

# *Майбутнє ринку праці*

Протиборство тенденцій, які будуть  
формувати робоче середовище в 2030 році





## Передмова

**Ми з вами стаємо свідками фундаментальних змін на ринку праці.**

**Виконання робочих завдань стає автоматизованим, а роботи займають робочі місця людей. Окрім того, змінюються очікування компаній від співробітників. Ці зміни ставлять перед HR-службами нові організаційні виклики та створюють перешкоди у пошуках талантів, підштовхують до несподіваних рішень і змушують працювати в умовах безпрецедентних ризиків, дестабілізації та соціальних потрясінь.**

Темп цих змін наростає, як і жорсткість конкуренції в боротьбі за «таланти». При цьому саме значення слів «талант» більше не несе в собі те ж значення, що 10 років тому; ролі, уміння та посади завтрашнього дня не відомі достеменно нікому.

Як організаціям підготуватися до майбутнього, про яке ні в кого немає чіткого уявлення? Як зміниться управління персоналом: залучення, винагорода і мотивація співробітників? Яка буде роль і функції HR?

Часу для того, щоб відсторонено спостерігати за поточною трансформацією ринку праці і чекати відповідей, немає. Щоб бути готовим до майбутнього, його потрібно осмислити. Для цього ми описали ринок праці таким, яким він може стати в найближче десятиліття.

Звіт ґрунтується на дослідженнях, що проводяться PwC з 2007 року спільно з Інститутом науки і цивілізації Джеймса Мартіна при Школі бізнесу ім. Саїда Оксфордського університету, і результатах опитування 10 000 респондентів з Китаю, Індії, Німеччини, Великобританії та США. Зібрана інформація дозволила нам краще зрозуміти, як може змінитися ваше робоче місце, як це вплине на перспективи пошуку роботи і вибудовування кар'єри. Ми дякуємо всім, хто поділився з нами своєю думкою. Жодне дослідження майбутнього не дає гарантій: у наш час сюрпризи і несподіванки трапляються занадто часто. Але чотири сценарії розвитку ринку праці до 2030 року, «чотири світи», які представлені в даному дослідженні, стануть відправною точкою для створення ваших власних прогнозів і дозволять вам зустріти майбутнє у всеозброєнні. Пам'ятайте, що відправна точка настільки ж важлива, як і головна ціль. Найкращим рішенням можуть стати радикальні зміни або ж незначна зміна у напрямку розвитку. Ваша кінцева стратегія неминуче включатиме в себе і очевидні, «радикальні» дії, і випадкові, обдумані кваліфіковані кроки з надією на краще майбутнє.

### **Керол Стаббінгз (Carol Stubbings)**

Співкерівник міжнародної практики консультативних послуг в області управління персоналом, організаційним дизайном і змінами, PwC

### **Джон Уільямс (Jon Williams)**

Співкерівник міжнародної практики консультативних послуг в області управління персоналом, організаційним дизайном і змінами, PwC



# Зміст

Керівникам присвячується	3
Робота завтрашнього дня: що визначає майбутні риси ринку праці	4
Вплив цифрових технологій і штучного інтелекту на ринок праці	6
Майбутнє залежить від нас	8
Чотири світи: сценарії розвитку робочого середовища до 2030 року	9
Інновації на чільному місці: червоний світ	10
Царство корпорацій: синій світ	14
Корпоративна турбота: зелений світ	18
Людина — головна цінність: жовтий світ	22
Зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року	26
Що буде з робочими місцями?	28
Рекомендуємо працювати разом	30
Індивідуальна відповідь	32
«Безпрограшні» кроки для бізнесу	34
Висновок	36
Додаток	37

Міжнародна практика PwC «Люди та Організації» дозволяє поєднати непеєднуване: 10 000 людей з досвідом роботи у сферах промисловості, бізнесу, пошуку талановитих кадрів, розробки стратегій, HR, аналітики та технологій. Всі ці люди живуть у 138 різних країнах світу.

Разом ми розробляємо орієнтовані на людей та організації рішення. Створюючи їх, ми враховуємо унікальність кожного клієнта, застосовуємо детальний аналіз та оперуємо реальними даними. Ми прагнемо створювати надійні рішення, які діятимуть протягом тривалого часу.

Ми допомагаємо клієнтам здійснювати організаційні перетворення, підвищувати ефективність їхньої роботи, розвивати та перерозподіляти таланти всередині організації та керувати ризиками, пов'язаними з людськими ресурсами. Спочатку ми розробляємо стратегію щодо персоналу, а потім переходимо до виконання завдань.

*«Чому ж ми повинні вчити своїх дітей? Для того щоб завжди залишатися попереду, треба постійно пристосовуватися, взаємодіяти з оточуючими, при цьому залишатися вірними собі і своїм ідеалам. Учня важливі не тільки отримані знання, а й сам процес навчання. Іншим необхідно пам'ятати про те, що почуття задоволеності своїм інтелектуальним рівнем може бути небезпечним, а навчання не тільки новим речам, а й новим способам мислення — це процес довжиною в життя».*

**Блер Шеппард**

Керівник міжнародної групи з розробки стратегії і розвитку лідерства PwC

*«Мені немає про що турбуватися, адже навіть автоматизоване робоче середовище не зможе обійтися без участі людини».*

**Студент денної форми навчання**  
(18 років), Індія







## ***Керівникам присвячується***

### ***Тут і зараз***

Ми пишемо не про далеке майбутнє — зміни вже почалися, і цей процес прискорюється.

### ***Холодний розрахунок і обдуманий ризик***

Майбутнє — це не координата на площині. Воно динамічне, тож складайте плани з урахуванням можливих варіантів розвитку подій. Необхідно заздалегідь продумати численні сценарії і найкращі кроки. А за потреби бути готовим ризикнути.

### ***Не бійтесь змін!***

Неважливо, звідки ви починаєте. Можливо, замість невеликих змін вам доведеться піти на кардинальні зміни.

### ***Ручне управління з увімкненим автопілотом***

Вплив автоматизації і штучного інтелекту на всі сфери бізнесу і його учасників стає глобальним. Значимість цих технологій надто велика, щоб змушувати займатися ними тільки IT- (або HR-) служби. Вам необхідно не просто отримати загальне уявлення про ці розробки, а й дуже добре розібратися в мінливій технологічній ситуації.

### ***Люди важливіші ніж робочі місця***

Організації не повинні зберігати посади, які стають непотрібними із впровадженням нових технологій, однак вони зобов'язані захищати своїх співробітників. Зберігайте людей, а не посади. Заохочуйте гнучкість, адаптивність і бажання розвиватися й змінюватися в професійному плані.

### ***Не бійтесь говорити з працівниками про майбутнє***

Третина співробітників переживають за своє майбутнє і тривожаться про те, чи збережеться їхнє робоче місце у зв'язку з розвитком автоматизації. У них зникають впевненість у своїх силах і бажання змінюватися. Емоційний настрій співробітників впливає на ваш бізнес вже сьогодні. Тому будьте готові до зваженого діалогу про майбутнє.

# Робота завтрашнього дня: що визначає майбутні риси ринку праці

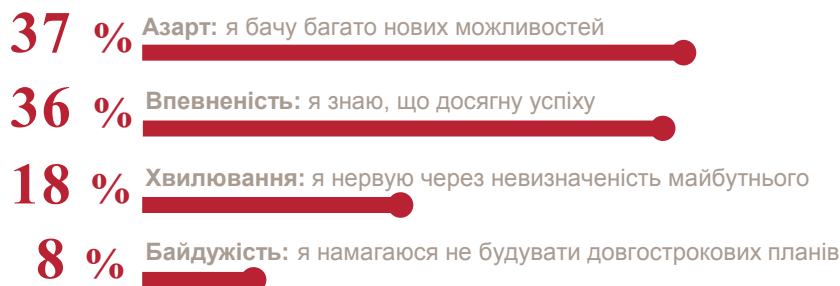
Розмірковуючи про майбутнє трудової діяльності, ми неминуче задаємося насущними питаннями нашого часу: як вплине переможна хода технологій, автоматизації та штучного інтелекту (ШІ) на те, де і як ми будемо працювати? І взагалі, чи потрібно буде працювати? Яким буде наше місце в цьому «роботизованому» світі?

Багато хто вважає, що головне — це прогрес, розвиток технологій і автоматизації, і їхній вплив на трудові ресурси передбачуваний. Нам же здається, що все трохи складніше. Мова йде не тільки про інноваційні технології, скільки про те, як люди збираються їх використовувати.

Вигляд співробітника майбутнього формується в результаті комплексного впливу ряду змінних протидіючих факторів. Дія деяких з них неминуча, при цьому швидкість впливу залишається непередбачуваною. Нормативно-правове регулювання, органи влади, що відповідають за цей процес, загальні настрої споживачів, громадян та персоналу — все це впливає на формування автоматизованого робочого середовища. У результаті буде сформований образ того, що ми в 2030 році будемо називати «роботою».

Коли йдеться про вплив стількох факторів, простий лінійний розрахунок не підійде. Бізнес, влада, приватні гравці повинні бути готовими до цілого ряду можливих і навіть малоймовірних сценаріїв.

Мал. 1. Що ви відчуваєте, коли замислюєтеся про майбутнє робоче середовище і його вплив на вас?



За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США, з яких 8459 осіб не досягли пенсійного віку.

## Мегатенденції

Глобальні тенденції — це потужна сила, яка змінює суспільство, а з ним і робоче середовище. Зміни в розстановці сил в економіці тягнуть за собою перерозподіл влади, матеріальних багатств, конкурентних переваг і можливостей у всьому світі; проривні інновації, зухвалі ідеї, нові бізнес-моделі і дефіцит ресурсів впливають на всі сфери життя. Бізнесу потрібна чітка осмислена мета і свобода дій при залученні й утриманні персоналу, клієнтів і партнерів на десятиліття вперед.

Мегатенденції, виявлені PwC, лежать в основі всіх запропонованих сценаріїв. Те, як люди реагують на виклики і можливості, які несуть із собою ці тенденції, визначає майбутній вигляд робочого середовища.





### **Технологічний прогрес**

**Стрімкий розвиток технологічних інновацій**

Автоматизація, роботизація і штучний інтелект, що стрімко розвиваються, суттєво перетворюють якість і кількість доступних робочих місць. Технології здатні полегшити нам життя, підвищити продуктивність, рівень і тривалість життя, дозволяють зосередитися на особистісній самореалізації. При цьому вони загрожують соціальній стабільності, здатні викликати політичну й економічну напруженість, якщо економічні блага не розподілені рівномірно.



### **Демографічні зрушення**

**Зміна чисельності, вікового складу і розташування світового населення**

За винятком невеликого числа регіонів населення світу старіє, чинячи тиск на бізнес, соціальні інститути та економіку. Збільшення тривалості життя впливає на бізнес-моделі, амбіції цінних співробітників і витрати на пенсійне забезпечення. Співробітники похилого віку будуть змушені освоювати нові навички і працювати далі. «Переозброєння» стане нормою. Брак робочої сили в ряді стрімко старіючих економік викличе гостру необхідність в автоматизації і підвищенні продуктивності.



### **Стрімка урбанізація**

**Значне зростання числа міського населення**

За прогнозами ООН, до 2030 року в містах буде проживати 4,9 млрд людей, а до 2050 року число міських жителів по всьому світу зросте на 72 %.<sup>1</sup> Уже зараз ВВП багатьох великих міст перевищує ВВП країн середнього розміру. У світі, що постійно змінюється, міста стануть впливовими факторами формування робочих місць.



### **Зміни в глобальній економіці**

**Зміни в розстановці сил між розвиненими країнами і країнами, що розвиваються**

У виграші залишаться країни, що швидко розвиваються, особливо з чисельною перевагою населення працездатного віку. Це країни, які проповідують принципи підприємницької активності, залучають інвестиційний капітал, вдосконалюють свою освітню систему.

З розвитком технологій країни, що розвиваються, будуть стикатися з серйозними викликами, і без стабільних і значних капіталовкладень безробіття і міграція продовжать прогресувати.

Розмиття середнього класу, різниця в рівні добробуту і скорочення робочих місць у зв'язку з розвитком автоматизації підвищують загрозу посилення соціальної нестабільності в країнах, що розвиваються.



