

# DIGEST

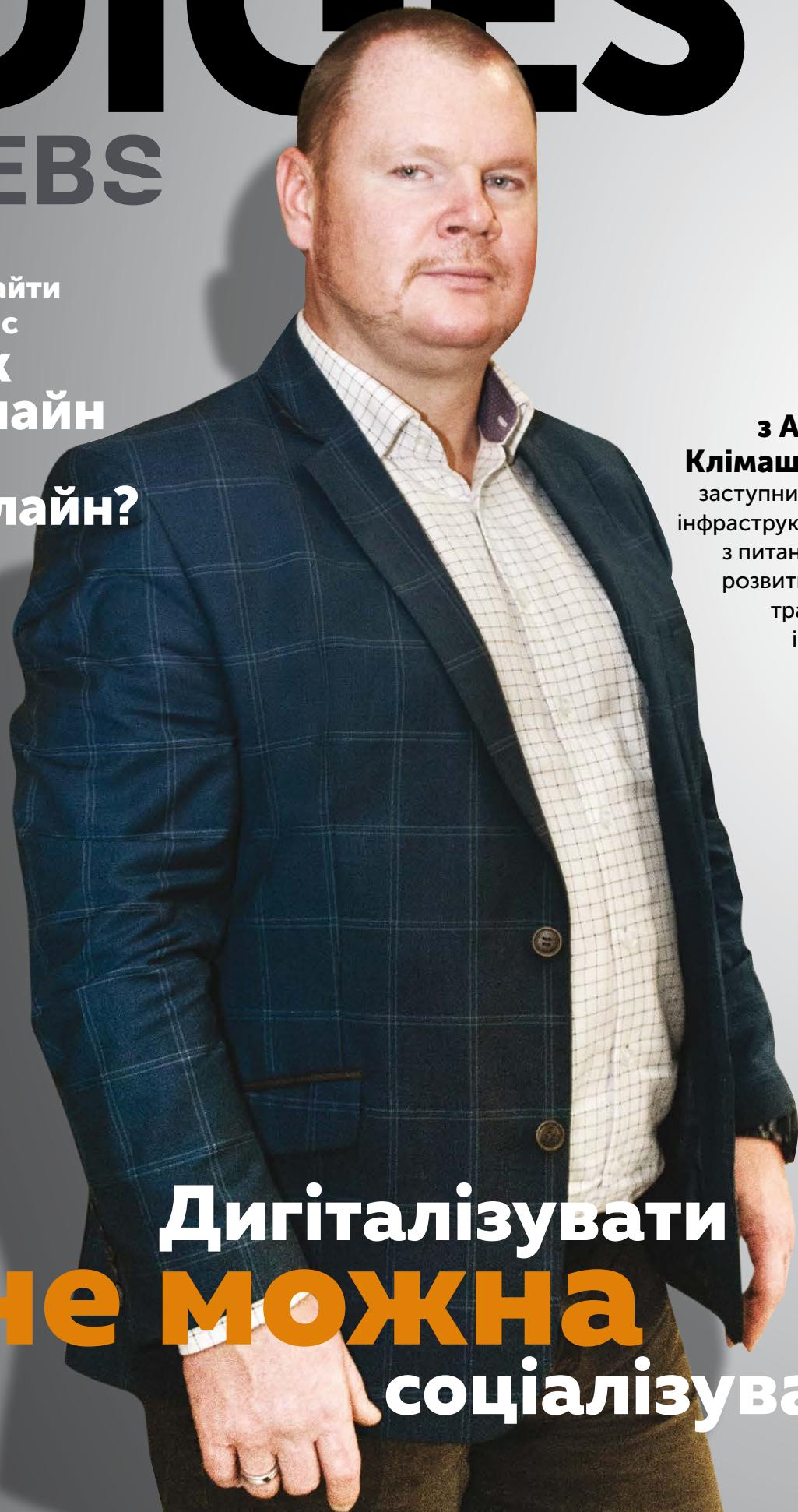
#20

EBS

Як знайти  
баланс  
**між**  
**онлайн**  
**та**  
**офлайн?**

**Інтерв'ю**  
з Анатолієм  
**Клімашевським**,  
заступником Міністра  
інфраструктури України  
з питань цифрового  
розвитку, цифрових  
трансформацій  
і цифровізації

**Дигіталізувати  
не можна**  
соціалізувати







## Олена Вольська

Керуючий партнер  
та директор

## Helen Volska

Managing Partner  
and Director

Мабуть, всі вже зрозуміли, що жити в умовах пандемії, невизначених ситуацій та неможливості планувати на довготривалий час, нам ще треба буде довго. Але бізнес не може стояти на місці. Компанії дуже швидко активізувались і почали шукати нові шляхи втриматися на плаву, зробити комунікації кращими, або хоча б взагалі можливими.

Чи не стало це причиною втрати зв'язку між людьми? Всі настільки зануривися в онлайн, що забули про те, що головна складова чи не кожного бізнесу – це люди. Які б не були технології, як б правильно не були налагоджені процеси, якщо в компанії є проблеми з людьми: всередині чи назовні, про успіх можна забути. З персоналом, партнерами, клієнтами немає єдиної правильної схеми комунікацій. Завжди необхідно шукати індивідуальний підхід до кожного.

Наш 20 номер присвячений саме балансу між технологіями та соціальним зв'язком, вмінням знайти правильний підхід, вчасно автоматизувати, а десь вміло об'єднати людей задля спільної мети. Адже, як не крути, баланс має бути у всьому – бізнесі, природі, відносинах, сім'ї.

Тож давайте спробуємо знайти цей баланс, золоту середину успішного функціонування всього!

Apparently, everyone has already understood that we will have to live under the conditions of a pandemic, uncertain situations and the inability to plan for a long time. But business cannot stand still. Companies became more active very quickly and began to look for new ways to stay afloat, to make communications better, or at least possible.

Didn't that cause people to lose touch? We are all so immersed in online that we have forgotten that the main component of almost every business is people. No matter what the technology is, no matter how the processes are set up, but if a company has problems with people (inside or outside) it can forget about success. There is no single correct scheme of communication with staff, partners, clients. It is always necessary to look for an individual approach to each.

Our 20th issue is dedicated to the balance between the technology and social communication, the ability to find the right approach, automate in a timely manner, and somewhere skillfully unite people for a common goal. After all, there must be a balance in everything - business, nature, relationships, family.

So let's try to find this balance, the golden mean of successful functioning of everything!

