Рекордний рівень стурбованості через кіберзагрози

Запитання: З точки зору перспектив зростання Вашої організації, наскільки Вас турбує загроза кібератак?



Як захистити свій бізнес

Зупинка бізнесу через кібератаку – це реальна загроза. Як показала ситуація з вірусною атакою в червні 2017, недостатньо мати бюджет на інформаційну безпеку. Важливо ним правильно розпорядитися. Часто компанії витрачають великі кошти на придбання технічних засобів, а на культуру та управління інформаційною безпекою не звертають належної уваги. Такий підхід не гарантує результатів.

Звичайно, абсолютного захисту досягти неможливо, але слід доводити зрілість інформаційної безпеки до такого рівня, щоб зусилля, необхідні для успішної атаки, були зіставні з важливістю системи для бізнесу.

Для цього, зокрема, вище керівництво має зосереджувати увагу і долучатися до питань інформаційної безпеки, адже тільки бізнес може знати, яка інформація та системи є для нього найбільш важливими.

Засоби для запобігання кібератакам важливо доповнити ефективними механізмами резервування і швидкого відновлення систем та інформації. Це дасть змогу максимально оперативно поновити роботу систем і сервісів навіть у разі успішної кібератаки.

Окремим компаніям важко протистояти серйозним загрозам самостійно, тому в світі спостерігається розвиток спільнот для обміну інформацією щодо інцидентів інформаційної безпеки, підходів реагування, тощо. Це відбуватиметься і в Україні. Проте поки що в нашій країні така практика не є поширеною через брак достатнього рівня довіри для відвертого обговорення чутливих тем.

Антон Цешнатій, старший менеджер, послуги аудиту ризиків, PwC Україна

04

Затишшя перед бурею

Торік ми зазначали, що керівники в Україні зрозуміли загрозу впливу технологій на діяльність компаній. Швидкість науково-технічного прогресу непокоїть 65% CEO в Україні (показник зріс у 6 разів за 5 років).

У світі 76% керівників бачать загрозу впливу технологій. А 64% CEO очікують, що найближчі 5 років зміни в базових технологіях виробництва або надання послуг (наприклад, штучний інтелект, робототехніка, блокчейн) будуть мати революційний вплив на їхню комерційну діяльність. В Україні з ними згодні лише 34% керівників.

Такий низький показник пояснюється тим, що здебільшого український бізнес звик спостерігати сценарії розвитку більш прогресивних західних підприємств і

наслідувати їх. Наприклад, зміни поведінки споживачів спочатку відбуваються на розвинених ринках. Компанії в Україні встигають адаптуватись до таких змін і не вбачають в цьому суттєвих загроз для свого бізнесу.

Але в еру цифрових технологій зміни відбуваються дуже швидко, і компанії можуть просто не встигнути адаптуватися і впровадити технології.