### **Дефіцит ресурсів і зміни клімату**

**Виснаження запасів викопного палива, екстремальні погодні умови, підвищення рівня моря і дефіцит води**

До 2030 року прогнозований попит на енергію і воду зросте на 50 % і 40 % відповідно.<sup>2</sup> Для задоволення потреб будуть створені нові робочі місця в таких сферах, як виробництво альтернативної енергії, нові технології, розробка нової продукції, переробка сміття і використання вторинних ресурсів. Мільйони людей, зайнятих у сфері традиційної енергетики, і сама галузь в цілому піддадуться стрімкій реорганізації.

Дізнайтеся більше про глобальні мегатенденції PwC  
<http://www.pwc.co.uk/megatrends>

<sup>1</sup> Департамент ООН з економічних і соціальних питань. [http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/WUP2011\\_Report.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/WUP2011_Report.pdf).

<sup>2</sup> Національна рада з розвідки. [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf).



# Вплив цифрових технологій і штучного інтелекту на ринок праці

Потенційний вплив цифрових технологій і штучного інтелекту на ринок праці безмежний. Уже зараз вони відіграють провідну роль у формуванні всіх чотирьох сценаріїв розвитку ринку праці, забезпечуючи ефективний баланс між кваліфікаціями і роботодавцями, капіталом і інвесторами, споживачами і продавцями.

Цифрові технології лежать в основі виробничо-збутового ланцюга, беруть участь у процесах комерціалізації й автоматизації офісного супроводу. Однак, підвищуючи добробут ринку, вони поступово отримують повний контроль над економікою. А з поширенням цифрових систем зростає загроза кібератак і масштабних маніпуляцій у цифровому середовищі.

У зв'язку з цим важливим стає питання використання інформаційних даних. Те, як уряди, організації та приватні особи розпоряджаються інформацією, є вирішальним фактором для всіх наших моделей ринку праці, навіть тієї з них, яка орієнтована на людський фактор.

До того ж технології штучного інтелекту (цифрові помічники, віртуальні співрозмовники, комп'ютерне навчання) розпізнають, запам'ятовують і використовують цю ж інформацію.<sup>3</sup>

Можна виділити три рівні розвитку штучного інтелекту:

- **Допоміжний інтелект** широко використовується сьогодні, допомагаючи людям і організаціям вирішувати повсякденні задачі. Простий приклад можна зустріти в наші дні майже в будь-якому автомобілі — це програма GPS-навігації, що дає вказівки водіям відповідно до дорожніх умов.
- **Розширений інтелект** зараз поширюється все активніше, допомагаючи людям і організаціям виконувати завдання, які вони не можуть виконувати самостійно. Наприклад, система спільних поїздок на таксі не могла б існувати без комбінації програм, що забезпечують її роботу.
- **Автономний інтелект** — технологія майбутнього, що передбачає використання машин, які будуть діяти самостійно. Прикладом можуть служити безпілотні транспортні засоби, які поки що не використовуються широко, але будуть задіяні в майбутньому.

Деякі оптимісти вірять у здатність штучного інтелекту створити світ, в якому машини допомагають людині використовувати необмежені можливості, переробляючи, аналізуючи, оцінюючи масиви інформації, дозволяючи людям займатися високоінтелектуальною діяльністю, творчістю і приймати рішення.



## 73 %

*вважають, що технології ніколи не замінять людський інтелект.*

## 37 %

*турбуються за свої робочі місця у зв'язку з розвитком автоматизації (для порівняння, в 2014 році таких респондентів було 33 %).*

За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США.

<sup>3</sup> Більш докладно про ШІ і його вплив на ринок праці ви можете дізнатися з доповіді за 2017 г. «Bot.Me: Революційне партнерство» на сайті <http://www.pwc.com/CISAI>.



*«Автоматизація, машини в наш час знищують стільки робочих місць! Багато хто вважає, що тільки бідні й неосвічені втратять роботу. Але, боюся, через декілька років незамінних взагалі не залишиться».*

Жінка-пенсіонер, з вищою освітою (67 років), США



### **Допоміжний інтелект**

#### **Сьогодні**

Автоматизація монотонних, типових або трудомістких процесів за рахунок допоміжного інтелекту. Зростаючий попит на навички в області науки, технології, інженерії та математики (STEM) для створення нових технологічних екосистем.

### **Розширений інтелект**

#### **Зародження**

Фундаментальні зміни в природі трудової діяльності. Людина і машина спільно приймають рішення.

Унікальні людські риси: емоційність, креативність, переконливість, новаторство — стають ще більш цінними.

### **Автономний інтелект**

#### **Майбутнє**

Системи штучного інтелекту, що безперервно адаптуються, беруть на себе процес прийняття рішень.

Майбутнє працюючих людей під питанням.

# Майбутнє залежить від нас

Описані мегатенденції визначають те, як буде виглядати модель ринку праці в майбутньому, але не від них залежить, які риси він буде набувати в конкретний момент часу. Специфіку визначатиме те, як люди будуть реагувати на виклики і можливості, які несуть із собою глобальні тенденції.

Суспільний настрій, його вплив на хід подій важко прогнозувати у зв'язку з великою кількістю культурних, історичних та інших специфічних факторів. Ми бачимо, що суспільний настрій може вплинути на долю цілого народу, зокрема, в ході виборів або референдуму. Без сумніву, влада і суспільний настрій будуть впливати на процеси, що формують кожен із представлених тут сценаріїв.

Тому в кожній моделі ми врахували людський фактор, передбачили різноспрямований вплив протиборчих сил колективізму й індивідуалізму, інтеграції та фрагментації.

## Порівняння колективізму з індивідуалізмом

Що візьме гору в суспільстві — принцип «Я головний» або колективна відповідальність рівних? Як уряди зможуть забезпечити баланс між сильною економікою й інтересами свого народу? У регіонах і країнах, а також в містах неминуче станеться перегляд поглядів на допустимий рівень державного втручання.

## Порівняння інтеграції з фрагментацією

Чи означає розвиток цифрових технологій кінець для великих компаній?

Технології відкрили невеликим компаніям доступ до величезної кількості інформаційних, професійних і фінансових ресурсів, які раніше були доступні тільки великому бізнесу. Завдяки використанню технологій малий бізнес став сильним.

Великі компанії при цьому змогли значно знизити внутрішні і зовнішні витрати. Організації отримали можливість підвищити продуктивність, залучаючи меншу кількість співробітників і не роблячи значних капіталовкладень для розширення своєї діяльності (наприклад, використовуючи аутсорсинг або працю тимчасових працівників). При цьому людський фактор відіграє свою роль.

Влада своїми діями може як заохочувати, так і стримувати розвиток великого бізнесу або стартапа.





# Чотири світи: сценарії розвитку робочого середовища до 2030 року

## Фрагментація



**Жовтий світ:**  
людина — головна цінність

Суспільно-корисний і соціально-орієнтований бізнес процвітає. Здійснюється колективне фінансування або краудфандинг брендів з високими етичними принципами і бездоганною репутацією. Велике значення надається відповідальності індивіда перед суспільством. Багато майстрів і виробників, з'являються нові гільдії робітників. Людські якості високо цінуються.



**Червоний світ:**  
інновації на чільному місці

Компанії і приватні особи конкурують за увагу споживача. Регулюючі процеси не встигають за появою інновацій. Цифрові технології забезпечують для еліти необмежений доступ до інформації і важелі впливу. Вузькоспеціалізовані послуги і нішева продукція користуються найбільшим попитом.

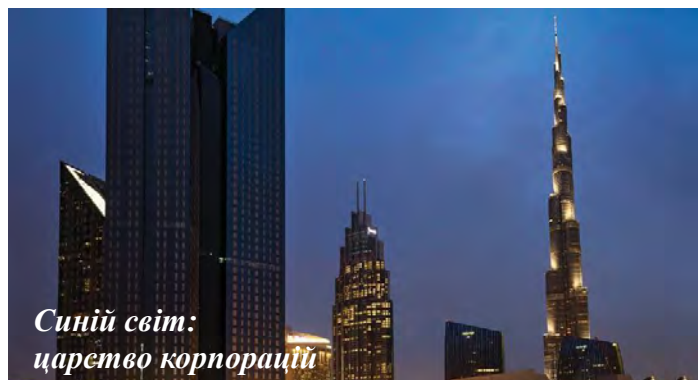
## Колективізм



**Зелений світ:**  
корпоративна турбота

Питання соціальної відповідальності та довіри домінують в порядку денному поряд з демографічними, кліматичними та екологічними питаннями, стаючи основними рушійними силами бізнесу.

## Індивідуалізм



**Синій світ:**  
царство корпорацій

Зі збільшенням розмірів компаній встановлюється капіталізм великих корпорацій, індивідуальні потреби заступають ідеї соціальної справедливості.

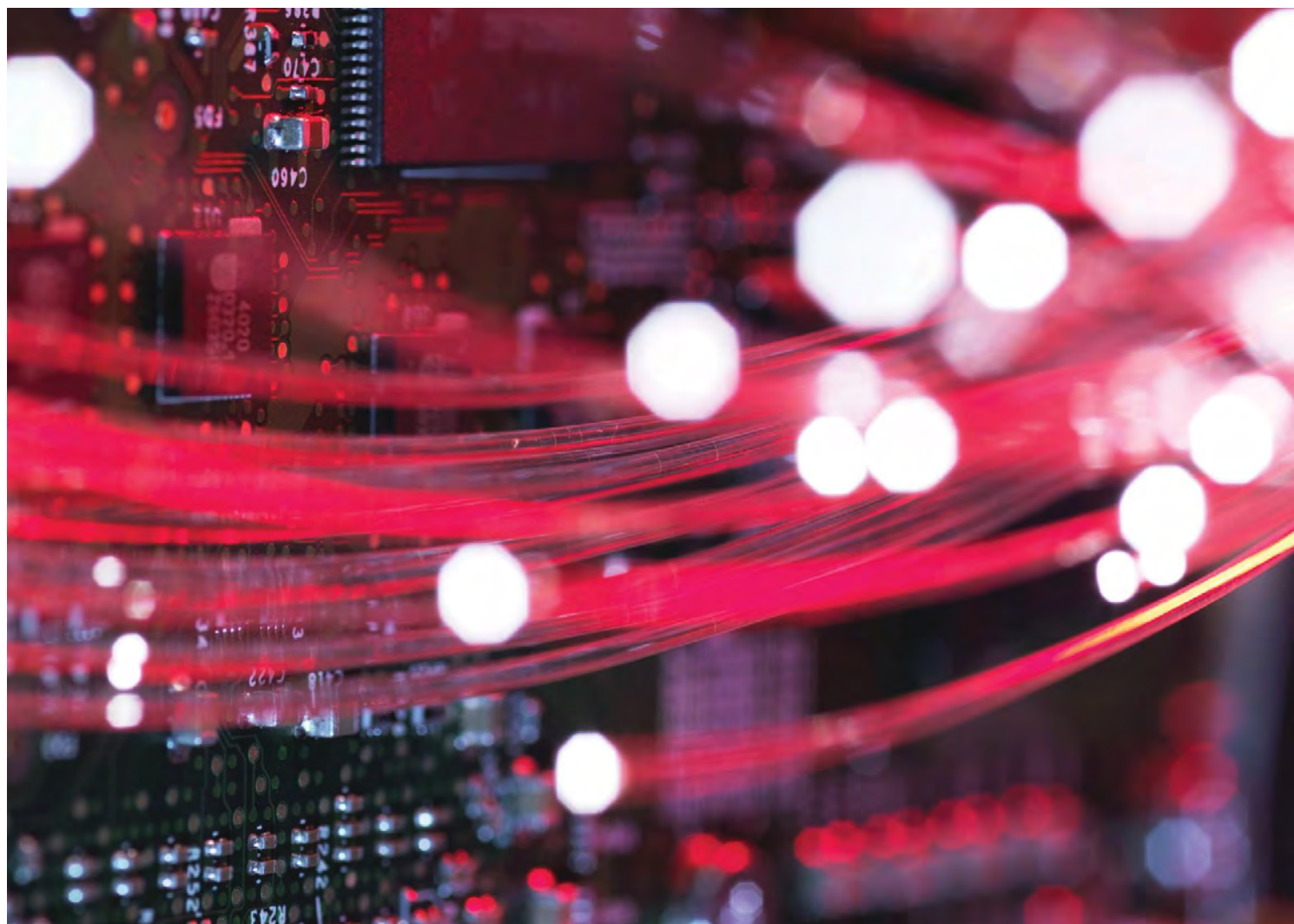
## Інтеграція

## Інновації на чільному місці: червоний світ

У світі, в якому діє небагато правил, сформувався динамічний ринок вузькоспеціалізованих фахівців і підприємств, що конкурують за увагу окремих споживачів і їхніх впливових груп.