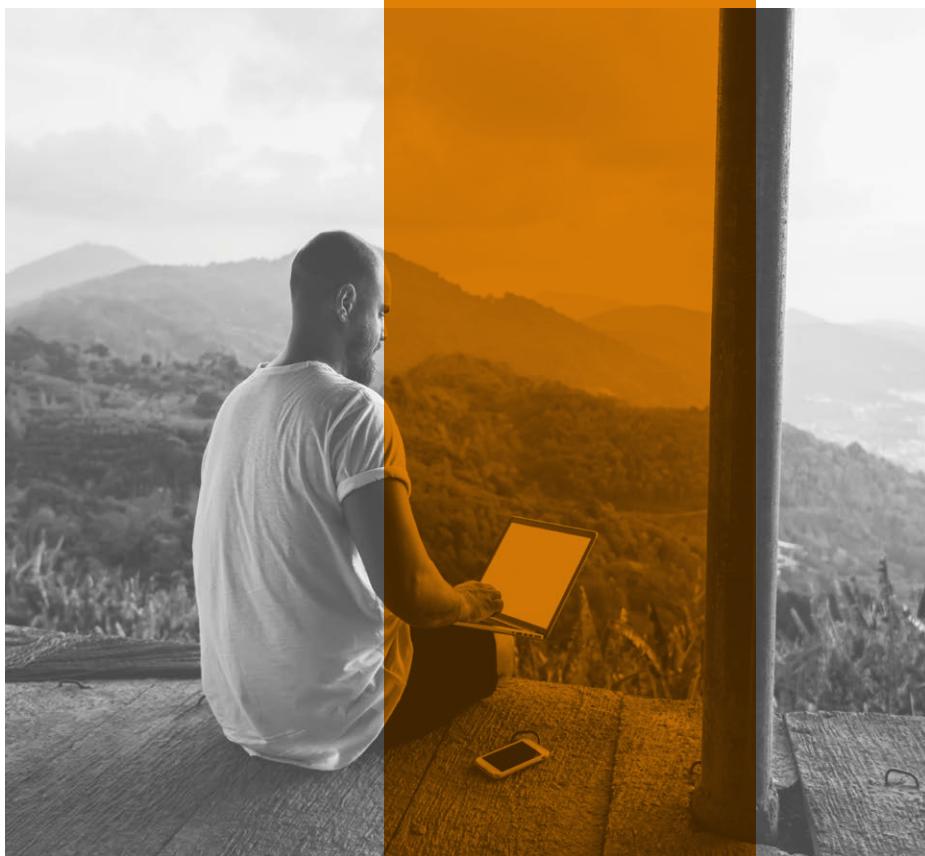
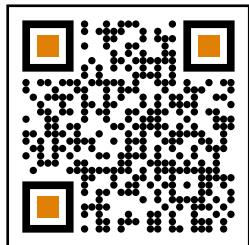


NEW  
NORMAL

Коли цифрова трасформація виконана правильно, це схоже на перетворення гусениці на метелика, в іншому випадку ви отримаєте лише дійсно швидку гусінь.

When digital transformation is done right, it's like a caterpillar turning into a butterfly, but when done wrong, all you have is a really fast caterpillar.

GEORGE WESTERMAN  
/ ДЖОРДЖ  
ВЕСТЕРМАН /



Т

7

**Віддалене управління проектами**

Remote project management

З

15

**Дигіталізація сьогодні: ризики, перспективи, перемоги**

Digitalization today:  
risks, prospects, victories

Е

27

**Як перехід в онлайн змінив процеси і комунікації.**

How Going Online Has Changed  
Processes and Communications

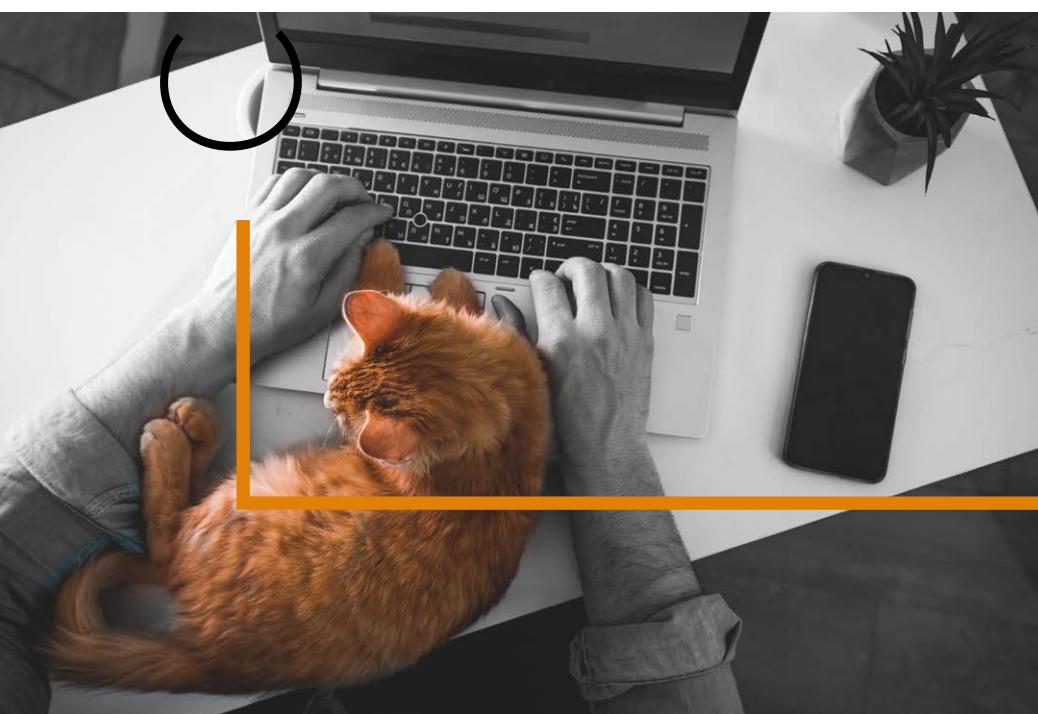
З

33

**Школа на карантині**

School in quarantine

О



# ВІДДАЛЕНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

## REMOTE PROJECT MANAGEMENT

ЕПІДЕМІЯ КОРОНАВІРУСУ ПРИНЕСЛА КОЛОСАЛЬНІ ЗБИТКИ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ В ЦІЛОМУ І ПРАКТИЧНО У ВСІХ СФЕРАХ – ОХОРОНИ ЗДОРОВЯ, ЕКОНОМІЦІ, ВИРОБНИЦТВІ.

THE CORONAVIRUS EPIDEMIC HAS CAUSED ENORMOUS LOSSES FOR THE GLOBAL ECONOMY AS A WHOLE AND VIRTUALLY IN ALL AREAS, NAMELY HEALTH, ECONOMY, PRODUCTION.