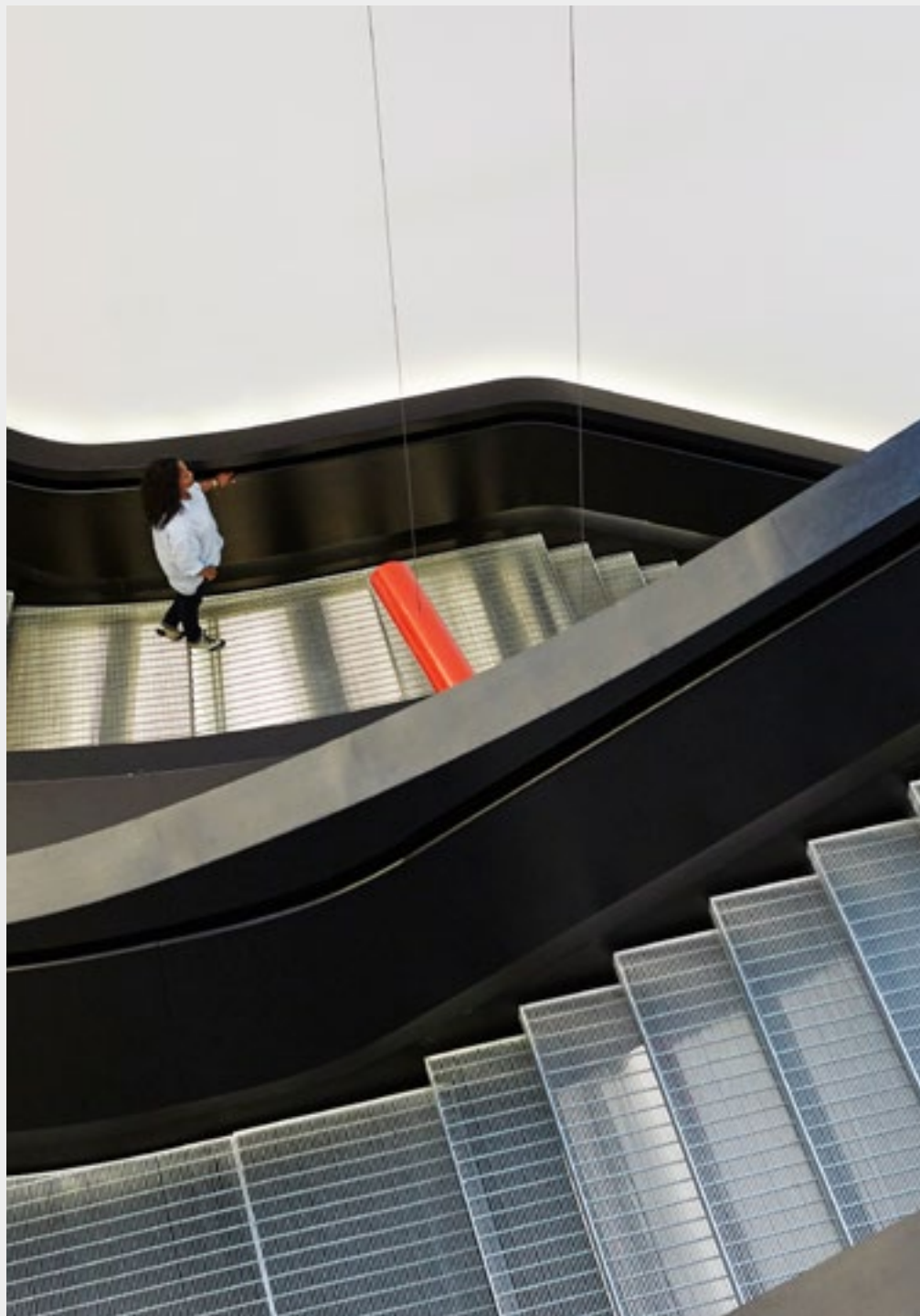
Рисунок 8

В очікуванні змін

Запитання: Наскільки ці тенденції будуть революційними або вплинуть на Вашу комерційну діяльність упродовж наступних п'яти років?



Респонденти, що відповіли «Будуть революційними» та «Дещо вплинуть»



Наближається нова хвиля цифрової революції

На тлі технологічного прогресу очікуються докорінні зміни логіки бізнесу в усьому світі, готуватися до яких потрібно вже тепер.

За останні 30 років бізнес зазнав кардинальних змін завдяки цифровим інноваціям, проте працював переважно, як і раніше. Попри еволюційні тенденції, що змінили характер численних методів ведення бізнесу, продуктів та послуг, і фундаментальну трансформацію деяких галузей (серед яких медіа-бізнес), основної діяльності революційні зміни торкнулися лише лічених підприємств. Та ситуація скоро зміниться, і ці зміни будуть мати безпосередній вплив на стратегію вашої компанії.

Революційні зміни (ті, що спричинені цифровою революцією, і всі інші) завжди охоплюють ринок загалом, призводячи до масштабного переходу учасників ринку від однієї переважаючої бізнес-моделі, яка на той момент є максимально прибутковою, до іншої. Нова бізнес-модель надає споживачам можливість отримати таку саму або кращу якість за суттєво нижчою ціною. До того ж

компанії, що тримаються за стару бізнес-модель, поступово втрачають позиції, а деякі і зовсім витісняються з ринку. Натомість, конкуренти, які змогли вдало скористатися з переваг нових умов бізнесу, отримують фору і виходять на лідерські позиції на ринку. Лідером можуть стати нові учасники ринку, як Google у 90-ті або Netflix і Facebook останнім часом. А в інших випадках це будуть компанії, що перейшли з іншого ринку, як це сталося з Apple при переході з комп'ютерного на мобільний ринок, або з Amazon при входженні на ринок продуктів харчування. Стати лідером можуть і великі поважні корпорації, що впровадили нову бізнес-модель, як це намагається зробити наразі General Electric зі своїми грандіозними корпоративними пропозиціями.

Та обсяг революційних змін у бізнесі за останні 15 років набагато нижчий, аніж можна було б очікувати.

Ми звернули увагу на цей парадокс під час дослідження «Негативне ставлення до революційних змін може більше зашкодити

бізнесові, аніж самі зміни», у ході якого ми відстежили результати десяти лідерів (за обсягом продажів) 39 ключових секторів ринку. У середньому за повні 10 років зміни торкнулися лише 6% вартості компанії, крім трьох найбільш волатильних секторів (програмне забезпечення та інтернет-послуги і біотехнології). І навіть в них цей показник сягнув лише 10%. Узагальнюючи ці результати, можна стверджувати, що якщо показником кардинальної трансформації вважати нарощування або втрату лідерами ринку своїх позицій у тому чи іншому секторі, то більшості галузей такі зміни ще не торкнулися.

Втім ці трансформаційні тенденції, які ми спостерігаємо наразі, мають цілком інший характер. Цифрові технології сьогодні мають безпрецедентну сферу застосування та поширеність, аналогічно впровадженню електрики в комерційному виробництві на початку ХХ сторіччя. Цифрова революція – це докорінні зміни економіки тієї чи іншої галузі, спричинені прогресом інформаційних та комунікаційних технологій. (За цим визначенням, перехід на електромобілі не вважається цифровою революцією, оскільки завдячує він, передусім, новітнім технологіям

виробництва акумуляторів, а впровадження автономних роботів-електромобілів – вважається, адже ця технологія стала можливою завдяки цифровим мережам). Наступні декілька років ми спостерігатимемо прогрес у розвитку всіх технологій, які пов'язують з цифровою революцією (серед них технології штучного інтелекту, хмарні технології, розроблення онлайн-інтерфейсів, інтернет речей, Індустрія 4.0, широке застосування кіберзброї, робототехніка, аналітика даних), взаємне посилення впливу яких лише зростатиме. Продукти та процеси безперервно вдосконалюватимуться на тлі безпрецедентного взаємопроникнення ринків. Як і в разі масового впровадження електрики, нова хвиля технологічного прогресу змінить величезну кількість методів ведення бізнесу в переважній більшості секторів, причому трансформації зазнають як послуги корпоративним клієнтам, так і роздрібні ринки.