Червоний світ: шлях до 2030 р.

2020 р.	2021 р.	2022 р.	2025 р.	2030 р.
Скандали за участю перших осіб держав і розгул корупційної діяльності політиків та бізнес-магнатів як недовозначне послання решті світу: «Все дозволено». Суспільство повертається до стандартів початку нульових.	Розважальний застосунок, розроблений шістьма 17-річними випускниками школи з Тайваню, продано за 49 млн дол. на міжнародному онлайн-аукціоні, організованому їхньою школою.	Апеляційний суд Сполученого Королівства визнав ідеї співробітників компаній, розроблені у вільний від роботи час, інтелектуальною власністю компанії.	Найбільше число зареєстрованих випадків реструктуризації і поділу промислових компаній за десятиліття.	Кількість співробітників, які працюють на умовах повної зайнятості в США, досягла історичного мінімуму — 9 % від загальної кількості працюючих.





## *Світ, де правлять інновації і немає інших правил*

Червоне трудове середовище — ідеальний інкубатор для інновацій.

Нові продукти і бізнес-моделі з'являються з блискавичною швидкістю, набагато швидше, ніж можуть реагувати регулюючі структури. Розвиток технологій сприяє створенню впливових соціальних груп однодумців з різних країн. Бізнес зосереджений на персональному підході до споживача і прагне захоплювати все нові ніші.

Ідеї та здібності, які найбільше відповідають вимогам компаній та споживачів, щедро винагороджуються.

Але в світі без правил ризики високі. Сьогодні ви можете бути на коні, а завтра — опинитися на лаві підсудних.

---

# 60 %

*вважають, що мало хто буде мати стабільну, довгострокову зайнятість у майбутньому.*

За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США.

## *Головне — гнучкість і швидкість реакції*

Великий бізнес залишився не при справах у цьому цифровому світі, що рясніє невеликими індивідуальними підприємствами і стартапами.

Цифрові технології з'єднують співробітника з роботодавцем, кваліфікації — з попитом, капітал — з інноватором, а споживача — з постачальником. Це дозволяє невеликим підприємствам досягти великого впливу.

У конкурентній боротьбі великі компанії починають розділятися на менші, створюючи власні внутрішні ринки й мережі, руйнуючи старі ієрархічні структури і заохочуючи співробітників створювати нові ідеї. Темп розробки та апробації нової продукції і послуг помітно виріс, а з ними — і ризики для брендів.

## *А що зі співробітниками?*

У червоному світі спеціалізація в ціні, кар'єра будується завдяки сукупності наявних навичок, досвіду і контактів, а не відповідно до вимог роботодавця або компанії.

Організації з малим штатом співробітників — це нова норма. Організації з невеликою кількістю цінних співробітників для отримання прибутку роблять ставку на технології, виробничо-збутовий ланцюг й інтелектуальну власність, на протидію трудомістким процесам і фізичним активам.

Комерційна цінність навчання стає вирішальною; конкретні навички і досвід вважаються більш цінними, ніж університетський ступінь.

Співробітники розуміють, що навички, які користуються найбільшим попитом, означають більш високу винагороду.

Багато співробітників часто змінюють роботу і залишаються з компанією тільки на час проекту. Переговори — важлива складова при укладенні трудового контракту, а власність на результати інтелектуальної діяльності та свобода дії так само важливі, як і фінансове заохочення.

### Хто визначає HR-стратегію?

- Інновації і люди нероздільні в червоному світі.
- HR не існує як окрема функція, керівництво підприємств покладається на аутсорсинг і автоматизацію.
- Великі організації знаходяться в постійній боротьбі за цінних співробітників та інтелектуальну власність, намагаючись залучити потрібних фахівців за допомогою професійних рекрутерів і штучного інтелекту.
- Цифрові технології дозволяють налагодити зв'язки між працівником і роботодавцем, навичкою і попитом на неї.
- Головне — це результат праці, а не процес, старі методи оцінки та аналізу трудової діяльності — рідкість.

### Робоча сила майбутнього

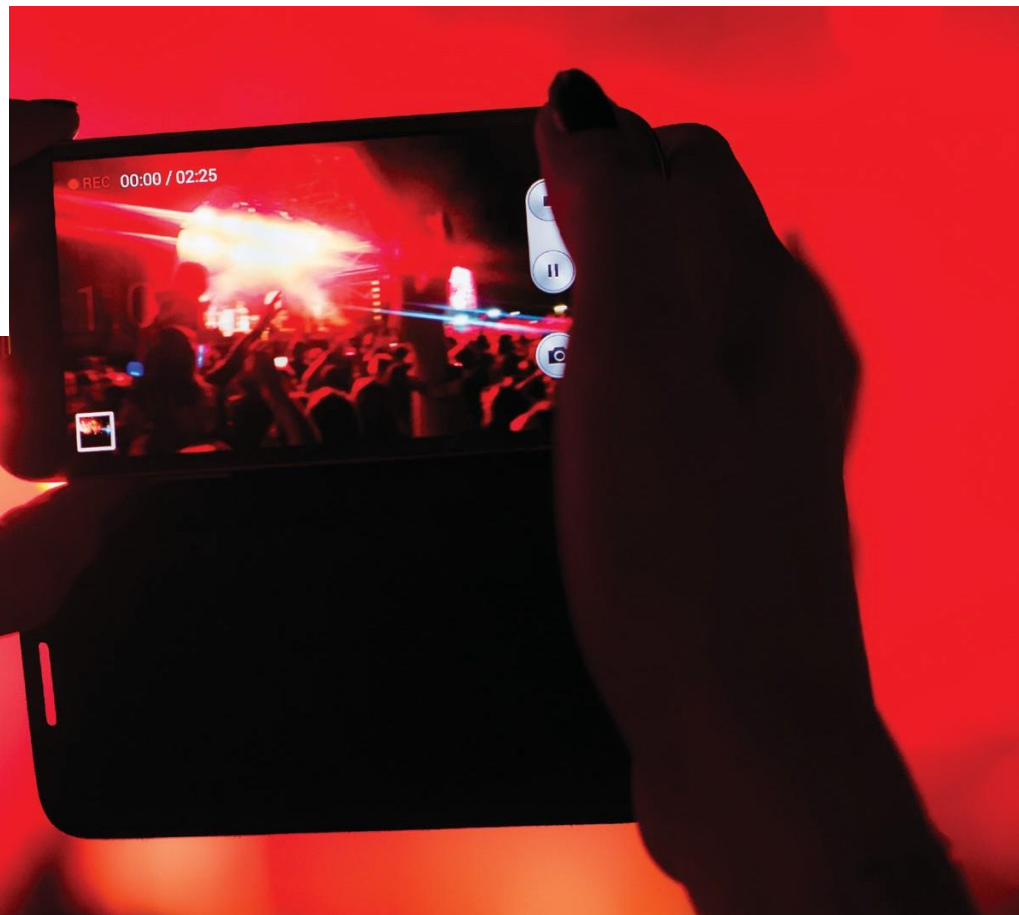
- Спеціалізація дуже цінується, і співробітники намагаються розвивати найбільш затребувані навички для отримання найбільшої винагороди.
- Організаційна структура компаній стає якомога простішою. Головне — отримати співробітника із кваліфікаційними навичками, що підходять для реалізації чергового завдання.
- Невелика кількість ключових співробітників з винятковими навичками управління отримують найбільшу винагороду.
- Співробітники-однодумці тримаються разом, використовуючи технології як платформу для розвитку інновацій.
- Проекти швидко стартують, розвиваються і завершуються, а фахівці переходять від одного проекту до наступного.

### Організаційні виклики

- Динаміка ринку — це все для трудового середовища червоного світу. Процес прийняття рішень або ієрархія, що уповільнюють інноваційний розвиток, не дозволяють швидко досягти успіху.
- Організації конкурують за нові перспективні ідеї, прагнучи здобути їх.
- Інновації створюються в умовах підвищеного ризику; регулюючі інстанції не завжди встигають виконувати контрольні функції, діючи нерегулярно і несподівано.
- Робочих місць небагато, але організації все ще конкурують за ключові навички.

*«Компанії недостатньо лояльні до своїх підлеглих. Співробітники із затребуваною кваліфікацією багатіють, зі співробітниками з застарілими навичками прощаються».*

Державний службовець з частковою зайнятістю (66 років), США







### Червоний світ

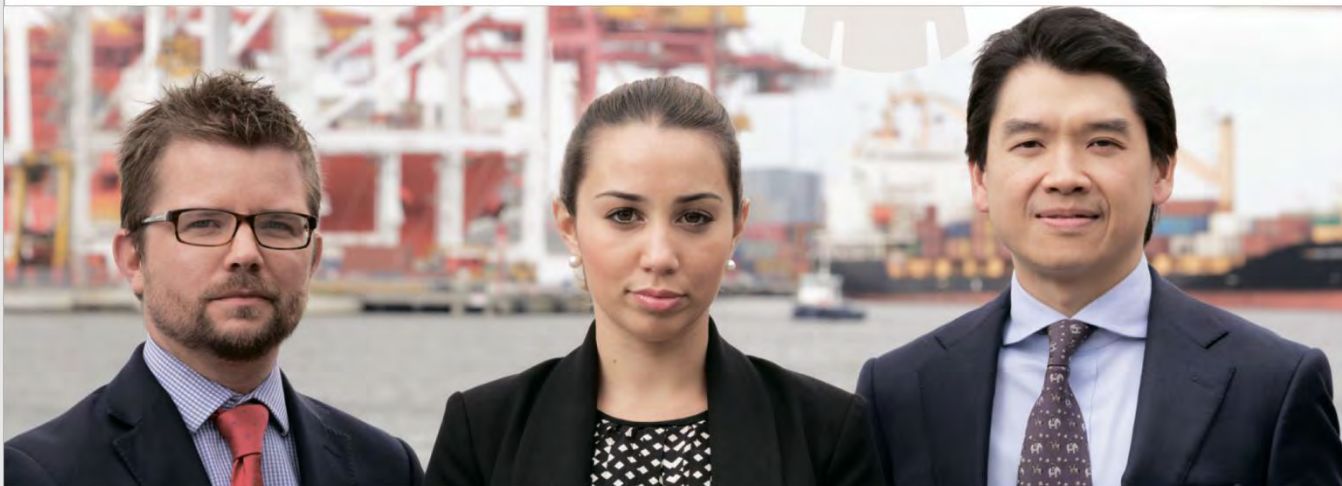
Процес підбору цінних співробітників у 2030 році буде важким, як і завжди. Штучний інтелект дозволяє бізнесу знайти талановитого співробітника, коли це необхідно. Ось як міг би виглядати спеціальний ресурс для підбору співробітників у 2030 році, що функціонує на базі штучного інтелекту.

## SkillScanEx™

Ми знаємо ваші потреби в цінних співробітниках



Хочу \_



#### Агрегатор SkillScanEx™

Знайдіть потрібного фахівця незалежно від платформи, до якої він підключений. Простий і зручний інтерфейс дозволить вам легко висловити свої побажання.

#### Прогнозист SkillScanEx™

Використовуйте цю опцію, щоб отримувати попередження від системи у разі потреби в нових кваліфікаціях і здібностях. Наша платформа аналізує вашу ділову переписку. Прогнозист допоможе зробити правильний вибір між людиною і штучним інтелектом.

#### Планувальник SkillScanEx™

Планувальник аналізує і пов'язує запити споживачів, поточні проекти, продуктивність персоналу й систем для створення прогнозу продуктивності і нестачі в необхідних навичках.

Дивитися всі

Завантажити ще

## Царство корпорацій: синій світ

На сцену виходять великі корпорації. На чільному місці — вибір споживача. Кар'єра в корпорації визначає матеріальне становище і соціальний статус.

Синій світ: шлях до 2030 р.