Постраждали не тільки власники малого бізнесу, а й світові гіганти. COVID-19 перевернув життя кожного та дозволив по-новому поглянути на те, які характеристики компаній стануть основоположними у цій битві за виживання. Але, попри всі негаразди, пов’язані з пандемією, саме вона висвітлила певні аспекти командної культури, які дозволяють однім процвітати, в той час як інші залишаться позаду, якщо не зможуть ефективно адаптуватися до нової реальності.

Профільні аналітичні дослідження продемонстрували, що з введенням карантину у 2020 році близько 75% опитаних компаній перевели своїх співробітників повністю чи частково на віддалений формат роботи.

Дистанційна робота – це, звичайно, не нововведення карантину. У подібному форматі люди працюють з 1970-х років. Кількість людей, які працюють віддалено, з 2010 року зросла на 400% – і зі спалахом COVID-19 ця кількість буде лише зростати.

It affected both, the small business owners and the global giants. COVID-19 has turned everyone's life upside down and allowed to take a fresh look at the characteristics of companies that will become fundamental in this battle for survival. However, despite all the hardships of the pandemic, it has highlighted certain aspects of team culture that allow some people to thrive, while others will be left behind if they cannot adapt effectively to the new reality.

Profile analytical studies have shown that with the introduction of quarantine in 2020, about 75% of surveyed companies have transferred their employees in whole or in part to remote working.

Of course, the remote work is not an innovation of the quarantine. People have been working in a similar format since the 1970s. The number of people working remotely has increased by 400% since 2010 - and with the COVID-19 outbreak, that number will only increase.

Іще в 2012 році в Стенфорді провели дослідження феномену віддаленої роботи. Виявилось, що дистанційна робота призводить до зростання задоволеності і продуктивності співробітників. І якщо в першому твердженні ми не сумнівалися, то другий виглядає дивно.

Описане дослідження було проведено професором Стенфордського університету Ніколасом Блумом. Йому допомагав аспірант Джеймс Лянг – співзасновник і генеральний директор найбільшої китайської туристичної фірми Ctrip. У дослідженні взяли участь 16 тисяч осіб.

**“Ми виявили значне зростання продуктивності. Вдома люди стали працювати в середньому на 13% ефективніше. Це практично додатковий робочий день в тиждень.”**

3 виступу Ніколаса Блума на TEDx talk в 2017 році

Але, як ми всі могли спостерігати протягом останніх місяців, віддалена робота має безліч викликів – спілкування з членами команди, доступ до технологій, боротьба з відволікаючими ситуаціями в домашньому житті та захист психічного благополуччя, і цедалеко не вичерпній список.

І при цьому, не зважаючи на усі перешкоди, проекти потрібно виконувати так само якісно та за планом, але координувати роботу важко, коли члени команди розкидані по домівках.

Back in 2012, Stanford conducted a study of the phenomenon of the remote work. It turned out that remote work leads to the increase in the employees' satisfaction and productivity, and if the increase in satisfaction seems logical and causes no doubts, the increase in productivity looks rather strange.

Stanford University Professor Nicholas Bloom conducted that study. A graduate student James Liang, co-founder and CEO of China's largest travel company Ctrip assisted him. The study involved 16 thousand people.

**“We have seen a significant increase in productivity. At home, people began to work on average 13% more efficiently. It's almost an extra working day a week.”**

From Nicholas Bloom's speech at TEDx talk in 2017

Nevertheless, as we have all seen in recent months the remote work has many challenges: communicating with team members, accessing technology, dealing with distractions at home, protecting mental well-being, and this is by no means an exhaustive list.

At the same time, despite all the obstacles, projects need to be performed with the same quality and according to plan, but it is difficult to coordinate the work when team members are scattered around their homes.

Так, дослідження, проведене компанією Monday, що надає сервіс з управління проектів для більш ніж 100 000 компаній у всьому світі, показало, що під час карантину 37% співробітників почали більше часу витрачати на дзвінки та зустрічі онлайн, 26% співробітників відчували втрату зв'язку з рештою членів команди та асинхронність у діях, 25% скаржилися на недостатню прозорість, 22% – на складності у комунікаціях, 21% із опитаних відмітили зниження рівня зацікавленості та 19% страждали через відсутність доступу до необхідних даних та інформації.

Як же в такому разі можливо досягти того рівня збільшення ефективності, про який ішлося у дослідженії Блума?

Звичайно, "правильний спосіб" дистанційного управління проектами буде різним для кожної компанії, продукту та команди. Але у процесі побудови наших команд ми прийшли до висновку, що менеджерам слід дотримуватися кількох ключових принципів на різних етапах управління проектами, щоб допомогти своїм командам впоратися із незапланованим поворотом подій.

## 1. Запуск проекту

- вибір правильної команди для дистанційного проекту: проектна команда може бути динамічною та об'єднувати різнопрофільніх спеціалістів (дизайнерів, розробників, консультантів, маркетологів), що залучаються до вирішення окремих проектних питань на тому чи іншому етапі. Цей тип віртуальної команди пошириений у консалтингових та IT компаніях;
- проведення установчої наради (kick-off) для створення спільного проектного бачення на основі специфікації проекту.

### ОСНОВНІ ЦІЛІ КІСК-ОФФ – ЦЕ

- а) досягнення єдиного розуміння мети проекту;
- б) управління очікуваннями;
- в) знайомство з робочою групою.

На цьому етапі необхідно чітко сформулювати цілі проекту та дати його короткий опис, включаючи високорівневий план проекту, представити членів робочої групи, запропонувати основні правила комунікації та намітити подальші дії. Якщо на kick-off присутній представник замовника,

For example, a study conducted by Monday Company, which provides project management services to more than 100,000 companies worldwide, found that during the quarantine, 37% of employees began to spend more time calling and meeting online, and 26% of employees experienced loss of communication with the rest of the team and asynchrony in action, 25% complained about lack of transparency, 22% faced difficulties in communication, 21% of respondents noted a decrease in involvement and 19% suffered from lack of access to necessary data and information.

The question arises how is it possible to achieve the level of efficiency that was discussed in Bloom's study.

Of course, the "right way" to manage the projects remotely will be different for each company, product and team. But in the process of our teambuilding, we came to the conclusion that managers should follow a few key principles at different stages of project management to help their teams cope with an unplanned turn of events.

## 1. Launching the project

- choosing the right team for a remote project: the project team can be dynamic and bring together diverse specialists (designers, developers, consultants, marketing experts) involved in solving individual project issues at a particular stage. This type of virtual team is common in consulting and IT companies;
- holding a constituent meeting (kick-off) to create a common project vision based on the project specification.

### THE MAIN KICK-OFF GOALS ARE

- а) achieving common understanding of the purpose of the project;
- б) management of expectations;
- в) acquaintance with the working group.