Хоча темпи революційних змін і є повільнішими, ніж більшість вважає, час активних дій настає саме тепер з трьох причин.

По-перше, підготовка до цих змін потребує часу. Коли ураган несеться узбережжям, найбільше постраждають ті, хто пізніше за всіх почав спасатися. Переломний момент у кожній галузі буде своїм, але загальні тенденції можна виокремити вже тепер. Серед них – падіння цін, зменшення вартості активів та залежність темпів змін від готовності споживачів переглянути свої звички. Це вже відчули на собі традиційні підприємства роздрібною торгівлі: хоча формально вони не стоять на порозі банкрутства, ті кошти, які вони вкладають у старий бізнес, не приносять очікуваного прибутку. Тож їм доводиться скорочувати витрати і, як наслідок, їхні крамниці показують ще гірші результати.

По-друге, навіть на перших етапах цифрової революції і задовго до переломного моменту, коли компанії втрачають свої позиції на ринку, старі бізнес-моделі вже замість зростання призводять до стагнації чи навіть падіння. Традиційні торгові мережі відчувають вплив нових умов на акціонерну вартість своїх компаній за багато років до того, як перед ними постане загроза банкрутства. Саме тому потрібно повідомити своїх зацікавлених сторін, і насамперед інвесторів, про те, що ваш бізнес готується до кардинальних змін, адже від будь-якої революції страждають передусім ті, хто був до неї неготовий.

По-третє, потрібно пам'ятати, що хоча зміни і відбуваються подекуди зі швидкістю льодовика, уникнути зіткнення з цим льодовиком неможливо. Рано чи пізно, але революція відбудеться. Спершу революційні інновації відвойовують собі невелику та не надто привабливу нішу на ринку, на яку, здавалося б, можна не звертати уваги. Та поступово вони набувають зрілості, підвищується їхня якість, розширюються можливості, і зрештою вони стають загальнодоступними. На початкових етапах цього процесу багатьом здається, що нічого важливого не відбувається. А коли настає перелом, він відчувається раптовим. Та якщо ви почали готуватися якомога раніше, ваша компанія буде готова до змін.

Майбутнє вашого бізнесу залежить від того, наскільки ефективно ви орієнтуєтесь в цих тенденціях у своїй галузі та в економіці загалом. Пріоритетними мають стати стратегічні зміни, в яких враховано сильні сторони вашого бізнесу та які є їх логічним продовженням, а не ті, мета яких є задовольнити інвесторів у короткостроковій перспективі ціною стабільного розвитку у майбутньому.

05

Люди – шлях до зростання

Ми спостерігаємо не лише рекордний рівень оптимізму керівників щодо глобальних перспектив розвитку економіки, але й рекордно велику кількість локальних загроз. Через це більшість CEO не впевнені в майбутньому своїх компаній.

Які ж заходи вони розглядають для зростання?



Порівняно з минулим роком скоротилося коло заходів, що планують втілювати CEO для корпоративного зростання. 75% покладаються на органічне зростання, 41% планують скорочення витрат, а 30% обирають нові стратегічні альянси.

Майже вдвічі скоротилася кількість керівників, які розраховують на аутсорсинг (18% CEO). Цього року компанії концентруються на збільшенні кількості власного персоналу. Втім 89% керівників побоюються, що не знайдуть кваліфікованих кадрів.

Українські CEO стають значно впевненішими, розмірковуючи про кадрову стратегію своїх компаній. Якщо 2017 року збільшення чисельності персоналу прогнозували 35% опитаних керівників, то тепер про це кажуть вже 55% CEO. Таке динамічне зростання, частково спричинене

і поступовим подоланням кризових явищ в економіці, дало змогу наздогнати загальносвітову оптимістичну тенденцію.

Про людей і навички, яких шукають роботодавці, та про кадрові стратегії – в наступному розділі.

Рисунок 9

Аутсорсинг більше не входить до топ-3 заходів для стимулювання корпоративного зростання в Україні

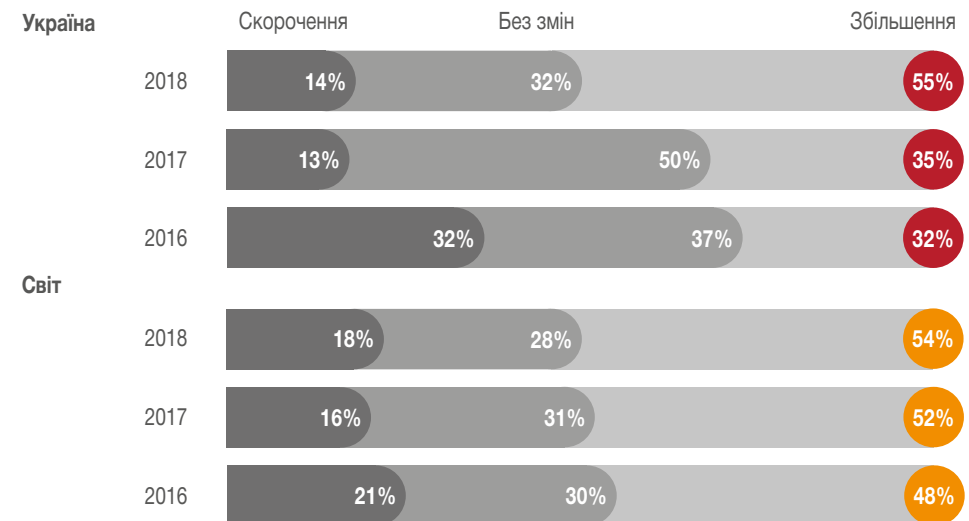
Запитання: Які з наведених нижче заходів Ви плануєте (якщо такі плани є) здійснити протягом наступних 12 місяців, щоб стимулювати корпоративне зростання чи прибутковість?