**2020 р.**

Чиста вартість активів 1 % топ-домогосподарств Китаю вперше переросла таку в США.

**2021 р.**

Злиття глобальної соціальної мережі і найбільшої телекомунікаційної компанії Африки стало наймасштабнішою корпоративною угодою за всю історію.

**2022 р.**

Найбільша міжнародна компанія домовляється з урядами шести держав про безпрецедентний податковий режим «без кордонів» для своїх співробітників.

**2025 р.**

ООН приймає Кодекс етики щодо розширення людських здібностей.

**2030 р.**

Найбільша технологічна компанія Індії повідомляє про збільшення річної виручки на 24 % завдяки тому, що її співробітники вживають препарат, який стимулює когнітивні здібності.





## *Панування капіталізму*

У синьому світі робочого середовища компанії нарощують розміри і вплив для захисту норми прибутку від найближчих конкурентів і зухвалих новачків на ринку. Корпорації посилюють свій вплив і збільшують масштаби, перевершуючи в цьому відношенні навіть деякі держави.

Успіх залежить від продуктивності праці, і великі компанії конкурують між собою в гонитві за цінними співробітниками. Межі людських можливостей розсуваються завдяки пластичним технологіям, медицині та імплантації, в розвиток яких інвестують компанії, що прагнуть отримати співробітників із суперздібностями.

---

# 70 %

*не відмовляться від прийому медичних препаратів для стимулювання розумової та фізичної активності, якщо це підвищить перспективи їхньої зайнятості в майбутньому.*

За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США, з яких 8459 осіб не досягли пенсійного віку.

## *Безпрецедентні здатності*

У синьому світі домінують корпорації, але ринок робочої сили обмежений.

Співробітник з винятковими здібностями в ціні.

Роботодавці намагаються утримати в штаті найбільш цінних співробітників за допомогою винагороди, але застосовується і практика найму тимчасових кваліфікованих співробітників за потреби.

Людські можливості, автоматизація, аналітика та інновації — все використовується по максимуму з метою підвищення продуктивності. Людські можливості розширюються в результаті використання різних технік фізичного і медикаментозного впливу за допомогою всіляких препаратів і обладнання.

Продуктивність і стан здоров'я співробітників безперервно оцінюються, відстежуються й аналізуються. З'являється нова елітна каста співробітників із суперздібностями.

## *А що зі співробітниками?*

Співробітники в синьому світі живуть в умовах неослабного тиску. Співробітники на постійних позиціях і їхні колеги-контрактники з вузькоспеціальною кваліфікацією отримують гарну винагороду, але лише до тих пір, поки їхні навички відповідають вимогам ринку.

Роботодавець розділяє еліту та інших співробітників; компанії беруть на себе функції, які раніше виконувалися державою, — від освіти дітей і турботи про літніх людей до охорони здоров'я.

Ціна за цю турботу — повний контроль над співробітниками. Компанії невинно відстежують і вимірюють місцезнаходження, продуктивність, стан здоров'я і добробут своїх співробітників. Цю інформацію корпорації використовують для прогнозування продуктивності, а головне — ризиків, пов'язаних з робочим середовищем.

### *Хто визначає HR-стратегію?*

- Директор з персоналу — впливова посада, іноді її ще називають директором з персоналу і продуктивності. Входить до ради директорів.
- Наука про людський капітал розвинена, а зв'язок між людиною і продуктивністю доведений. Про це красномовно свідчить друга назва посади директора з персоналу.
- Питання ризиків в галузі управління персоналом — у центрі порядку денного на раді директорів. У результаті служби по підбору персоналу отримують великий вплив.

*«Прірва між багатими і бідними. Люди будуть або мати добре оплачувану роботу, або будуть безробітними».*

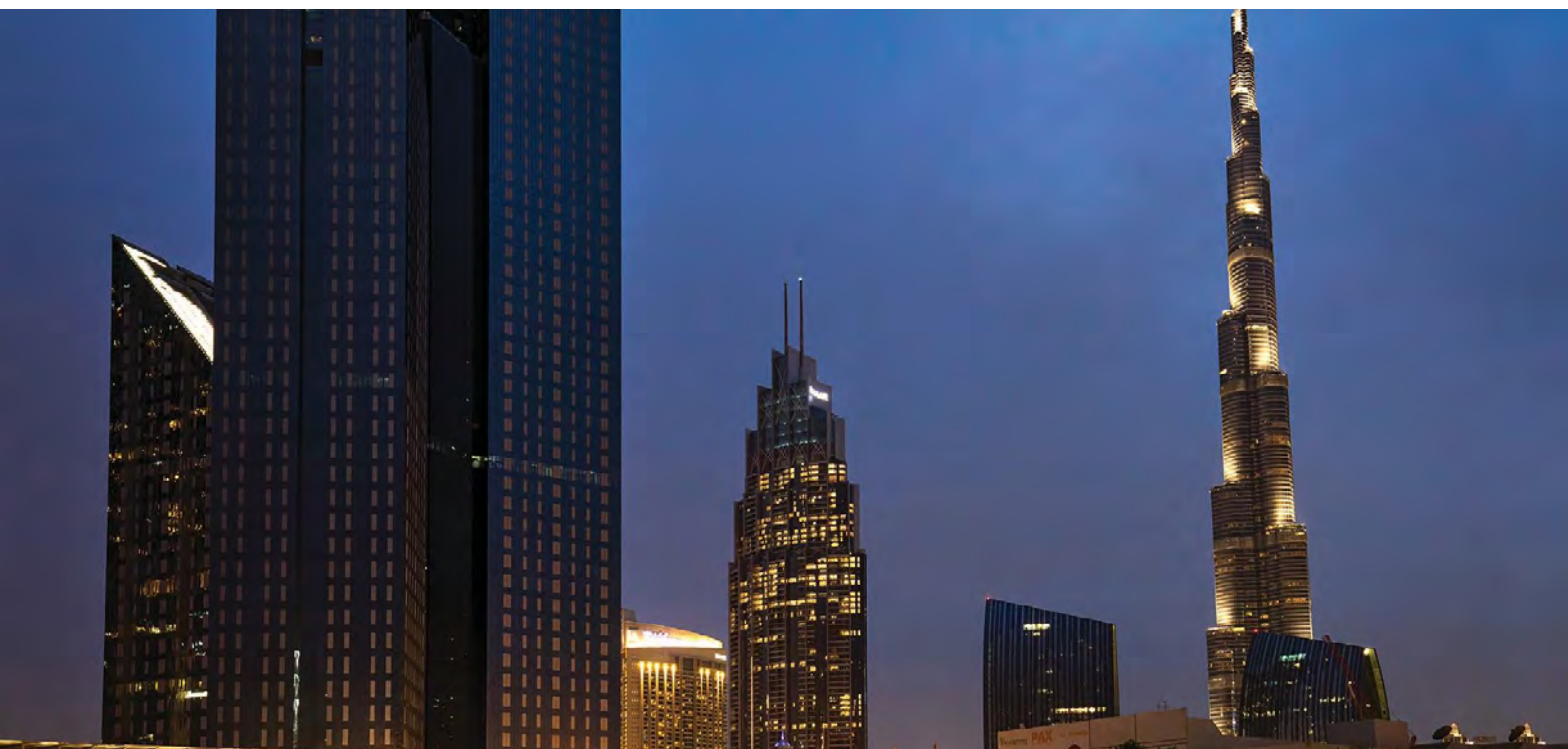
Безробітна (50 років), Німеччина

### *Робоча сила майбутнього*

- Окрім основної групи ключових співробітників, за потреби залучаються додаткові сили. При наймі співробітників із вузькоспеціалізованими кваліфікаційними навичками використовуються цивільно-правові та термінові контракти.
- За найбільш цінних співробітників ведеться справжня битва, і найкваліфікованіші з них наймають персональних агентів для обговорення умов і адміністрування своєї кар'єри.
- Роботодавець починає полювання за головами на найбільш ранніх етапах, налагоджуючи контакти зі школами і наймаючи перспективну молодь.
- Співробітники на всіх рівнях активно займаються своєю кар'єрою, відточуючи навички як тільки і коли тільки можливо, у тому числі і використовуючи методи розширення людських можливостей.
- Суспільство розділилося на тих, хто зробив кар'єру в корпорації, і тих, хто залишився за бортом фінансових благ, пропозицій в сфері охорони здоров'я і різноманітних бонусів.

### *Організаційні виклики*

- Ризики, пов'язані з розміром, припускають вразливість корпорацій для зовнішніх загроз, таких як технологічний тероризм або криза. Великі структури надто неповороткі, щоб оперативно реагувати на зміни.
- Цінність людського капіталу, особливо співробітників на вищих посадах, висока. Однак сильний і тиск на верхівку корпорацій у зв'язку зі страхом втратити значні блага.
- Організації змушені розвивати моделі і системи, що дозволяють співробітникам та їхнім агентам домовлятися про ціну на свій людський капітал в залежності від індивідуальних інвестиційних стратегій.







## Синій світ

У 2030 році організації починають замислюватися про вдосконалення співробітників на робочих місцях.

Тут представлена онлайн-стаття, яка могла б бути написана в 2030 році про першу широкомасштабну спробу використати медичні препарати, що стимулюють когнітивні здібності.

# Міжнародні новини

3 травня 2030 р. 09.30 ET



**Drumhum Inc — лідер серед компаній, що використовують препарати, які стимулюють когнітивні здібності співробітників.**

Drumhum Inc — перший великий роботодавець, який запропонував стимулюючі медичні препарати своїм співробітникам.

У компанії повідомили, що за перші три місяці звітного періоду відзначено 4-відсоткове підвищення продуктивності.

На початку року компанія Drumhum запропонувала своїм співробітникам використовувати на робочому місці когніталін, перший масовий препарат на основі метилфенідату, що поліпшує когнітивну функцію головного мозку. Як повідомила Ненсі Коул, керівник відділу управління ефективністю персоналу компанії, «експеримент проводився під ретельним наглядом. З 3000 працівників американського відділення компанії Drumhum 73 % подали заявки на участь».

Когніталін, модифікований замінник метилфенідату, розроблений компанією PharmaXcog, підсилює концентрацію і покращує функцію пам'яті за рахунок

збільшення концентрації синапсів нейротрансмітерів допаміну і норадреналіну, блокуючи їхнє зворотне захоплення і стимулюючи префронтальну кортикальну мережу.

Когніталін був ліцензований як нелікарський засіб у 2027 році після публікації Кодексу етики з розширення людських здібностей.

У компанії Drumhum провели оціночне тестування групи співробітників, що приймали когніталін, за участю контрольної групи співробітників зі схожими професійними і демографічними характеристиками, яка використовувала стандартні ігрові методи когнітивного тренування, розроблені компанією Drumhum.

«Група, що застосовувала когніталін, — розповідає Коул, — показала значно вищі результати, виконавши комплексне завдання по кодифікації на 10 % швидше, ніж контрольна група, допустивши за цього на 4 % менше помилок».



Читати далі

## Корпоративна турбота: зелений світ

Суспільна свідомість отримує потужний імпульс для розвитку. Працівники і споживачі демонструють лояльність тим організаціям, які дотримуються високих моральних стандартів поведінки стосовно співробітників і всього іншого світу.

Зелений світ: шлях до 2030 р.

**2020 р.**

Десятки мільйонів протестуючих вийшли на вулиці Детройта, Торонто, Мумбаї, Лондона з гаслами «Зупиніть ботів», вимагаючи припинити скорочення робочих місць.

**2021 р.**

Річна посуха на сході Пакистану і півночі Індії призвела до загибелі 2 млн людей. Більше 30 млн залишилися без роботи.

**2022 р.**

Соціальна кампанія #waterwaster спрямована проти організацій, що не скоротили споживання води відповідно до міжнародних рекомендацій від 2020 року. Ціна акцій і доходи декількох мультинаціональних корпорацій стрімко падають.

**2025 р.**

Міжнародні стандарти ведення бухгалтерського обліку вимагають від усіх зареєстрованих організацій здавати звіт «Вплив на природний і соціальний капітал».

**2030 р.**

Законодавство Європейського Союзу забороняє компаніям, які торгують на території ЄС, використовувати автомобілі з бензиновими і дизельними двигунами.