At this stage, it is necessary to clearly state the objectives of the project and give a brief description, including a high-level project plan, to introduce the members of the working group, to propose basic rules of communication and outline further actions. If a customer representative is present at the kick-off, it is important to have a

важливо провести коротку комунікацію всередині команди, щоб не вийшло так, що члени робочої групи дізнаються про саме існування проекту тільки на kick-off. Це позбавить членів дистанційної команди від додаткового стресу.

## 2. Планування

Планування є найважливішою частиною в управлінні проектами. Як стверджується в класичній методології по РМВОК, планування повинно займати приблизно 50% всього часу в процесі реалізації проекту. Складність в тому, що під час цього етапу ретельно прописуються всі дії, які повинна здійснити команда для досягнення заданої мети. Для цього проект спочатку розділяється на частини і набір дрібних завдань.

Після запуску проекту до високорівневого плану додаються конкретні завдання, призначається відповідний термін їх виконання та відповідальний член команди. При віддаленому виконанні проекту особливо важливо, щоб усі учасники проекту були ознайомлені з переліком та статусами задач в режимі реального часу та розуміли зону своєї відповідальності.

В залежності від методу управління проектами, що використовуються в організації (класичне управління, Six Sigma, Agile, та ін.) та типів проектів, можливе використання різноманітних інструментів планування.

Наприклад, "дошки" є досить гнучким і зручним способом розподіляти проектні задачі між безпосередніми виконавцями та контролювати їх статуси. На сьогодні є безліч інструментів, таких як Trello, Zenkit, Basecamp, Jira для управління задачами. Однаку віддалених команд може спостерігатися склонність до несвоєчасного оновлення статусів у системі, тому особливо важливо донести до членів команди необхідність дотримання заданих правил комунікації.

Мінус подібних інструментів полягає в тому, що увага менеджера може розсіюватися на виконанні окремих задач, як наслідок, можливе виникнення складнощів у перспективному плануванні, особливо якщо проектів одночасно декілька.

Тому, в ідеалі, за наявності фінансових ресурсів слід розглянути можливість впровадження єдиної системи управління проектами, особливо, якщо організація паралельно впроваджує велику кількість однотипних проектів. Такі системи, на відміну від дошок та інших підручних засобів, дозволяють формувати єдину картину профілю



short communication within the team so that the members of the working group do not learn about the very existence of the project only at the kick-off. This will relieve the members of the remote team from additional stress.

## 2. Planning

Planning is the most important part of project management. According to RMBOK classical methodology, planning should take about 50% of the time during project implementation. The difficulty is that during this stage all the actions that the team must take to achieve the goal are carefully prescribed. To do this, the project shall be first of all divided into parts and into a set of small tasks.

After launching the project, specific tasks are added to the high-level plan, an appropriate deadline is set and a responsible team member is assigned. In the remote implementation of the project, it is especially important that all project participants are familiar with the list and status of tasks in real time and understand their area of responsibility.

Depending on the method of project management used in the organization (classical management, Six Sigma, Agile, etc.) and types of projects, it is possible to use various planning tools.

For example, "boards" are a very flexible and convenient way to distribute project tasks



проекту, відслідковувати етапи його виконання на різних рівнях, контролювати бюджет і дедлайні, а також ефективно планувати часові та розподіляти трудові ресурси між різними проектами, уникуючи накладок. До подібних рішень можна віднести такі системи як Monday, Planview, Asana та інші.

Використання подібних інструментів позбавляє від необхідності проведення зайвих зустрічей та звільняє час та увагу працівників для зосередження на важливих завданнях, що, в свою чергу, дозволяє віддаленим співробітникам працювати безперешкодно, підтримувати швидкий темп роботи та швидко адаптуватися до змін.

### 3. Забезпечення єдиного інформаційного простору

В умовах дистанційного виконання проектів важливо забезпечити доступ до проектної інформації та відкритість комунікацій.

Використання систем управління проектами покращує прозорість для членів команди та підвищує їх рівень залученості. Ознайомлення з бізнес-цілями, показниками ефективності та пов'язаними даними допомагає людям краще зрозуміти значення своєї ролі та побачити вплив їхнього особистого внеску, що, в свою чергу, підвищує мотивацію.

Члени проектної команди повинні мати доступ до проектної документації, усі запитання,

among the direct executors and control their status. Today there are many tools such as Trello, Zenkit, Basecamp, Jira for task management. However, remote teams may be prone to untimely status updates in the system, so it is especially important to communicate to the team members the need to follow specified communication rules.

However, the disadvantage of such tools is that the manager's attention may be distracted by the performance of individual tasks and, as a result, there may be difficulties in long-term planning, especially if there are several projects at once.

Therefore, if financial resources are available, the possibility of implementing a single project management system should be considered, especially if the organization implements a large number of similar projects in parallel. Such systems, unlike boards and other handy tools, allow to form a single picture of the project profile, to track the stages of its implementation at different levels, to control the budget and deadlines, to effectively plan the time and to allocate labor between different projects, avoiding overlays. Such solutions include such systems as Monday, Planview, Asana and others.

The use of such tools eliminates the need for unnecessary meetings and allows the employees to focus on important tasks, which, in turn, helps the remote employees to work smoothly, maintain a fast pace of work and quickly adapt to change.

### 3. Providing a single information space

In terms of remote project implementation it is important to ensure access to project information and open communications.

The use of project management systems improves the transparency for the team members and increases their involvement. Familiarity with business goals, measures of efficiency and related data helps people to better understand the meaning of their role and see the impact of their personal contribution, which in turn increases motivation.

Project team members should have access to project documentation, all issues, decisions and tasks discussed during the meetings should also be recorded and available in a joint document (minutes of the meeting) shortly after the meeting so that the team members can refer to them later without losing key information, even if they were sick or on vacation.

рішення та завдання, що обговорюються під час нарад, повинні бути також записані та доступні у спільному документі (протоколі зустрічі) незабаром після закінчення нарад, щоб члени команди могли звернутися до них пізніше, і при цьому ніхто не втратив ключову інформацію, навіть якщо був хворий або у відпустці.

## 4. Реалізація проекту та контроль

В ідеальній системі управління проектом все виглядає так: поставили завдання, виконали його, проконтролювали, внесли в план необхідні корективи, поставили нову задачу і так далі.

Але, якщо в офісі перебування команди в одному місці сприймається як належне і можна швидко дізнатися статус, перемовившись с колегою біля кулера або у їдальні, чи підійти до робочого місця члена команди із запитанням "як справи", чи просто швидко зібрати всіх у конференц-залі, то під час роботи з дому можливість таких контактів обмежена.