Рисунок 10

Очікування зміни кількості персоналу

Запитання: На Вашу думку, чисельність персоналу Вашої організації збільшиться, зменшиться або залишиться без змін впродовж наступних 12 місяців?



06

Нові виклики

Темп змін продовжує зростати, а коло загроз постійно змінюється. Проте, незмінним залишається факт, що керівникам в Україні, як і раніше, потрібні нові кваліфіковані кадри для реалізації програм розвитку компаній.

Конкуренція в боротьбі за «таланти» постійно посилюється. Саме значення слів «талант», «цінний працівник» поступово змінюється: навички, що були цінними п'ять років тому, сьогодні вже не затребувані, а список вмінь, знань і ролей завтрашнього дня ніхто достеменно не знає.

Тож, чи може бізнес підготуватися до майбутнього, про яке ніхто не має чіткого уявлення? Як зміниться управління персоналом: пошук і залучення працівників, винагорода і мотивація, навчання? Якою стане роль HR функції та які технології будуть використовуватися у майбутньому?

Опитування CEO з України і світу свідчить про те, що для них наявність цифрових вмінь у пересічного працівника компанії набагато важливіша, аніж у представника групи вищого керівництва організації або навіть галузі загалом.

Важливим завданням для організації стає залучення працівника з навичками і кваліфікацією, затребуваними цією організацією. І неважливо, буде це штатний або позаштатний співробітник.

Такі співробітники будуть складати основу організації, становлячи її людський капітал, що приносить прибуток і додану вартість самої організації.

Проте, 45% опитаних українських керівників відповідають що їм зараз «дуже важко» та «певною мірою важко» залучати працівників з хорошими здібностями в сфері цифрових технологій.

Рисунок 11

Важливість цифрових вмінь

Запитання: Говорячи конкретно про цифрові вміння, наскільки Вас турбує їхня наявність серед цих категорій?



Рисунок 12

Українським CEO важко залучати працівників з хорошими цифровими здібностями

Запитання: Наскільки Вам легко або важко залучати працівників з хорошими здібностями в сфері цифрових технологій?



СЕО Центральної та Східної Європи наголошують на дефіциті фахівців з ключовими навичками серед найбільших потенційних загроз перспективам зростання їхніх організацій.

Цікаво, що у світі ця загроза замикає список топ-5, а в деяких регіонах навіть не потрапила до нього.

Рисунок 13

Потенційні загрози перспективам зростання організацій

Запитання: Нижче наведений список потенційних бізнес-загроз перспективам зростання Вашої організації. Наскільки Вас турбує кожна з них, якщо турбує взагалі?



Але як це можливо? Адже саме регіон Центральної та Східної Європи, до якого входить й Україна, відомий своєю сильною освітою і в галузі природничих наук, а також має високу пропорцію ІТ і технологічних фахівців на душу населення. Можливо, річ у тому, що лише цифрових навичок уже недостатньо. 95% керівників в Україні погоджуються або рішуче погоджуються з тим, що співробітники їхніх компаній мають зміцнювати і soft skills разом із цифровими навичками.

Працівники, які виконують завдання, що не під силу машинам, стають особливо цінними. Отже, креативність, розвинена уява, інноваційність та дизайнерські здібності будуть найбільш затребувані роботодавцями.

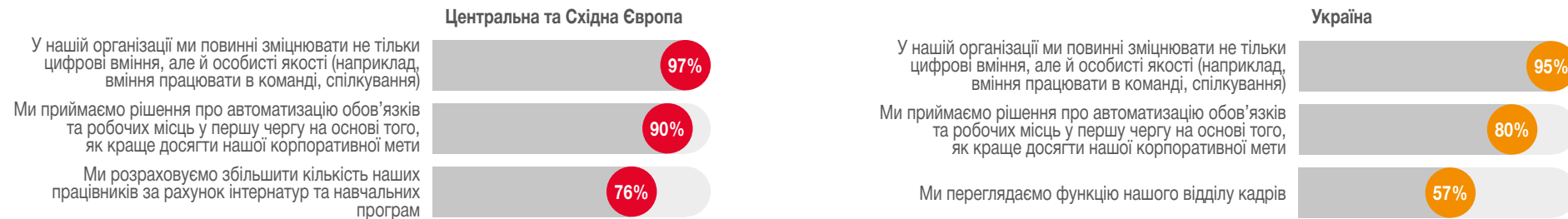
Ця точка зору підтверджується даними нашого опитування керівників найбільших компаній світу, проведеним ще 2017 року. Уже тоді вони зазначали переваги автоматизації для їхніх компаній. Однак більшість з них (52%) використовували машинну працю одночасно з людською.

Знайти працівника з потрібною кваліфікацією – найбільший виклик для бізнесу. Серед найважливіших якостей для працівників своїх компаній українські СЕО виокремлювали адаптивність (98%), здатність працювати в команді (95%) та розв'язувати проблеми (95%). Ці якості у своєму топ-3 зазначили і світові топ-менеджери.