### *Компанії беруть турботу на себе*

Для зеленого світу корпоративна відповідальність — це не порожній звук, а обов'язкова умова діяльності. Компанії представляють собою відкриті структури, в тому числі для співпраці. Своє основне призначення вони вбачають у розвитку співробітників і підтримці локальних громад.

У відповідь на громадську думку, зростаючий дефіцит природних ресурсів і жорстке міжнародне законодавство, компанії суворо дотримуються етичних та екологічних стандартів. Дана тенденція призводить до зміщення уваги на високу суспільну свідомість, екологічну відповідальність, диверсифікацію, права людини і справедливість в широкому сенсі слова, а також на усвідомлення ширшого впливу бізнесу, не обмеженого лише фінансовою сферою.

Довіра стає основою для ведення бізнесу та забезпечення людей робочими місцями. У центрі комерційної стратегії компаній повинна бути соціальна мета.

### *Дві сторони автоматизації*

Автоматизація та технології — важливі елементи зеленого світу, оскільки вони допомагають зберігати ресурси, що виснажуються, і скоротити збиток, що завдається навколишньому середовищу.

Технології використовуються екстенсивно, вони замінюють потребу подорожувати і розвивають інноваційні перетворення в комунікаційній сфері.

Однак питання про роль людини в не чужому автоматизації зеленому світі залишається актуальним. Технологія — це двосічний меч для роботодавця зеленого світу, що дозволяє вирішувати етичні та екологічні проблеми. Але якою ціною для людини?

### *А що зі співробітниками?*

Співробітники працюють в дружній, майже сімейній обстановці, за гнучким графіком і задіяні в соціально значущих проектах. Вони не сумніваються у тому, що роботодавець чесно оплатить їхню працю, надасть справедливі умови роботи і забезпечить можливість розвиватися, натомість чекаючи лояльності до корпоративних цінностей і культури компанії.

Співробітники поділяють високі етичні принципи компаній, суворо дотримуючись стандартів. Їхня діяльність оцінюється за цілою низкою показників і не тільки в професійному плані. Наприклад, проводиться аналіз того, наскільки ефективно вони подорожують і використовують ресурси.

# 23 %

*вважають, що «робити роботу, яка змінює світ на краще» — найголовніше в їхній кар'єрі.*

За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США.

## Хто визначає HR-стратегію?

- Генеральний директор визначає HR-стратегію організації, вважаючи, що від людей, їхньої поведінки і ролей в суспільстві прямо залежить успіх або невдача компаній.
- Функції HR виконує підрозділ, який називається «Люди і суспільство». Крім підбору персоналу, цей підрозділ займається питаннями маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності та аналізом даних.
- Пріоритетним напрямом діяльності HR є підтримка працездатних віртуальних соцмереж між співробітниками організації та її клієнтами для безперешкодної комунікації і мінімізації потреби подорожувати.
- Рішення в області персоналу суворо регулюються контролюючими органами, починаючи з квот на диверсифікацію за расовими і гендерними ознаками і закінчуючи обов'язковим підтриманням добробуту (наприклад, клініка сну, «цифрова дієта» або ліміт на звільнення за економічного спаду).

## Робоча сила майбутнього

- Співробітників зеленого робочого середовища приваблює можливість працювати в компаніях, якими вони можуть захоплюватися і чий цінності вони поділяють.
- При цьому конкуренція за цінних співробітників залишається жорсткою. Фінансове стимулювання все ще відіграє важливу роль.
- Пакет компенсацій і пільг — важливий інструмент в залученні й утриманні співробітника. Роботодавець стає винахідливим у цьому питанні. Так, стандартною практикою стає пропозиція з серії «Три тижні оплачуваної відпустки для проведення благодійних та соціальних робіт».
- Передбачається, що співробітники поділяють цінності роботодавців не тільки на робочих місцях, а й поза роботою, через систему «корпоративних зобов'язань».
- Переміщення суворо контролюються і відслідковуються, заохочується ефективно й альтернативне використання ресурсів.
- Вислів «Робота на все життя» знову починає активно вживатися.

## Організаційні виклики

- Поширення інформації про корпоративні цінності і цілі правильним людям — основна вимога.
- Завоювання і збереження довіри співробітників і суспільства в цілому, особливо коли справа стосується автоматизації, — обов'язкова умова.
- Необхідно забезпечити постійну безпеку бренду. Імовірність соціально безвідповідальної поведінки всередині організації або у партнерів і підрядників означає збільшення ризиків. Гарантії якості та пильність — на найвищому рівні.
- Недостатньо бути просто законослухняною організацією: компанії повинні постійно підвищувати планку, випереджаючи вимоги регулюючих інстанцій.
- Організації змушені шукати оптимальне співвідношення між короткостроковими фінансовими вигодами й довгостроковими соціальними.

*«Кліматичні зміни сильно впливають на те, як ми працюємо, нам варто змінити наші пріоритети».*

Співробітниця фармацевтичної компанії (30 років), США







## Зелений світ

У 2030 році публічні компанії зобов'язані в режимі реального часу розкривати інформацію про використання ресурсів. Більшість непублічних компаній, акції яких не котируються на фондовій біржі, добровільно надають детальний щоквартальний звіт.

Так міг би виглядати витяг з онлайн-звіту організації за 2030 рік щодо використання ресурсів у порівнянні з аналогічними організаціями.

Витрата енергії на 1 співробітника

Назад до порівнянь | Домашня сторінка | Увійти | Реєстрація | Мій обліковий запис | Допомога

### Green Bar Brewing Inc

#### Центр використання ресурсів

Споживання енергії і води — зведена таблиця  
Оновлено 11:00 GMT 12/11/2030

Споживання енергії	2029/30 (на поточну дату)	2028/2029 фін. рік
Загальне споживання енергії в 2025/26 фінансовому році (гВт)	1002	1130
Загальне споживання на 1 співробітника, зайнятого повний роб. день (кВт)	0,09	0,13
CO <sub>2</sub> викиди (кт)	17,3	18,1
Викиди, пов'язані з пересуванням	6,4	8,3

У рейтингу серед аналогічних компаній



Топ 10%

Звіт по споживанню води	2029/30 (на поточну дату)	2028/2029 фін. рік
Загальне споживання (млн галонів)	823	889
Споживання в розрахунку на 1 літр продукту	2,7:1	2,9:1

#### Споживання води за рік (у порівнянні з 2022 р.)



#### Споживання води по країнах



#### Основні постачальники

Відповідно до Закону про сталий розвиток 2022 р., ми збираємо і публікуємо інформацію про використання ресурсів тими з наших постачальників, на яких припадає понад 7 % витрат компанії.

Натискайте для отримання інформації

[Компанія 1](#)

[Компанія 2](#)

[Компанія 3](#)

Соціальний ефект	2029/30 (на поточну дату)	2028/2029 фін. рік
Кількість співробітників*	7610	7789
Години громадських робіт / на 1 співробітника	9,6	8,3

\* Усі співробітники, що працюють в даній організації, — штатні та позаштатні, крім постачальників зі штатом співробітників більше 1 людини.



## Людина — головна цінність: жовтий світ

Справедливе соціальне забезпечення стає імперативом. Соціально орієнтоване підприємництво і ремісники стають центром ринку, що бурхливо розвивається, де панують сильні етичні і моральні принципи.

Жовтий світ: шлях до 2030 р.

2020 р.	2021 р.	2022 р.	2025 р.	2030 р.
Європейська Комісія приймає Директиву про справедливу оплату праці.	Під тиском громадськості найбільша міжнародна служба таксі додає в свій застосунок можливість вибору «водій — людина».	Шанхайська фондова біржа заборонила компаніям, що котируються, використовувати мінерали з зон конфліктів з кінця 2025 року.	Бразилія стає останньою з країн G22, що ренаціоналізує водні та енергетичні ресурси.	Знак якості Made by Me використовується в усьому світі для позначення товарів, під час виробництва яких не використовувалася машинна праця.





### *Це спільна справа*

Співробітники і роботодавці в жовтому світі шукають вищий сенс у тому, що роблять. У центрі суспільної політики — орієнтація на справедливий розподіл благ, ресурсів і привілеїв. Дана тенденція супроводжується посиленням втручанням урядів у справи бізнесу. Покупці і співробітники голосують ногами, вибираючи компанії.

Співробітники успішно самореалізуються, маючи свободу дій аж до автономії, працюючи в організаціях з діловою репутацією, побудованою з увагою до соціально-етичних аспектів. Це відповідь суспільства на розукрупнення бізнесу; бажання приносити користь для досягнення загального блага. Усе більше компаній дотримуються концепції «хороша робота» і гідна робота; відбувається відхід від традиційних взаємин «роботодавець — найманий працівник».

### *Дві сторони технологій*

Технології допомогли ринку праці жовтого світу бурхливо розвиватися, знижуючи бар'єри для виходу нових учасників, забезпечуючи їм легкий доступ до публічного капіталу і на міжнародний ринок. Це рішення дозволяє дрібним підприємцям конкурувати в тих областях, які раніше були доступні виключно великим гравцям.

Але в цьому і полягає основний конфлікт: люди неохоче приймають технології та автоматизу, що розвиваються, суб'єкти жовтого робочого середовища чутливі і безпечні щодо недоліків автоматизації. Невдоволення зростає з поширенням технологій, багато кваліфікаційних навичок виходять з ужитку, протест викликає політика сприяння технологічній еліті, що зароджується.

Разом з тим продовжується активне використання автоматизації для виконання деяких функцій, недоступних або небезпечних для людини. Поширені так звані невидимі технології, що автоматизують роботу офісів на базі штучного інтелекту.

### *А що зі співробітниками?*

Співробітники проявляють виняткову лояльність не по відношенню до роботодавців, а до людей зі схожими навичками і мотивами.

Жовтий світ відмінно підходить для створення нових гільдій робочих по аналогії з середньовічними ремісничими асоціаціями і торговими общинами. Ці гільдії створюються з метою захисту, підтримки та об'єднання незалежних працівників, іноді надаючи освітні послуги та інші переваги, які традиційно забезпечував роботодавець.

---

## 25 %

*вважають, що ідеальний роботодавець сповідує ті ж цінності.*

За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США.

## Хто визначає HR-стратегію?

- Бізнес-лідери несуть відповідальність за управління і керівництво людьми.
- HR рідко використовується як окрема функція. Роботодавці вдаються до послуг аутсорсингових організацій і автоматизації для вирішення питань в галузі управління персоналом.
- Професійні спільноти і гільдії допомагають працівникам професійно розвиватися, здійснюючи освітню підготовку, надаючи консультаційні та інші послуги.
- Цифрові платформи створюють маневрене середовище, поєднуючи співробітника з роботодавцем, кваліфікацію — з попитом на неї.
- Праця — це не просто діяльність по досягненню корпоративних цілей, це соціально наповнена функція індивідів, спрямована на досягнення суспільного блага.

## Робоча сила майбутнього

- Співробітники утворюють об'єднання однодумців на базі технологічних платформ.
- Об'єднання існують рівно стільки, скільки триває проект або реалізується ідея.
- Гільдії допомагають співробітникам виступати єдиним фронтом, коли це необхідно, залишатися затребуваними і йти в ногу з часом.
- Гільдії забезпечують членам почуття приналежності: особистість відчуває себе частиною професійної групи, ідентифікуючи себе з іншими учасниками зі схожими навичками, інтересами і цілями.
- Нематеріальні винагороди мають чіткий матеріальний еквівалент і є предметом торгу в переговорах про заробітну плату.
- Поняття «ходити на роботу» концептуально змінюється. Трудовий розпорядок з 9 до 17 з понеділка по п'ятницю — рідкісне явище, оскільки кордони між роботою і домом розмиті.

## Організаційні виклики

- У жовтому світі важливі бренд і репутація компанії з орієнтацією на етичні норми. Керування ризиками, пов'язаними з неконтрольованими діями співробітників, є нагальною потребою брендів.
- Організації оцінюються за принципами надійності і чесності. Мета організації повинна бути недвозначною і підлягати реалізації.
- Необхідна прозора організація виробничо-збутового ланцюга для здійснення контролю за дотриманням принципів корпоративної етики з неминучим покаранням за порушення.
- У жовтому світі велике значення надається взаєминам з урядами та неурядовими організаціями, які суворо регламентуються.