Тому дистанційне управління проектами вимагає ще більш ретельного та прозорого підходу до встановлення пріоритетів, контролю виконання завдань, термінів та процесів. Не забувайте інформувати проектну команду щодо прогресу (або навпаки – затримок) щонайменше раз на тиждень.

Необхідно постійно відстежувати основні показники продуктивності, контролювати завантаженість співробітників та трудовитрати на виконання тих чи інших завдань, водночас не переобтярючи колег надмірними комунікаціями. Важливо також збалансувати контроль здовіроюта забезпечувати комфортний рівень автономності при виконанні завдань та прийнятті рішень у межах повноважень кожного з членів команди. Зрозуміло, що ви починаєте довіряти людям, коли вони виконують те, що вони обіцяють. А довіра в команді складається тоді, коли всі вносять свій внесок в єдині ідеї та цілі. Але, якщо ви не вірите, що ваша команда виконає роботу без постійного нагляду в офісі – віддалена робота не для вас.

## 5. Правильно побудовані комунікації

Багато досліджень доводять, що підвищення ефективності при віддаленій роботі є значною мірою побічним продуктом асинхронного зв'язку, тобто співробітники самі вирішують, коли спілкуватися з колегами.

Іноді зосередитися на чомусь буває дуже складно – це знають всі. А тепер згадайте, скільки разів вас зазвичай відволікають за

## 4. Project implementation and control

In an ideal project management system everything looks like this: setting a task, completing it, controlling it, making the necessary adjustments to the plan, setting a new task etc.

But if the team's presence in the office is taken for granted and one can quickly find out the status by talking to a colleague near the cooler or in the dining room, or approach the team member's workplace with a question "how is it going", or just quickly gather everyone in the conference room, when working from home the possibility of such contacts is limited.

Therefore, remote project management requires an even more careful and transparent approach to setting priorities, monitoring the implementation of tasks, deadlines and processes. Remember to inform the project team about the progress (or vice versa – delays) at least once a week.

It is necessary to constantly monitor the main indicators of productivity, control the workload of employees and labor costs for implementation of certain tasks, while not overloading colleagues with excessive communications. It is also important to balance control with trust and ensure a comfortable level of autonomy in performing tasks and making decisions within the authority of each team member. It is clear that you begin to trust people when they do what they promise. And trust in the team is formed when everyone contributes to common ideas and goals. But if you do not believe that your team will do the work without constant supervision in the office – remote work is not for you.

## 5. Properly constructed communications

Many studies show that increasing efficiency in the remote work is largely a by-product of asynchronous communication, meaning that employees decide when to communicate with colleagues.

Sometimes it is very difficult to focus on something – everyone knows that. Now try to remember how many times a day you are usually distracted at the office, and ... multiply that number by 23. According to Gloria Mark of the University of California, that is on the average, the amount of minutes required to get back to work you were distracted from (especially if the topic you are distracted by is not related to what you were doing). When you are distracted, you have to switch to something completely different, and the brain spends energy on it.

день в офісі, і... помножте це число на 23. Саме стільки хвилин, за спостереженням Глорії Марк з Університету Каліфорнії, в середньому потрібно, щоб повернутися до справи, від якої відволікли (особливо, якщо тема, на яку ви відволіклися, не пов'язана з тим, чим ви займалися). Коли вас відволікають, доводиться переключатися на щось зовсім інше, і мозок на це витрачає енергію.

Асинхронність не тільки забезпечує найкращий результат, але дозволяє людям робити важливішу роботу і жити більш вільним і повноцінним життям.

Згідно зі статтею "Collaborative Overload" в Harvard Business Review, за останні двадцять років працівники стали на 50% більше часу приділяти спілкуванню з колегами. Ця тенденція до майже постійного спілкування означає, що середній працівник повинен планувати робочий день навколо декількох нарад, причому в проміжках між ними він працює неуважно, відволікаючись на електронну пошту.

Завдання керівника при управлінні проектом дистанційно – дати можливість співробітникам ефективно виконувати свою роботу, зводячи до мінімуму неефективні комунікації.

**ПОЄДНАННЯ АСИНХРОННИХ І СИНХРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ МОЖЕ ВИГЛЯДАТИ ТАК:**

**70%**

асинхронна комунікація через електронні листи або інші інструменти;

**25%**

в синхронному режимі через інструменти онлайн-комунікацій (Skype, Zoom, Google Hangouts та ін.);

**5%**

живі зустрічі для підтримання командного духу.

Asynchrony not only provides the best result, but allows people to do more important work and live a freer and fuller life.

According to a Collaborative Overload article in the Harvard Business Review, employees have spent 50% more time communicating with colleagues over the past twenty years. This tendency to communicate almost constantly means that the average employee has to plan a working day around several meetings, and in between they work inattentively, distracted by e-mail.

The manager's task in managing a project remotely is to enable employees to perform their work effectively, minimizing inefficient communications.

**THE COMBINATION OF ASYNCHRONOUS AND SYNCHRONOUS COMMUNICATIONS CAN LOOK LIKE THIS:**

**70%**

asynchronous communication via e-mails or other tools;

**25%**

in synchronous mode through online communication tools (Skype, Zoom, Google Hangouts, etc.);

**5%**

live meetings to maintain team spirit.

It is important to focus on trust, organization, independence and timely reporting. Without this, asynchronous communication will never work properly.

## 6. Psychological support of employees

The coronavirus pandemic and other challenges this year are also having a severe impact on mental health – and the long-term consequences could be inevitable. According to a global Oracle study, 2020 is considered the most stressful year in history, and 78% of workers say the pandemic has negatively affected their mental health.

Not everyone likes working from home, and although many respondents report a greater level of freedom than working in an office, others may suffer from such isolation. Therefore, the support

При цьому важливо акцентувати увагу на довірі, організованості, незалежності та своєчасному звітуванні. Без цього асинхронна комунікація не запрацює ніколи, не запрацює належним чином.

## 6. Психологічна підтримка співробітників

Пандемія коронавірусу та інші виклики цього року також важко позначаються на психічному

здоров"ї – довгострокові наслідки можуть бути невідворотними. Згідно з глобальним дослідженням Oracle, 2020 рік вважається найбільш стресовим роком за всю історію, і 78% працівників заявляють, що пандемія негативно вплинула на їх психічне здоров'я.

Не всім до смаку робота вдома, і хоча багато респондентів відмічають більший рівень свободи порівняно з роботою в офісі, інші можуть страждати від такої ізоляції. Тому підтримка таких людей буде ключовим фактором успішної роботи всієї команди.