Рисунок 14

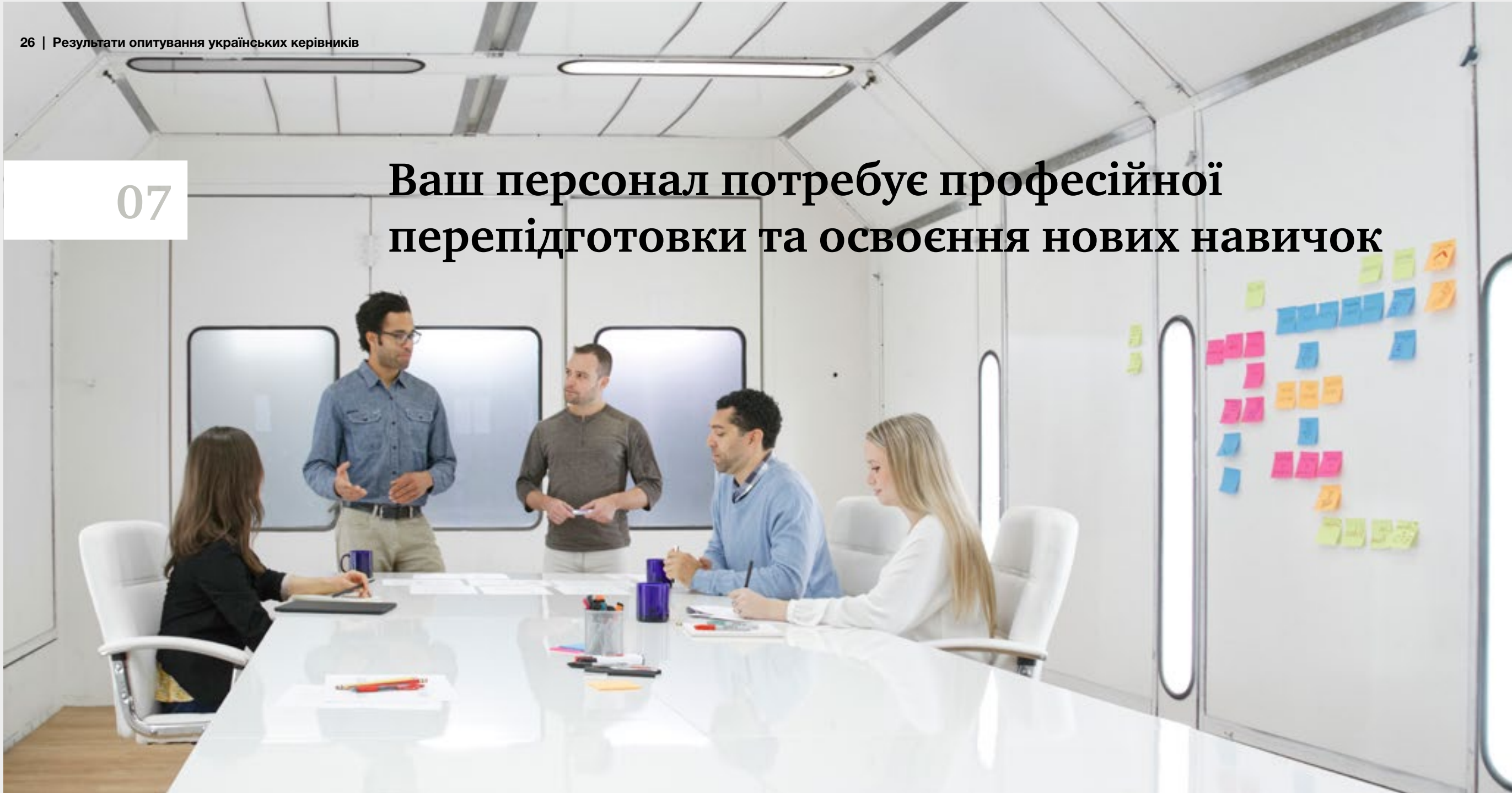
СЕО відзначають важливість розвитку особистих якостей

Запитання: Розмірковуючи про кадрову стратегію в епоху цифрових технологій, наскільки сильно Ви погоджуєтеся з наступними твердженнями?



07

**Ваш персонал потребує професійної
перепідготовки та освоєння нових навичок**



Що тепер?

Ера цифрових технологій відкриває нові захопливі перспективи щодо організації праці, підвищення ефективності і, зрештою створення цінності. Однак дефіцит фахівців, які володіють передовими навичками, необхідними для досягнення успіху в цих нових реаліях, змушує компанії критично оцінювати свій кадровий потенціал. За результатами опитування керівників найбільших компаній світу, 38% респондентів повідомили, що вони вкрай стурбовані дефіцитом на ринку висококваліфікованих кадрів. На їхню думку, це загрозить подальшому зростанню бізнесу.

Причиною цього є ситуація на ринку праці: за оцінками роботодавців, третина затребуваних ключових компетенцій для більшості професій зміниться до 2021 року. Програми підвищення кваліфікації та професійної переорієнтації наразі мають стати пріоритетом і для компаній, і для окремих працівників як спосіб успішної адаптації в нових умовах.

Часи, коли організації могли застосувати універсальну програму тренінгів і досягти запланованих результатів, залишились у минулому. Ефективність потребує максимальної віддачі від кожного окремого працівника, застосування особистих унікальних знань, навичок і досвіду та їх постійного вдосконалення у відповідь на те, як змінюються його службові обов'язки в організації. До того ж, організаціям необхідно прискорити темпи запровадження новітніх технологій і активно залучати до цього процесу персонал.

Які професійні навички персоналу нам потрібні?