*«Можливість працювати звідусіль з розвитком телекомунікацій робить нас нейтральними географічно. Але індивідуальний підхід повинен залишитися».*

Менеджер (52 роки),  
Сполучене Королівство





## Жовтий світ

Важливу роль у житті працівника відіграють гільдії, забезпечуючи його добробут, пенсію, надаючи можливості навчатися, а до 2030 року — і здобувати вищу освіту.

Так могла би виглядати стаття освітнього порталу з новинами у 2030 році.

# Університет Гільдії відкривається в Гельсінкі

23 серпня 2030 року



**Університет Гільдії аналітиків даних (GDA) у Фінляндії — перший навчальний заклад з кампусом, відкритий Гільдією в Європі. Уже наступного місяця він відкриє свої двері для студентів. У відповідь на зростаючий попит членів гільдії GDA в 2026 році анонсувала інвестиції розміром в 35 млн євро в розвиток університету, що спеціалізується на навчанні та дослідженнях у сфері обробки й аналізу даних.**

Університет Гільдії аналітиків даних (GDA) розташувася на місці колишнього Університету Urban-Metro, який закритися в 2027 році. У 2028 році GDA викупила кампус, провівши в ньому масштабний ремонт і технологічне оновлення.

«Ми гарантуємо нашим студентам технологічну освітню інфраструктуру, — повідомив ректор Університету Гільдії аналітиків даних (GDA) Ейно Віртанен. — Чого ще можна очікувати від Гільдії, що об'єднує найкращих представників в області цифрової аналітики? Наш кампус обладнаний за останнім словом техніки!»

Гільдія GDA — найбільша в світі гільдія, що динамічно розвивається і об'єднує понад 18 млн членів з різних країн.

З моменту заснування в 2021 році Гільдія ініціювала запуск великої освітньої програми; створені МВОК (масові відкриті онлайн-курси); бібліотека для слухачів активно використовується в тому числі представниками інших гільдій.

У 2025 році Гільдія організувала короткострокові курси для своїх членів. Спочатку університет буде здійснювати модульне навчання із встановленням кваліфікації та видачею сертифікатів за трьома розрядами відповідно до стандартів Гільдії. Заявки приймаються від усіх бажаючих, для членів GDA передбачені знижки.

«Як Гільдія ми постійно прагнемо допомагати своїм членам розвиватися в професійному плані, відточуючи навички, які роблять їх затребуваними працівниками на ринку праці, — говорить

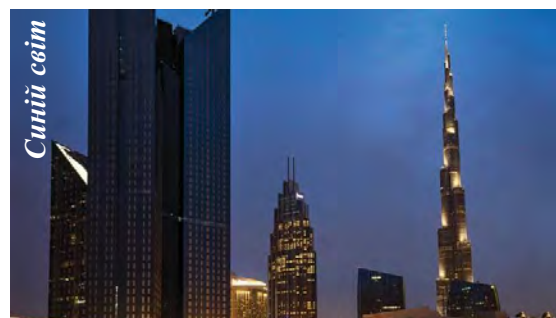
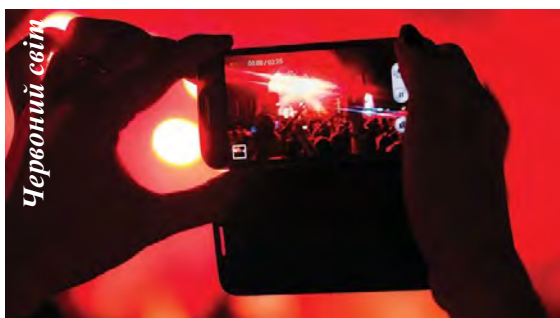
Джулія Хоулі, виконавчий директор GDA. — Наш новий університет відстежуватиме попит на кваліфікації в галузі і швидко реагуватиме на зміни, дозволяючи своїм студентам здобувати освіту, що робить їх корисними для світової спільноти».



Читати далі



# Зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року



## Виявлення, пошук і залучення цінних співробітників

На ринку праці, що бурхливо розвивається, співробітники і роботодавці знаходяться в безперервному пошуку. Співробітникам пропонують фінансові стимули і участь у перспективних проектах.

Організації конкурують за перспективних співробітників і використовують різноманітні прийоми пошуку та підбору майбутнього персоналу.

## Винагорода і праця

Співробітники із затребуваними кваліфікаційними навичками очікують більш високу винагороду.

Продуктивність праці ретельно контролюється і оцінюється, найчастіше — в режимі реального часу. Компенсації та пільги надаються найкращим співробітникам, але лише до тих пір, поки їхня продуктивність підтверджується результатами спостережень.

## Навчання і розвиток

Кожен сам за себе в червоному світі — співробітники несуть індивідуальну відповідальність за підвищення власних професійних навичок на базі відкритого доступу до нових навчальних інструментів.

Кар'єрне зростання доступне тільки вузькій групі особливо цінних співробітників.

## Роль HR

HR у тому вигляді, до якого ми всі звикли, не існує. Його функції виконують автоматизовані системи, завдання передаються на аутсорсинг або самоврядним групам фахівців.

HR використовує розвинені аналітичні інструменти для прогнозування майбутніх потреб у талантах, оцінки робочого процесу і продуктивності праці.

## Роль технологій

Технології порядкують у червоному світі, трудові результати оцінюються з урахуванням плану на короткострокову перспективу.

Сенсори й аналіз даних використовуються для безперервної оцінки та оптимізації трудової діяльності.

---

*«З розвитком технологій багато робочих місць будуть скорочуватися. Але в той же час будуть з'являтися нові».*

Студентка очної форми навчання (19 років), Китай



Компанії в зеленому світі шукають співробітників-однодумців, наймаючи тільки тих з них, хто має правильні установки і відрізняється бездоганною поведінкою.



Компанії використовують технології, щоб донести свої цілі і мотиви до громадськості. Якщо цінності істинні, а ідеї привабливі, поява співробітників і гільдій не змусить себе чекати.

Організації всіляко стимулюють співробітників, не тільки за трудові успіхи, але і за зразкову корпоративну та суспільну поведінку.

Ідея про справедливу оплату праці — центральна для жовтого світу. Працівники та роботодавці взаємно поважають потреби і здатності один одного. При виникненні суперечок на захист інтересів працівника встає його гільдія.

Найбільше особистісний і професійний розвиток спостерігається у сфері благодійності. Компанії вчать співробітників справлятися зі складними етичними питаннями і шукати баланс між економічною вигодою і соціальними аспектами.

Люди навчаються протягом усього життя. За підтримкою вони звертаються в гільдії.

HR виступає хранителем бренду. Серйозна увага приділяється культурним цінностям і правильній поведінці, екологічній стійкості та управлінню репутаційними ризиками протягом усього виробничо-збутового ланцюга.

Традиційні функції HR виконуються керівництвом, колективно або гільдіями.

Технології допомагають працювати, не відриваючись від повсякденного життя, мінімізуючи тим самим вплив на навколишнє середовище.

Технології створюють і підтримують життєдіяльність відкритого, справедливого суспільства на базі довірливих відносин.

## Що буде з робочими місцями?

Наші чотири сценарії робочих світів такі різні, але всіх їх об'єднує одне: автоматизація, роботизація і штучний інтелект. Чи займуть роботи всі наші робочі місця? Чи ми зможемо створити світ, в якому люди і машини працюють пліч-о-пліч? Мабуть, це і є найголовніше й найскладніше питання про майбутнє нашого робочого середовища.

З поступовою автоматизацією все більшого числа функціональних обов'язків за допомогою штучного інтелекту і складних алгоритмів робочі місця на ринку праці класифікуються інакше. Третина світового населення турбується про збереження робочих місць у зв'язку з автоматизацією.<sup>4</sup>

Автоматизація без сумніву викличе масові зміни у класифікації та балансуванні робочих місць. Деякі функціональні підрозділи

й посади і навіть цілі галузі опиняться за бортом, але при цьому будуть з'являтися нові.

Автоматизація вплине не тільки на типи вакантних посад, але й на їхню кількість і авторитет. Замінюючи співробітників, що виконують рутинні методичні операції, машини зможуть доповнити потенціал тих, хто зайнятий у сфері конфлікт-менеджменту, управління, на посадах, що вимагають проявів емоційного інтелекту (EQ), співчуття і творчих здібностей.

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

Цю точку зору підтверджує наше опитування керівників різних компаній світу.<sup>5</sup> Усі керівники відзначають переваги автоматизації, при цьому 52 % опитаних вже використовують машинну працю поряд з людською, 39 % враховують ефект від застосування штучного інтелекту на майбутні навички, більшість (52 %) планує збільшити штат співробітників у найближчі 12 місяців. Згідно з опитуванням, знайти співробітника з потрібною кваліфікацією — найбільший виклик для бізнесу.

Показово, які навички вони вважають затребуваними зараз: вирішення проблемних питань, гнучкість, вміння домовлятися, лідерські якості, креативність і новаторство фігурують на початку списку.

Мал. 2. Кількість робочих місць, що знаходяться в групі ризику у зв'язку з розвитком автоматизації, в розбивці по країнах<sup>6</sup>



<sup>4</sup> За даними опитування PwC за участю 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Великобританії і США.

<sup>5</sup> 20-е щорічне опитування керівників найбільших компаній світу PwC <http://www.pwc.com/talentchallenge>.

<sup>6</sup> <http://www.pwc.co.uk/economic-services/ukeo/pwc-uk-economic-outlook-full-report-march-2017-v2.pdf>.



### *Головний таланти — уміти маневрувати*

Один великий висновок з нашого дослідження вже можна зробити. Гнучкість організацій, приватних осіб та суспільства — обов'язкова умова адаптації в мінливому світі.

Неможливо передбачити, які навички будуть затребувані навіть через п'ять років, тому співробітникам і роботодавцям потрібно бути готовими маневрувати. Це твердження вірне для кожної моделі, яку ми побудували.

Особливо це стосуватиметься, звичайно, працівників. Необхідно буде не тільки підлаштовуватися під організаційні зміни, а й бути готовими вчитися новим навичкам і набувати нового досвіду в будь-якому віці, пробувати себе в інших ролях і навіть перекваліфікуватися в середині кар'єрного шляху.

Уряди і організації можуть і повинні надавати допомогу, прибираючи бар'єри для навчання і перенавчання, заохочуючи і стимулюючи гнучкість і такі важливі і цінні якості, як лідерство, креативність, новаторство.

### *Головна мета — залучити цінного співробітника*

У всіх чотирьох сценаріях розвитку ринку праці автоматизація повсякденних завдань веде до зростання ролі спеціалізації. Це означає, що у виграші залишиться та організація, яка зможе залучити співробітника з навичками і кваліфікацією, затребуваними цією організацією.

І неважливо, чи буде це штатний співробітник або контрактник. Такі співробітники будуть складати кістяк, основу організації, будучи її людським капіталом, що приносить прибуток і додану вартість самій організації.

Пошук і збереження людського капіталу — серйозний виклик для роботодавців кожної з моделей. Співробітників буде важко відшукати і, головне, утримати в світі, де лояльність не цінується. У суворій атмосфері червоного або синього світу високий постійний ризик втратити цінного співробітника через, наприклад, емоційне вигорання або ранній вихід на пенсію (а такий варіант можливий завдяки гарному фінансовому забезпеченню висококваліфікованого співробітника).

Тому організаціям необхідно буде приділяти особливу увагу розміру майбутніх виплат співробітникам — адже не секрет, що це основний мотив при виборі роботодавця.

# 74 %

*готові освоїти нові  
навички або повністю  
перекваліфікуватися для  
збереження можливості  
влаштуватися на роботу  
в майбутньому.*

За даними опитування PwC, в  
якому взяли участь  
10 029 громадян Китаю,  
Німеччини, Індії, Сполученого  
Королівства та США, з яких  
8459 осіб не досягли  
пенсійного віку.



---

## Рекомендуємо працювати разом

Регулювати вплив тенденцій, які формують робоче середовище наших чотирьох світів, — завдання не з простих. Воно вимагає об'єднання зусиль урядів, компаній-роботодавців і суспільства. Усім нам необхідно:

### *Виробити зважений підхід до розвитку технологій*

Уряди, організації і суспільство повинні виробити спільний свідомий підхід до управління впливом технологій і автоматизації на робоче середовище аж до обговорення етичних аспектів застосування технології штучного інтелекту.