Використовуйте такі канали комунікацій, як тематичні чати (наприклад, групи Whatsapp чи Viber), заведіть канали зв'язку для надзвичайних ситуацій, приділяйте увагу неформальним комунікаціям, конфлікти вирішуйте голосом, перевіряйте, як почувають себе члени команди, проводьте регулярні опитування. В часі віддаленої роботи особливо необхідно постійно підтримувати відчуття єдиного колективу, забезпечувати високий рівень залученості працівників у проекти, показувати кожному його вплив на спільній результат.

В заключення залишається лише додати, що віддалена робота в тій чи іншій мірі вже стала невід'ємною частиною нашого життя. Тому управління проектами не повинно бути тягарем для віддалених команд, відволіканням від самої роботи. Завдяки правильним інструментам та налагодженим процесам ви будете частіше отримувати задоволення від успішної реалізації проектів, а члени команди будуть вдосконалювати свої компетенції в середовищі, заснованому на автономності, гнучкості та довірі.



МАРИНА  
МАКАРЕНКО,

Партнер, Керівник практики  
аутсорсингу заробітної плати

MARINA  
MAKARENKO,

Partner, Payroll Outsourcing  
Practice Leader

of such people will be a key factor in the success of the whole team.

Use communication channels such as thematic chats (for example, Whatsapp or Viber groups), set up emergency communication channels, pay attention to informal communications, resolve conflicts by voice, check how team members feel, conduct regular surveys. In times of remote work, it is especially necessary to constantly maintain the feeling of a single team, to ensure a high level of employee involvement in projects, to show everyone its impact on the overall result.

In conclusion we can only add, that remote work has become an integral part of our lives to one degree or another. Therefore, project management should not be a burden for remote teams, a distraction from the work itself. With the right tools and well-established processes, you will be more likely to enjoy successful projects, and team members will improve their competencies in an environment based on autonomy, flexibility and trust.

# ДИГІТАЛІЗАЦІЯ СЬОГОДНІ: РИЗИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ, ПЕРЕМОГИ

## DIGITALIZATION TODAY: RISKS, PROSPECTS, VICTORIES

МИ ЧАСТО СПОСТЕРІГАЄМО СИТУАЦІЮ ВЕЛИКИХ І УСПІШНИХ КОМПАНІЙ, ЯКІ НЕ БУЛИ ПІДГОТОВЛЕНІ ДО ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ, У ЯКИХ НЕ БУЛО ДИГІТАЛІЗАЦІЇ, А БУЛИ ЛІШЕ ДАЛЕКО НЕ ДОСКОНАЛІ СИСТЕМИ, І НАРАЗІ ПРОЦЕСИ НАЗДОГАНЯЮТЬ ФАКТ ЇХ РОЗМІРІВ.

Часто їх власники, які далекі на практиці від ІТ, вірять, що досить інвестувати в автоматизацію і все буде автоматично добре. З'являються очікування, що вони зможуть однією "великою червоною кнопкою" керувати всім.

Ми поспілкувалися з Анатолієм Клімашевським, заступником міністра інфраструктури, про те, чи правда це, і де межа, як зробити так, щоб навчити, попередити, підготувати бізнес до дигіталізації, і щоб такі інвестиції в усіх відношеннях були відповідними?

WE OFTEN SEE HOW LARGE AND SUCCESSFUL COMPANIES FACE THE CHALLENGES OF MODERNITY THEY WERE NOT PREPARED FOR, THEY DID NOT HAVE DIGITALIZATION AND HAD SYSTEMS THAT WERE FAR FROM BEING PERFECT, AND NOW THE PROCESSES ARE CATCHING UP WITH THEIR SIZE.

Their owners, who are far from IT in practice, often believe that it is enough to invest in automation and everything will automatically be fine. There is an expectation that they will be able to control everything with one "big red button".

We spoke with Anatoliy Klimashevsky, Deputy Minister of Infrastructure, about whether this is true and where the limit is, and how to teach, to prevent and to prepare businesses for digitalization, and what should be done to make such investments justified in all respects?



“

**Коли люди говорять про дигіталізацію, в їх уявленні це нагадує карго-культ, коли їжа, яка падає з неба, ототожнюється з чимось божественим. У моєму розумінні це не коректна асоціація і відбувається божевільна підміна понять.**

---

**When people talk about digitalization, in their imagination it is reminiscent of a cargo cult, when food falling from the sky is identified with something divine. In my opinion, this is not a correct association and there is a crazy substitution of concepts.**

**АНАТОЛІЙ КЛІМАШЕВСЬКІЙ**

заступник міністра інфраструктури з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і дигіталізації

Має більше 15 років досвіду управління в ІТ

7 років ІТ-директор у Vodafone Україна - мобільний оператор, що обслуговує 20+ мільйонів абонентів

2 роки ІТ-директор в UGV (Нафтогаз, 15% ВВП)

Керував 300+ співробітниками, загальнодержавною ІТ-телекомунікаційною/промисловою інфраструктурою, фінансував та контролював ІТ-проекти з бюджетом до 350 мільйонів доларів.

Коли люди говорять про дигіталізацію, в їх уявленні це нагадує карго-культ, коли їжа, яка падає з неба, ототожнюється з чимось божественим. У моєму розумінні це не коректна асоціація і відбувається божевільна підміна понять.

У нас було 4 промислових революції і те, що зараз відбувається, Індустрія 4.0, відрізняється від усього попереднього трьома речами: швидкістю, кількістю змін і тим, що вона до цього часу не закінчилася. Здебільшого технології, які виникають, мають відношення до ІТ і саме через тиск і кількість таких технологій, народилося слово дигіталізація.

**ІНДУСТРІЯ 4.0** – Четверта промислова революція - поняття, що означає розвиток і злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій в єдину саморегульовану систему, з якнайменшим або взагалі відсутнім втручанням людини у виробничий процес

Насправді дигіталізація – це здатність компаній реагувати на можливості, що надаються новими технологіями, і трансформувати свій бізнес. Але це не пов'язано з цифрою, це пов'язано з самою

**ANATOLIY KLIMASHEVSKY**

Deputy Minister of Infrastructure for Digital Development, Digital Transformations and Digitalization.

More than 15 years of management experience in IT.

7 years of working experience as IT director at Vodafone Ukraine - a mobile operator serving 20+ million subscribers

2 years' experience as IT Director at UGV (Naftogaz, 15% of GDP)

He managed 300+ employees, nationwide IT telecommunications/industrial infrastructure, financed and supervised IT projects with a budget of up to \$ 350 million

When people talk about digitalization, in their imagination it is reminiscent of a cargo cult, when food falling from the sky is identified with something divine. In my opinion, this is not a correct association and there is a crazy substitution of concepts.

We have had 4 industrial revolutions and what is happening now, Industry 4.0, differs from all we had before in the following three aspects: speed, number of changes and the fact that it is not over yet. For the most part, emerging technologies are related to IT, and it is because of the pressure and quantity of such technologies that the word digitalization has been born.