Усвідомлення того, яких саме фахівців потребує ваша організація сьогодні та в майбутньому, є першим кроком на шляху докорінних перетворень. «Прогрес вашої організації залежить від людей, які в ній працюють», зауважує Метью Зігелман, керівник фірми «Burning Glass Technologies», яка здійснює моніторинг наявності фахівців у режимі реального часу. «Професійний розвиток кожного окремого працівника компанії є запорукою її успіху в майбутньому».

Нові навички знадобляться для виконання актуальних або нових професійних обов'язків

Сьогодні ми спостерігаємо попит на комбіновані спеціальності, які вимагають від працівників застосування рідкісного наразі поєднання навичок та компетенцій. Взяти хоча б використання технологій штучного інтелекту для точної діагностики захворювань. Крім майстерності у застосуванні технологій, працівникам необхідні знання у предметній галузі – вміння знайти необхідні дані в медичній карті пацієнта, обізнаність і делікатне ставлення до питань лікарської таємниці та розвинуті комунікативні навички, необхідні для взаємодії з іншими лікарями і страховими компаніями.

Подібна ситуація спостерігається і в сфері управління кадрами. Оскільки для пошуку фахівців та управління продуктивністю праці кадрові підрозділи дедалі інтенсивніше застосовують технології аналітики даних і прогнозу аналітики, фахівці з управління персоналом мають володіти технічними навичками у поєднанні з діловими якостями та комунікативною компетентністю.

Такі посадові функції, які потребують поєднання компетенцій, є в багатьох сферах діяльності. Це передусім три категорії навичок:

Ділові якості та профільні теоретичні знання. Вміння користуватися та обмінюватися даними з різноманітних джерел сприяє розвитку нових навичок та інновацій.

Особисті та соціальні навички – наприклад, комунікативні здібності, критичне мислення, адаптивність, здатність до розв’язання проблем, лідерські якості, креативність та інноваційність. Ці якості набувають ще більшого значення в організаціях, які активно застосовують цифрові технології.

Технологічні навички – комплекс навичок роботи з інформаційними технологіями: починаючи від уміння працювати з базовими даними і закінчуючи

майстерністю в застосуванні технологій штучного інтелекту для розв’язання практичних завдань. Цю категорію навичок найчастіше називають дефіцитною у працівників середньої вікової групи з огляду на дедалі інтенсивніше застосування інформаційно-аналітичних технологій у численних організаціях і щораз більшу кількість переваг, які організації від них отримують.

Для того, щоб організації залишалися конкурентоспроможними та успішними в цю епоху, їхнім керівникам необхідні фахівці, які органічно поєднують усі три категорії навичок. Але де знайти цих суперфахівців? Хоча керівники компаній висловлюють занепокоєння з приводу дефіциту фахівців з гарними навичками роботи з цифровими технологіями, вони також визнають потребу у працівниках із розвиненими навичками міжособистісного спілкування, які сьогодні також дефіцитні.

Успішні компанії з точки зору талановитих кадрів – це ті компанії, які одночасно дають змогу своїм працівникам набути унікального професійного досвіду та інвестують у впровадження технологій, а також здатні залучити фахівців, які ефективно працюють у багатопрофільних командах і власним прикладом впливають на інших працівників організації.

Що можуть зробити працівники?



Ваша кар'єра – це ваша відповідальність

Успіх набуття нових професійних навичок великою мірою залежить від мотивації. Засновник соціальної мережі LinkedIn Рід Гофман радить «перезавантажити свій менталітет», тобто виховувати в собі організаторські здібності та взяти у свої руки побудову своєї кар'єри в нових умовах ринку праці.



Активно шукайте нові можливості

Потрібно розуміти особливості розвитку новітніх технологій та вплив на ринок праці й особисто на вас останніх революційних тенденцій – демографічних змін, прискорення урбанізації та політичної динаміки. Стежте за динамікою ринку праці у своїй професійній сфері та новими навичками, яких він вимагає.

Якщо у вашій сфері прогнозується скорочення робочих місць, дізнайтеся, як ваші навички можуть бути застосовані в інших спеціальностях, на які очікується зростання попиту на ринку праці. За оцінкою PwC, наступні десять років очікується скорочення попиту на фахівців деяких спеціальностей, передусім у серійному виробництві та сільському господарстві, але на інші спеціальності відбудеться підвищення попиту. Зокрема це стосується медицини та управлінських спеціальностей.

Звертайте увагу на те, як можна рекламувати свої вміння у соціальних мережах та на сайтах пошуку роботи, адже саме звідти беруть дані новітні програми добору персоналу, що використовують технології штучного інтелекту.



Проаналізуйте потреби

Автоматизація не скасовує потреби у кваліфікованих кадрах. У деяких галузях автоматизація ще не витримує конкуренції з людиною – це може бути робота з розроблення цифрових технологій, робота поряд з ними або робота за дуже вузьким, спеціалізованим або суто людським фахом. Вирішіть, який із цих напрямів оптимальний для вас.



Упорядкуйте свої професійні навички

Потрібні в майбутньому професійні навички не обмежуються лише сферою роботи з даними, наукових досліджень та інформаційних технологій. Великим попитом користуватимуться також особистісні навички – креативність, лідерські якості та емпатія. Знайдіть свою нішу і працюйте над своїм розвитком.

Що можуть зробити керівники компаній?

Керівники компаній усвідомлюють, що їм потрібно залучати талановиті кадри, навички яких відповідають умовам сучасної епохи. Однак лише деякі організації вже мають у своєму арсеналі ефективні програми професійної переорієнтації. 42% опитаних нами керівників у світі розповідають, що їхні компанії ще перебувають на етапі запровадження програм безперервного навчання.