Уряди повинні взаємодіяти з організаціями, які використовують робототехніку і штучний інтелект, на всіх стадіях ведення політики. Необхідно сформувати пул з авторитетних експертів з глибоким розумінням суті впливу технологій на суспільство.<sup>7</sup>

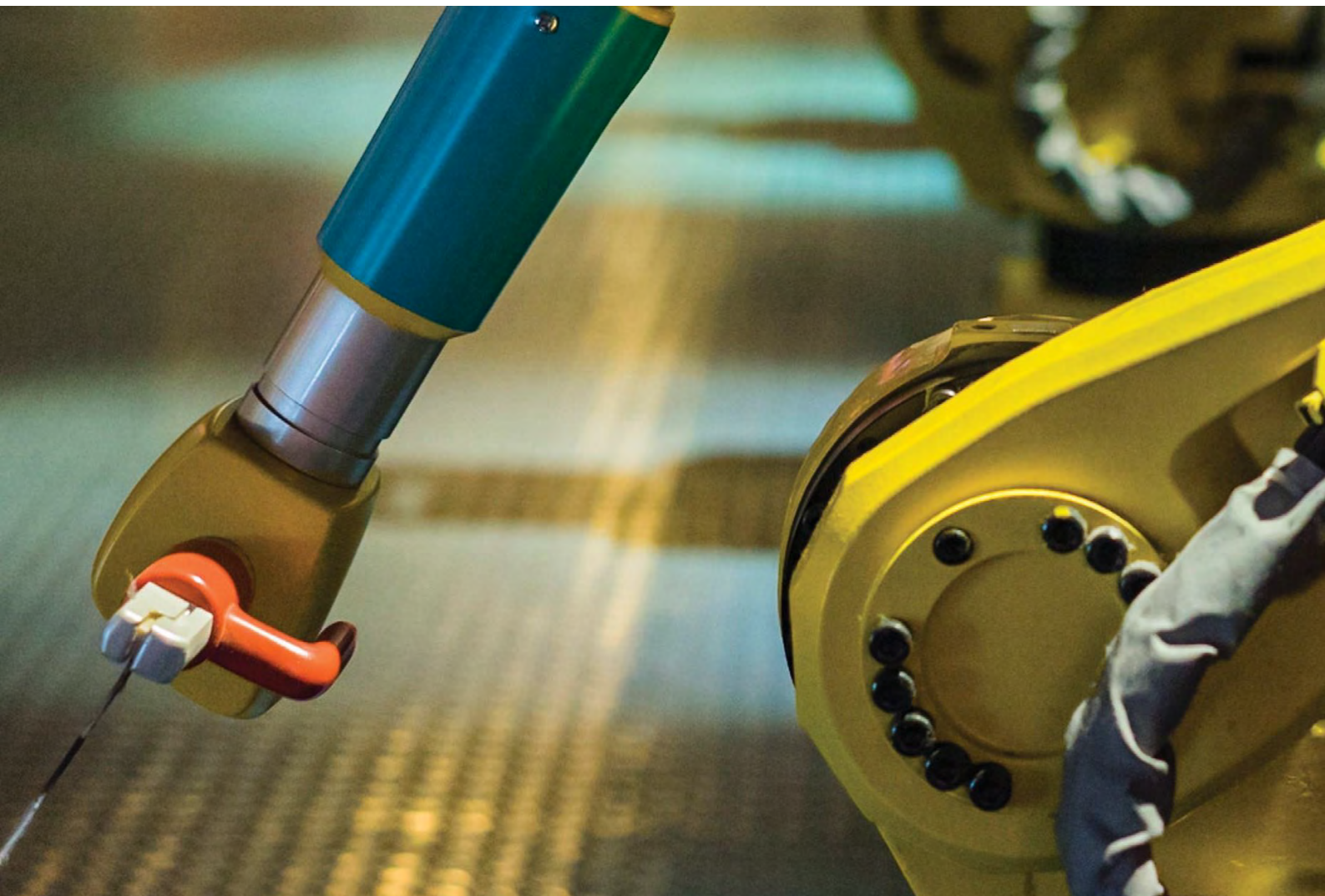
### *Знайти нові рішення проблеми безробіття у зв'язку з розвитком технологій*

Уряди будуть змушені вирішувати проблему безробіття у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу. Можливо, ця робота буде вестися за допомогою систем соціального захисту, наприклад, глобальної системи моніторингу базового доходу або виявлення нових методів визначення джерел доходу громадян.

Слаборозвинені держави будуть шукати радикально нові підходи, щоб відставання від решти світу не стало критичним. Зрештою, вони сконцентруються на внутрішніх ринках як головних джерелах доходу.

---

<sup>7</sup> [www.pwc.co.uk/responsibletech](http://www.pwc.co.uk/responsibletech).



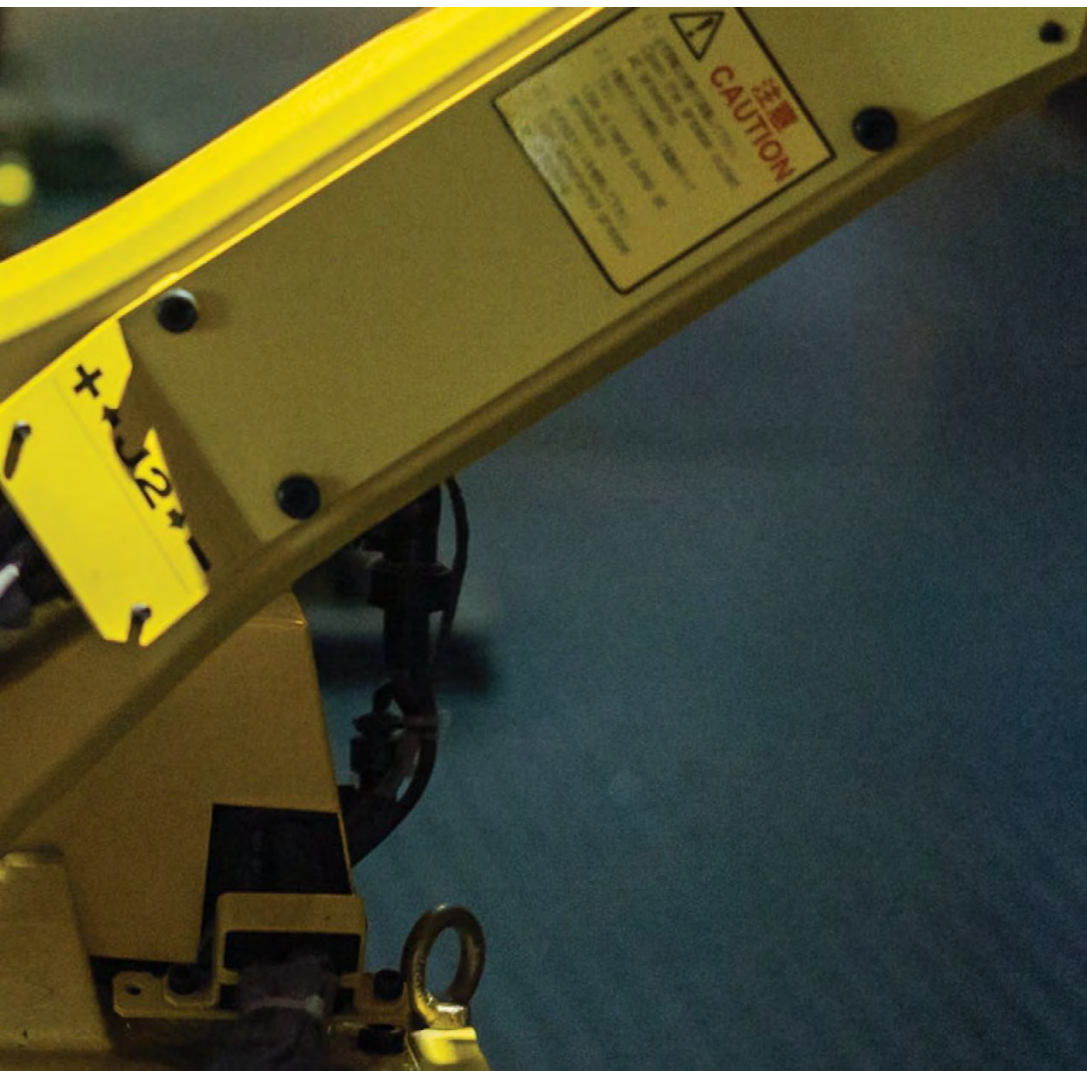


### *Допомогти людям зробити вибір*

Коли звичайний, «лінійний» шлях просування по кар'єрних сходах перестає існувати, на зміну приходять співробітники з «багажем досвіду», і великий послужний список стає нормою. Час змінює спосіб мислення, але додаткові стимули також важливі. Для багатьох співробітників професійна мобільність, безперервна перепідготовка та зміна робіт стане основним способом досягти маневреності, зберегти зайнятість або принести користь суспільству.

Але багато хто тримається за свої робочі місця і посади через боргові зобов'язання або прив'язку до сьогоднішніх благ — кредит за навчання, іпотека або позики, чи одноосібні преференції — оплачуване медичне обслуговування або пенсії. Цей аспект також має велике значення для суспільства.

Преференції, що стимулюють мобільність і розвиток спеціалізованих навичок, будуть відігравати важливу роль в цьому процесі.



## 56 %

*вважають, що уряди повинні докласти будь-яких зусиль для захисту робочих місць у зв'язку з автоматизацією.*

За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США, з яких 8459 осіб не досягли пенсійного віку.



## Індивідуальна відповідь

Для індивідуума — працівника, студента, батька або покупця — важливо чітко уявляти собі, як буде виглядати майбутнє під впливом глобальних тенденцій і наших власних дій. Яка роль буде належати нам? Які дії ми повинні зробити? Що ми скажемо своїм дітям, онукам, колегам і сусідам про майбутню роботу?

Ми вважаємо, що індивідууми повинні:

### *Бачити картину в цілому*

Важливо звертати увагу і розуміти, в якому напрямі розвиваються технології, як вони і мегатенденції вплинуть на майбутнє робоче середовище. І на вас, зокрема.

Чекайте неможливого.

Використовуйте нашу модель чотирьох світів, щоб уявити, як буде виглядати світ, і продумати можливі сценарії і наслідки.

### *Підготуватися до глобальної автоматизації*

Знайдіть незайняті ніші: в автоматизованому світі людська праця залишиться затребуваною. Можливо, це будуть функції з розвитку технологій, а може — вузько спеціалізовані або дуже «людські» функції, де людину не зможуть

замінити машини. Подумайте, де б хотіли опинитися саме ви.

Наведіть порядок у своєму багажі навичок: затребувані в майбутньому навички необов'язково пов'язані з наукою і технікою. Навички роботи з людьми, творчий підхід, лідерські якості та чуйність будуть в ціні. Визначте навички, які вам знадобляться, і сконцентруйтеся на їх розвитку, а головне на тому, як їх використовувати одночасно з технологіями.

### *Діяти*

Адаптуйтеся, щоб вижити: людина легко пристосовується до всього, але в той же час вона не налаштована ризикувати. Обміркуйте, що вас буде стримувати: будь-які структурні, фінансові (позики, іпотека, обов'язки) і емоційні причини. Що важливо для вас і вашої родини? А потім плануйте зміни.

Використовуйте будь-який шанс: не існує на 100 % перспективної роботи. Лише альтернативні шанси, якими ви могли б скористатися. Подумайте, як дістатися до наступної кращої позиції.

*«Що ми, люди, повинні зробити, щоб добиватися багатства і добробуту в будь-яких життєвих обставинах?»*

*Секрет світлого майбутнього для мене криється в гнучкості і здатності створювати нового себе.*

*Якщо вам здається, що майбутнє за STEM-навичками, і вам це цікаво, — вчіться. Але будьте готові змінити думку, якщо раптом світу не знадобиться ще один новий програміст.*

*Якщо ви талановитий бухгалтер, який заробив на формуванні солідної бази надійних клієнтів, подумайте, як ви могли б застосувати цей свій талант, при цьому необов'язково залишатися бухгалтером. Думайте про себе, як про поєднання навичок і здібностей, а не про те, хто ви за професією та (або) спеціальністю».*

### **Джон Уільямс**

Співкерівник міжнародної практики консультаційних послуг в області управління персоналом, організаційним дизайном і змінами, PwC



65 %

*вважають, що розвиток технологій підвищить їхню конкурентоспроможність на ринку праці в майбутньому.*

За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США, з яких 8459 осіб не досягли пенсійного віку.