**INDUSTRY 4.0** – The Fourth Industrial Revolution – is a concept that means the development and merger of automated production, data exchange and production technologies into a single self-regulatory system, with minimal or no human intervention in the production process.

In fact, digitalization is the ability of companies to respond to the opportunities offered by new technologies and to transform their business. But it's not about the number, it's about the company

компанією: наскільки вона гнучка, наскільки стабільна, який має запас міцності і які у неї інвестиційні можливості для того, щоб дивитися в майбутнє.

Компанія більше дигіталізована не кількістю технологій, які у неї є, а тим, як вона з ними працює: наскільки вона розглядає майбутні цифрові технології, наскільки вона актуальна в цьому процесі в порівнянні з усіма іншими.

Таких прикладів дуже багато, коли за рахунок використання сучасних технологій (не обов'язково цифрових, але в більшості своїй вони все ж цифрові, тому що практично будь-який аспект сучасного бізнесу автоматизується і має відношення до IT) відбулося ототожнення нормального бізнесу з цифрою.

Дигіталізація – це здатність правильно робити бізнес в сучасних умовах, ефективно працювати. Те, що раніше було просто ефективністю, зараз називається дигіталізацією.

Які з цього наслідки: люди, які підмінили поняття ефективності бізнесу на дигіталізацію, на рівні підсвідомості очікують чогось від технологій. Трансформація або дигіталізація – це більше ніж технології. На технології припадає 15-20% ресурсів та робіт при дигіталізації компанії, решта 80-85% це робота з персоналом, робота з ефективністю, планування і контроль витрат, управління змінами, підхід до роботи, корпоративна культура, операційна модель. Тобто, все те, що раніше люди робили незалежно від наявності технологій. А зараз є очікування, що ми візьмемо технологію і з'явиться щастя – технологія впроваджується, з'являється 20% щастя, а інші 80% ніхто не робить. Ось такий карго-культ очікувань від IT.

Саме через це з'являється дуже багато невдалих IT проектів. Але насправді, з точки зору IT, ті 20% виконані, а компанія не зробила інші 80%. І саме ці 80% є бізнес, те, що необхідно зробити, щоб створювати цінність. Також є дуже багато моментів, які заважають дигіталізації: далеко не всі люди готові до трансформації, не всі компанії мають достатню зрілість для цієї трансформації, не всі технології виживають.

З моєї точки зору, IT функція в сучасному бізнесі має бути такою ж дохідною, як маркетинг або продажі, тобто це має бути повноцінна бізнес-функція зі своєю прибутковою частиною бюджету. IT-підрозділ вже не є бек-офісом. Більше того, зараз функція IT повинна бути лідерською функцією бізнесу і якщо цього немає, то ми знову повертаємося до великої червоної кнопки.

Дигіталізація – це не IT, це те, наскільки добре ти керуєш своїм бізнесом. Метою кожного

існування: how flexible it is, how stable it is, what strength it has, and what investment opportunities it has to look to the future.

The company is more digitalized not by the number of technologies it has, but by how it works with them, how much it considers future digital technologies, how relevant it is in this process compared to all others.

There are many such examples, when the use of modern technology (not necessarily digital, but most of them are still digital, because almost every aspect of modern business is automated and related to IT) was the identification of normal business with digital symbol.

Digitalization is the ability to do business properly in modern conditions, to work effectively. What used to be just efficiency is now called digitalization.

What are the consequences: people, who have replaced the concept of business efficiency with digitalization, subconsciously expect something from technology. Transformation or digitalization is more than technology. Technology accounts for 15-20% of resources and work in the digitalization of the company, the remaining 80-85% is work with staff, work with efficiency, cost planning and control, change management, approach to work, corporate culture, operating model. That is, everything that people used to do regardless of the availability of technology. And now there is an expectation that we will take technology and there will be happiness. When technology is introduced, there appears 20% of happiness, and the rest 80% nobody does. Here is such a cargo cult of expectations from IT.

That's why there are so many failed IT projects. But in reality, in terms of IT, those 20% is done, and the company has not done the other 80%. And it is these 80% that are business, what needs to be done to create value. There are also many points that hinder digitalization: not all people are ready for transformation, not all companies have enough maturity for this transformation, not all technologies survive.

From my point of view, the IT function in today's business should be as profitable as marketing or sales, i.e. it should be a full-fledged business function with its own profitable part of the budget. The IT department is no longer a back office. Moreover, now the IT function should be the leading function of the business, and if it is not, then we return to the big red button.

Digitalization is not about IT, it's about how well you run your business. The goal of every project should always be something in terms of the core business, usually it's money. Or in large companies it is the value of the company.

The MBA program has a traditional question:

проекту завжди має бути щось в термінах основного бізнесу, як правило, це гроші. Або в великих компаніях це – вартість компанії.

На програмі MBA є традиційне запитання: Чого інвестори хочуть від компаній? І правильна відповідь на нього одна – зростання вартості компанії, створення цінності. І метою будь-якого проекту має бути саме створення цінності. Ми створюємо цінність через розширення частки ринку або підвищення ефективності чи підвищення прибутковості, але в будь-якому випадку це відноситься до основних бізнес-цілей, а у нас найчастіше вважають, що метою проекту дигіталізації є впровадження IT-системи. ПО закінчені проєкту IT-система буде впроваджена, а цінність від цього ніяк не зміниться.

■ **Тут є зворотній бік медалі: досить часто замовники проєкту просять показати, що вони від нього отримають, бажано в грошах і просять зробити такий розрахунок. І є команди, які роблять такий розрахунок, але насправді це все дуже ймовірно.**

Якщо ми говоримо про операційний бізнес, то знову стикаємося з підміною понять. Замовник проєкту інтуїтивно передбачає, що, купуючи консультантів, він купує експертизу їх роботи в інших бізнесах, яка, неодмінно, значно більша, ніж експертиза замовника. І така ж підміна відбувається, коли відповідальність за бізнес-процеси перекладається на інформаційну систему, а відповідальність за результати проєкту перекладається на виконавця.

Що стосується розрахунку окупності проєкту, то його потрібно робити обов'язково. Але не консультанти мають це робити, а відповідальний персонал компанії. У правильних компаніях обов'язково проводять аналіз повернення інвестицій після закінчення проєкту і це питання не IT, а інвестиційного планування.

■ **Чи дав коронавірус поштових для розвитку нових технологій і що дигіталізація може принести бізнесу? Як ви вважаєте, якщо бізнес не буде йти в ногу з технологіями, що його чекає? Чи є можливість залишитися з класичним підходом без дигіталізації?**

Звичайно, ключовий фактор дигіталізації компаній в 2020 році – COVID 19.