Ці кроки допоможуть вам започаткувати свої ініціативи.



Оцініть поточний стан та кінцеву мету

Вам необхідно усвідомити, які саме кадрові ресурси потрібні вашій компанії для процвітання. Який напрям стратегічного розвитку ви прагнете обрати для своєї організації? Що вам потрібно, щоб рухатися у цьому напрямку?

Оцініть кваліфікацію, навички та досвід своїх працівників. Порівняйте їх з компетенціями, які будуть потрібні вашій організації у майбутньому. Це допоможе вам визначити дефіцит, завдяки чому ви зможете зосередити ваш персонал на конкретних напрямках професійної перепідготовки або освоєнні нових навичок. Розробіть систему, яка працює в реальному часі, для моніторингу досягнення цілей.

Дослідіть суміжні функції, тобто ті, які можуть здаватися різними, однак, по суті, потребують ідентичних навичок. Це дасть змогу вашим працівникам змінити фокус своєї професійної переорієнтації.



Максимально сприяйте професійному розвитку

Оцінивши потребу вашої організації у професійних компетенціях, розкажіть про це своєму персоналові. Це дасть змогу кожному працівникові проаналізувати свої поточні професійні якості й зрозуміти, які навички їм знадобляться у майбутньому. Організуйте програми навчання з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника. Цікавий процес навчання у поєднанні з коучингом допомагає працівникам та їхнім керівникам досягнути цілей.



Диверсифікація кадрів

Підвищення продуктивності та впровадження інновацій – це завдання, для досягнення якого не обійтися без нових ідей та свіжих сил. Залучення до вашої організації фахівців із різним професійним та життєвим досвідом кардинально змінює не лише її кадровий склад, а й підхід до роботи. Диверсифікація набуває особливої ваги в епоху цифрової революції, адже традиційна «краща практика» перестає приносити необхідні результати. Тож найважливіше завдання для керівників – забезпечити відповідність персоналу завданням бізнесу та відповідне коригування політики добору персоналу. Розширення штату фахівцями зі свіжим поглядом на бізнес може допомогти прискорити необхідні зміни та стимулювати інноваційні рішення на всіх рівнях організаційної структури.



Прискорення змін

Неможливо прискорити позитивні зміни в організації, якщо не створювати нових умов та можливостей для працівників. Дедалі більше компаній почали реалізовувати експериментальні програми створення інноваційних бізнес-інкубаторів, у межах яких фахівці з різним досвідом, кваліфікацією та підходом до роботи співпрацюють у складі багатопрофільних робочих груп. Мета таких робочих груп – подолати стереотипне мислення. Для цього вони спільно аналізують реальні завдання, що стоять перед організацією, та розробляють принципово нові рішення. А в ширшому контексті цей новий підхід до обслуговування клієнтів, пацієнтів чи кінцевих споживачів приведе до повного переосмислення практики роботи всього ринку.

Багато роботодавців модернізують умови праці для всіх своїх працівників, надаючи їм гнучкіші можливості роботи та створюючи нові можливості для відпрацювання саме тих навичок, які відповідають цінностям їхньої компанії. На практиці результатом такої трансформації обслуговування клієнтів може стати і впровадження чатботів та програм для мобільних пристроїв, і, навпаки, активізація взаємодії клієнта з працівником служби обслуговування клієнтів.



Забезпечить зовнішню підтримку

А поки ваша організація трансформується зсередини, час поглянути за її межі та заручитися підтримкою навчальних закладів, державних органів і політиків. Перепідготовка працівників та підготовка їх до майбутніх потреб організації неможлива без допомоги усіх цих сторін.

В освітньому напрямі варто розглянути можливість створення партнерських альянсів із вищими навчальними закладами для спільної роботи над переглядом навчальних програм та створенням можливостей для постійного підвищення кваліфікації. Створення або розширення можливостей виробничої практики і стажування є одним з ефективних механізмів підготовки кадрів за допомогою практичного досвіду та формування корпоративного кадрового резерву майбутніх працівників. 18% CEO в усьому світі планують розвиток кадрового потенціалу своєї компанії за допомогою таких програм.

Що ж стосується організаційних рішень, основну увагу варто звернути на проблеми, які обмежують можливості гнучкої організації робочого часу для працівників, та бути готовими до їх обговорення.

Для багатьох працівників кар'єрна мобільність, перепідготовка та система ротації стануть важливими інструментами підвищення їхньої цінності на ринку праці та розбудови кар'єрного потенціалу. Багато працівників відчуються прив'язаними до поточного місця роботи через свої кредити та потребу в соціальному пакеті, який надає їхня компанія. Тож особливої важливості для них набувають корпоративні програми, що забезпечують кар'єрну мобільність і професійний розвиток.

Робота за всіма цими напрямками має вестися безперервно, її результати треба контролювати, а цілі переглядати. Запитання, які варто постійно ставити перед собою у ході роботи: Як змінюються профіль персоналу вашої організації? Як змінюються потреби вашої організації? Запорукою успіху стане надання працівникам нових можливостей отримувати та застосовувати на практиці нові навички.

08

Зміна кадрової стратегії у цифрову еру

Керівники компаній як і раніше покладають надії на блага глобалізації і розуміють, що ці блага значною мірою виявилися в окремих галузях, таких як створення умов для комунікації у світовому масштабі, спрощення обміну капіталом, кадрами, інформацією, товарами і послугами, створення кваліфікованої освіченої робочої сили. Втім визнають, що в інших сферах таких, як подолання соціальної нерівності між багатими і бідними та запобігання кліматичним змінам і дефіцитові ресурсів вона виявилась малоефективною.