74 %

*вважають, що повинні самостійно адаптуватися до мінливого попиту на кваліфікаційні навички, а не сподіватися на роботодавця.*

Мал. 3. Я володію наступними навичками і характеристиками (% згодних і абсолютно згодних)



За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Сполученого Королівства та США

*«Технології та можливість економити купу часу. Я думаю, багато робіт, які були необхідні в минулому, перестануть бути потрібними. З'являться нові роботи, що вимагають інших навичок».*

Нині безробітний кваліфікований різноробочий (46 років), США



## «Безпрограшні» кроки для бізнесу

Плануючи майбутнє, організації повинні обирати з безлічі доступних варіантів. І прийняття рішення вимагає розуміння можливостей — бажаних і небажаних.

Неважливо, що на нас чекає в майбутньому, ми віримо, що існують такі кроки, які можна здійснювати без страху і жалю:



*Лінійні  
прогнози  
не працюють*

- Плануйте кілька варіантів розвитку майбутнього, розглядаючи їх як можливі сценарії подій.
- Чітко визначайте, які виклики і загрози для робочого середовища принесе кожен з них.



*Приймайте  
рішення,  
зважаючи на  
ваші цілі та  
цінності*

- Формуйте моделі майбутнього, уявляючи, як машини і люди будуть працювати для реалізації вашої корпоративної мети.
- Визначте ваші цінності і модель поведінки, які будуть лежати в основі вашої політики, прийняття рішень і пріоритетів.
- Визначте і встановіть міцні контакти із зацікавленими особами всередині і за межами організації, чий інтереси ви будете враховувати і з ким ви будете формувати спільне робоче середовище.
- Підготуйте чесну і доступну розповідь для ваших співробітників і громадськості про те, як ви плануєте і розвиваєте робоче середовище.





### **Використовуйте технології на користь**

- Визначте, які зміни можуть спричинити роботизація і штучний інтелект: збільшити продуктивність і поліпшити обслуговування клієнтів, дозволити сконцентруватися на виконанні завдань, що приносять більшу додану вартість.
- Використовуйте комплексну систему HR-планування і прогностичної аналітики для формування резерву талантів відповідно до різноманітних сценаріїв майбутнього.
- Подумайте про те, як технології можуть допомогти вдосконалювати ваш існуючий або майбутній персонал.



### **Акцент на людині і людяності**

- Будьте в курсі того, які навички є у ваших працівників сьогодні (а не які ролі виконують ваші співробітники), і визначте, яких навичок вашій організації не буде вистачати в майбутньому. Виходьте за рамки простих концепцій на зразок цієї: нам потрібно більше STEM-навичок.
- Розвивайте новаторство, творчий підхід, емпатію і лідерські якості у вашій організації, крім важливих технологічних навичок.
- У терміновому порядку робіть кроки з управління талантами і компетенціями. В іншому випадку ви ризикуєте програти боротьбу за технологічні прориви й інновації у вашій галузі.
- Формуйте і заохочуйте гнучкість серед ваших співробітників, заручившись підтримкою різних фахівців, використовуючи нові методи роботи та навчання і кардинально нові HR-рішення.
- Змініть традиційно універсальні програми навчання і політики HR на нові, переосмисліть кар'єрні траєкторії, моделі компетенцій і політики компенсацій і пільг.

*«Технології та роботизація будуть найбільше впливати на те, як ми будемо працювати, але людська праця завжди буде залишатися унікальним і визначальним фактором для будь-якої організації».*

**Інженер-будівельник  
(37 років), США**



---

## Висновок

У цьому дослідженні ми представили чотири різні сценарії розвитку робочого середовища, наслідки реалізації яких будуть величезними. Сили, що формують ці чотири моделі, — від глобальних тенденцій до автоматизації — не повинні ігноруватися владою, організаціями або співробітниками.

Ніхто з нас не може стверджувати, що краще за інших знає, як буде

виглядати наш світ у 2030 році. Але цілком можливо, що ті чи інші аспекти одного з наших чотирьох світів проявляться в той чи інший момент. Деякі організації та співробітники вже сьогодні мають характеристики, властиві організаціям або співробітникам, наприклад, синього або зеленого світу, а можливо навіть жовтого або червоного (що більш радикально, але не менш імовірно).

Ті організації і співробітники, які уявляють, як потенційно може виглядати їхнє майбутнє, що воно може принести їм, а головне, які планують наперед, швидше за все, і досягнуть успіху.





## Додаток

# Як з'явилася концепція чотирьох світів

У 2007 році разом з Інститутом науки і цивілізації Джеймса Мартіна при Школі бізнесу ім. Саїда Оксфордського університету ми працювали над створенням дорожньої карти факторів, що впливають на бізнес сьогодні і здатні стати ще більш значущими в майбутньому. У результаті ми виявили чотири головні чинники, які справляють взаємовиключний вплив: порівняння індивідуалізму з колективізмом і інтеграції з фрагментацією.

### *Було три, стало чотири*

Коли ми почали наше дослідження і вперше сформулювали концепцію світів десять років тому (навіть задовго до того, як з'явився термін «тіг-співробітники»), ми тільки-тільки почали усвідомлювати, наскільки сильно високі технології можуть впливати на розрізнений діловий світ. На тому етапі найбільш спірним було питання протистояння індивідуалізму і колективізму.

Межі здавалися настільки розмитими, що ми створили один світ. Озираючись назад, ми розуміємо, що були одночасно і праві, і не праві. Базисна платформа, сформульована

нами тоді, тепер зустрічається повсюдно. Червоний і жовтий світи тепер виглядають більш реалістично. Десять років тому ми сумнівалися: червоний світ здавався надто агресивним, а жовтий — нереалістично зосередженим на соціальному благу. Сьогодні наші погляди змінилися. Світ може стати будь-яким.

### *Використання прикладів у цій доповіді*

Усі назви компаній, імена та продукти, використані в наших статтях і в розділах з описом знакових подій, є вигаданими. Будь-які збіги випадкові.





---

## Подяка

Ми хотіли б подякувати людям, які допомогли здійснити це дослідження:

### *Автори*

Джастін Браун (Justine Brown)  
Том Гослінг (Tom Gosling)  
Бхусан Сеті (Bhushan Sethi)  
Блейр Шепард (Blair Sheppard)  
Керол Стаббінгз (Carol Stubbings)  
Джон Свюкла (John Sviokla)  
Джон Уільямс (Jon Williams)  
Дар'я Зарубіна (Daria Zarubina)

Ліз Фішер (Liz Fisher)  
(письменник та редактор фріланс)

### *Працівники, яким ми вдячні за їх внесок*

Падмая Алаганандан (Padmaja Alaganandan)  
Крістіна Ампіл (Cristina Ampil)  
Джон Ендрюс (Jon Andrews)  
Кріс Бокс (Chris Box)  
Емілі Чьорч (Emily Church)  
Чарльз Донкор (Charles Donkor)  
Сері-Енн Друг (Ceri-Ann Droog )  
Карен Еванс (Karen Evans)  
Ді Хілді (Dee Hildy)  
Софі Холтем (Sophie Holtham)  
Зіна Хант (Zina Hunt)  
Бріджит Джексон (Bridget Jackson)  
Нік Джонс (Nick Jones)  
Девід Лансфілд (David Lancefield)  
Жоао Лінс (Joao Lins)  
Роб Маккаргоу (Rob MacCargow)  
Сара Маккуейд (Sarah McQuaid)  
Томас Мінет (Thomas Minet)  
Сара Муар (Sarah Muir)  
Сьюзан Прайс (Susan Price)  
Алла Романчук (Alla Romanchuk)  
Фей Сарджент (Faye Sargent)  
Джеральд Сіджерс (Gerald Seegers)  
Девід Суарес (David Suarez)  
Лейла Йілдрім (Leyla Yildrim)  
Джонні Ю (Johnny Yu)

---

## Контакти

### Керол Стабінгз (Carol Stubbings)

Співкерівник міжнародної  
практики консультаційних послуг в  
області управління персоналом і  
організаційним дизайном  
+44 20 7804 9859  
carol.a.stubbings@pwc.com

### Джон Вільямс (Jon Williams)

Співкерівник міжнародної  
практики консультаційних послуг в  
області управління персоналом і  
організаційним дизайном  
+61 (2) 8266 2402  
jon.williams@pwc.com

### Джастін Браун (Justine Brown)

Директор, дослідницька програма  
«Майбутнє ринку праці» в області  
управління персоналом і  
організаційним дизайном  
+44 113 289 4423  
justine.brown@pwc.com

### Північна Америка

#### Джефф Гессе (Jeff Hesse)

+1 312 298 6881  
jeff.hesse@pwc.com

#### Скотт Олсен (Scott Olsen)

+1 646 471 0651  
scott.n.olsen@pwc.com

#### Бхусан Сеті (Bhushan Sethi)

+1 646 471 2377  
bhushan.sethi@pwc.com

### Західна Європа

#### Пітер Браун (Peter Brown)

+44 20 7804 7007  
peter.c.brown@pwc.com

#### Ентоні Брюс (Anthony Bruce)

+44 20 7213 4524  
anthony.bruce@pwc.com

#### Хенк ван Каппелле (Henk van Cappel)

+31 88 794 65 63  
henk.van.cappelle@nl.pwc.com

#### Пітер де Блей (Peter De Bley)

+32 2 7104321  
peter.de.bley@be.pwc.com

#### Чарльз Донкор (Charles Donkor)

+41 58 792 4554  
charles.donkor@ch.pwc.com

#### Тілл Ломан (Till Lohman)

+49 40 6378-8835  
till.r.lohmann@de.pwc.com

### Центральна та Східна Європа

#### Алла Романчук (Alla Romanchuk)

+7 (495) 232 5623  
alla.romanchuk@ru.pwc.com

### Середній Схід

#### Девід Суарес (David Suarez)

+971 4304 3981  
david.suarez@ae.pwc.com

### Китай / Гонконг

#### Джонні Ю (Johnny Yu)

+86 (10) 6533 2685  
johnny.yu@cn.pwc.com

### Південно-Східна Азія

#### Нікі Уейкфілд (Nicky Wakefield)

+65 6236 7998  
nicole.j.wakefield @ sg.pwc.com

### Індія

#### Падмая Алаганандан (Padmaja Alaganandan)

+91 80 4079 4001  
padmaja.alaganandan@in.pwc.com

### Австралія

#### Джон Вільямс (Jon Williams)

+61 (2) 8266 2402  
jon.williams@pwc.com

### Південна та Центральна Америка

#### Роберто Мартінс (Roberto Martins)

+55 11 3674-3925  
roberto.martins@pwc.com

### Африка

#### Джеральд Сіджерс (Gerald Seegers)

+27 (11) 797 4560  
gerald.seegers@za.pwc.com

PwC прагне зміцнювати рівень довіри у суспільстві та вирішувати важливі проблеми. Мережа фірм PwC працює в 157 країнах, де понад 223 000 фахівців надають аудиторські, податкові та консалтингові послуги найвищої якості. Ви можете висловити свої побажання та одержати детальнішу інформацію на сайті [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

Цей документ підготовлений виключно для отримання загальної уяви про питання, що в ньому обговорюються, і не є професійною консультацією. Не слід вживати будь-яких дій на підставі інформації, яка міститься у цьому документі, без попереднього звернення до професійних консультантів. Жодні заяви чи гарантії (явні чи неявні) не надаються щодо точності чи повноти інформації, яка міститься у цій публікації, і тією мірою, якою це передбачено законодавством, PwC не бере на себе жодної професійної, матеріальної або будь-якої іншої відповідальності за наслідки будь-яких дій чи бездіяльності, виходячи з достовірності інформації, яка міститься у цій публікації, і за будь-яке рішення, прийняте на її основі.

© PwC, 2017. Всі права захищені.

PwC — це міжнародна мережа PwC, фірма-учасник / фірми-учасники мережі PwC. Кожна фірма мережі є самостійною юридичною особою. Детальніша інформація на веб-сторінці [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).