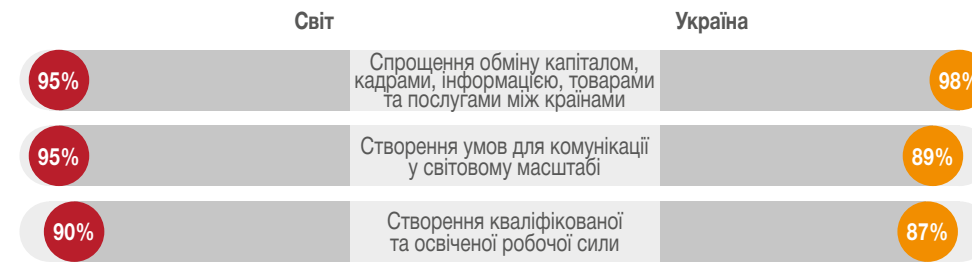
Водночас, світові компанії звернули увагу на великий потенціал нашого регіону, і, оскільки цифрові навички можливо переміщати, багато хто з найталановитіших його представників був залучений до роботи у світових компаніях. Часто місцеві компанії змушені конкурувати з гучними світовими іменами. Тому вони повинні вміти заохочувати талановитих працівників не лише грошима; сучасні молоді люди шукають роботу, яка пропонує їм мету та реалізацію таланту.

Компаніям потрібно усвідомити важливість інвестицій в розвиток лідерських якостей та в інші навички, якщо вони хочуть конкурувати з рештою світу. Наше опитування показує, що менеджери регіону Центральної та Східної Європи покладаються на традиційні форми навчання і розвиток працівників як на інструменти для залучення та розвитку цифрових талантів. Проте вони також повинні розглянути методи, які використовують їхні колеги у світі, такі як впровадження нових гнучких способів роботи, а також співпраця з навчальними закладами.

Рисунок 15

Глобалізація спрощує обмін капіталом

Запитання: На Вашу думку, наскільки глобалізація допомогла в цих галузях?



Респонденти, що відповіли «Дуже допомогла» та «Дещо допомогла»



Компанії Центральної та Східної Європи постійно конкурують за талант з рештою світу. Їм постійно потрібно шукати нових способів, аби переконати талановиту молодь регіону залишатися вдома та використовувати свої навички тут. Конкурентну боротьбу можна виграти не лише через грошове заохочення, а й через гнучкий робочий графік, зручні умови праці та насамперед, створенням мети, з якою працівники зможуть себе ідентифікувати.

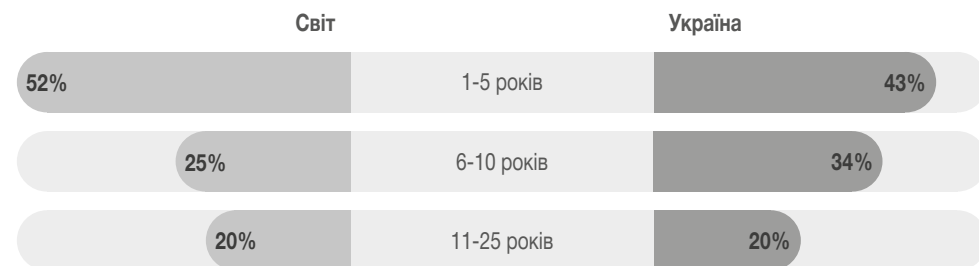
Ольга Григер-Сіддонс, Головний виконавчий директор PwC у Центральній та Східній Європі

Методологія дослідження

Дохід компанії



Досвід роботи CEO



Стать



Дане видання є українським випуском 21-го Щорічного опитування керівників найбільших компаній світу.

Цього року, в рамках дослідження було проведене опитування 1293 CEO з 85 країн світу. В Україні було опитано 44 респондентів. Для отримання найбільш достовірної картини до участі в опитуванні залучалися керівники компаній різних галузей економіки.

У розрізі секторів економіки дослідження охопило такі галузі, як фінансові послуги, виробництво споживчих товарів, торгівлю, сферу послуг, транспорту і логістики, будівництва, аграрний сектор, а також паливно-енергетичну і гірничодобувну промисловість.

Звіт готувався за умови конфіденційності щодо всіх отриманих відповідей. При цьому інформація, що була отримана в рамках опитування, використовувалася безвідносно конкретної компанії, а виключно у прив'язці до галузі, розміру організації та інших даних.

Робоча група проекту



Дмитро Гринчишин



Ксенія Вардзелова



Юлія Ковалевська

Ми хочемо висловити вдячність наступним експертам PwC, які сприяли успішній реалізації проекту в Україні:

Ірині Бліновій, Анастасії Віхровій, Максиму Вихованцю, Олені Волковій, Тетяні Гончаренко, Анні Дудар, Олексію Катасонову, Ірині Корольовій, Анні Ніколайко, Людмилі Пахучій, Андрію Пронченко, Олександрі Пшенишнюку, Юлії Смірній, Антону Цешнатію, Олені Чорній.

ceosurvey.pwc

© 2018 PwC. Всі права захищено. PwC – це фірма-учасник мережі PwC. Кожна фірма мережі є самостійною юридичною особою. Більш детальну інформацію можна знайти на веб-сторінці www.pwc.com/structure.