Сьогодні ми формуємо новий девіз: “Дигіталізуся або помри”. Власне, дигіталізація може принести бізнесу тільки одне – життя. Якщо компанія не буде йти в ногу з технологіями, то інші гравці ринку не змусять себе чекати і бізнес, який відстaeє, помре дуже швидко. Ми бачимо, як багато

What do investors want from companies? And the correct answer to this question lies in the increasing the value of the company, creating value. And the goal of any project should be to create value. We create value by expanding market share or increasing efficiency or increasing profitability, but in any case, this is one of the main business goals, and we often believe that the purpose of the digitalization project is to implement an IT system. Upon completion of the project, the IT system will be implemented, and the value of this will not change.

■ **Here is the flip side of the coin: the project customers often ask to show them what they will receive from it, preferably in cash, and ask to make such a calculation. And there are teams that make such a calculation, but in fact it is just a probability.** If we talk about operating business, we again face a substitution of concepts. The project customer intuitively assumes that buying consultants, he buys expertise of their work in other businesses, which is certainly much greater than the customer's expertise. And the same substitution occurs when the responsibility for business processes is transferred to the information system, and the responsibility for the results of the project is transferred to the executor.

As for the calculation of the payback of the project, it must be done. However, it is not the consultants who should do this, but the responsible staff of the company. The right companies must analyze the return on investment after the end of the project and this is not an issue of IT, but investment planning.

■ **Has coronavirus given impetus to the development of new technologies and what can digitalization bring to business? What do you think, if the business does not keep up with the technology what awaits it? Is it possible to stay with the classic approach without digitalization?**

Of course, the key factor in the digitalization of companies in 2020 is COVID 19.

Today we are forming a new motto: “Digitalize or die.” In fact, digitalization can bring business only one thing – life. If the company does not keep up with technology, other market players will not have to wait and the lagging business will die very quickly. We see how many companies simply can not compete and do not transform their business, and in the long run they will either die or lose market share. Of course, such companies have some time, but nothing good awaits them. A non-digital manager is a danger for the company. Therefore, it is very difficult to say what will happen to non-digital companies in

компаній просто не витримують конкуренції і не трансформують свій бізнес, і в перспективі вони або помруть, або сильно втратять частку ринку. Безумовно, у таких компаній є якийсь час, але нічого хорошого їх не чекає. Не дигіталізований керівник – горе в родині. Тому говорити про те, що буде з не дигіталізованими компаніями через 10 років, дуже складно. Можна припустити, що у представників бізнесу, які не хочуть дигіталізуватися ще є 10 років. Це не означає, що вони втратять або зменшать частку ринку, враховуючи швидкість змін. Просто досить швидко цей бізнес помре.

Коли Ілон Маск починав у традиційних бізнесах (машинобудування, ракетобудування) грati за новими правилами, всі інші компанії стали на цьому тлі виглядати технологічно відсталими, без майбутнього і без великих надій.

Аналогічна ситуація з автомобілями. Ніхто не міг припустити, що поява Tesla змусить найбільших гравців ринку хвилюватися і в підсумку істотно змінювати підходи, технологічні процеси виробництва та продажів, щоб відповідати новим стандартам.

**■ У корпоративному секторі нашої країни компанії теж різні бувають. Можна потрапити на дуже велике за чисельністю підприємство, де нічого не автоматизовано, але це якось працює. Це важко прийняти, з одного боку, з іншого – жахливо уявити, що ім можна дати щось інше. Тому що, якщо дати щось інше, то їх система на “живих нитках” зламається і все помре.**

Абсолютно точно. Чим більше бізнес, тим повільніше буде проходити трансформація. Я застосовую аналогію, що бізнес це такий великий маховик, важке колесо, яке крутиться. До нього збоку прикручений годинниковий механізм з тоненькими ніжними шестернями, з нього стирчить маленька ручка і він обертається. Обертається без будь-якого впливу, і якщо нічого не робити, він за певну кількість років зупиниться. Чим більший маховик, тим більше він буде крутитися по інерції і, якщо взятися за ручку, то швидше за все через інерцію маховика зламається або механізм, або ручка. Відповідно, до неї потрібно пристосуватися, спочатку відчути обертання, пристосувати швидкість, зусилля і

10 років. We can assume that business people who do not want to go digital still have 10 years. This does not mean that they will lose or reduce market share, given the speed of change. It's just that this business will die soon enough.

When Elon Musk began to play by traditional rules in traditional businesses (engineering, rocketry), all other companies began to look technologically backward, without a future and without much hope.

A similar situation with cars. No one could have guessed that the emergence of Tesla would make the biggest players in the market worry and eventually significantly change approaches, production and sales processes to meet the new standards.

**■ In the corporate sector of our country, companies are also different. You can get to a very large enterprise, where nothing is automated, but it somehow works. It's hard to accept, on the one hand, on the other – it's awful to imagine that they can be given something else. Because if you give something else, their system done anyhow will break and everything will die.**

Absolutely correct. The bigger the business, the slower the transformation will be. I use the analogy that business is such a big flywheel, a heavy wheel that spins. A clockwork with thin delicate gears is screwed to its side, a small handle sticks out of it and it rotates. It rotates without any influence, and if nothing is done, it will stop in a certain number of years. The larger the flywheel, the more it will rotate by inertia, and if you take the handle, it is likely that due to the inertia of the flywheel the mechanism or the handle will break. Accordingly, you need to adapt to it, first feel the rotation, adjust the speed, effort and try to increase the pressure. If you slow down or pull your hand, the flywheel will break the handle.

The level of pressure on the flywheel handle is determined by the health and capabilities of the company, and the art of digitization is a sense of facets. Because it is possible to implement a system after which all employees rebel or the system will show that you need to lay off all management, and in this case the company will not be able to survive these changes. This is the art of leadership. If you do not press the handle, the flywheel stops. But to disperse it for large businesses 5 years of hard work are required, then the real effect begins to manifest itself.

**■ Is it possible to change a culture without changing people and without making significant rotations?**

No it is not. We are now talking about values,

спробувати збільшувати тиск. Якщо сповільнити або смикнути руку, маховик зламає ручку.

Рівень тиску на ручку маховика визначається здоров'ям і можливостями компанії, і мистецтво дигіталізації – це відчуття граней. Оскільки можна впровадити систему, після якої всі співробітники збунтуються або система покаже, що потрібно звільнити весь менеджмент, а в цьому випадку компанія не зможе пережити ці зміни. Це мистецтво керівника. Якщо не тиснути на ручку, маховик зупиняється. Але щоб його розігнати для великих бізнесів потрібно 5 років кропіткої роботи, коли реальний ефект почне проявлятися.

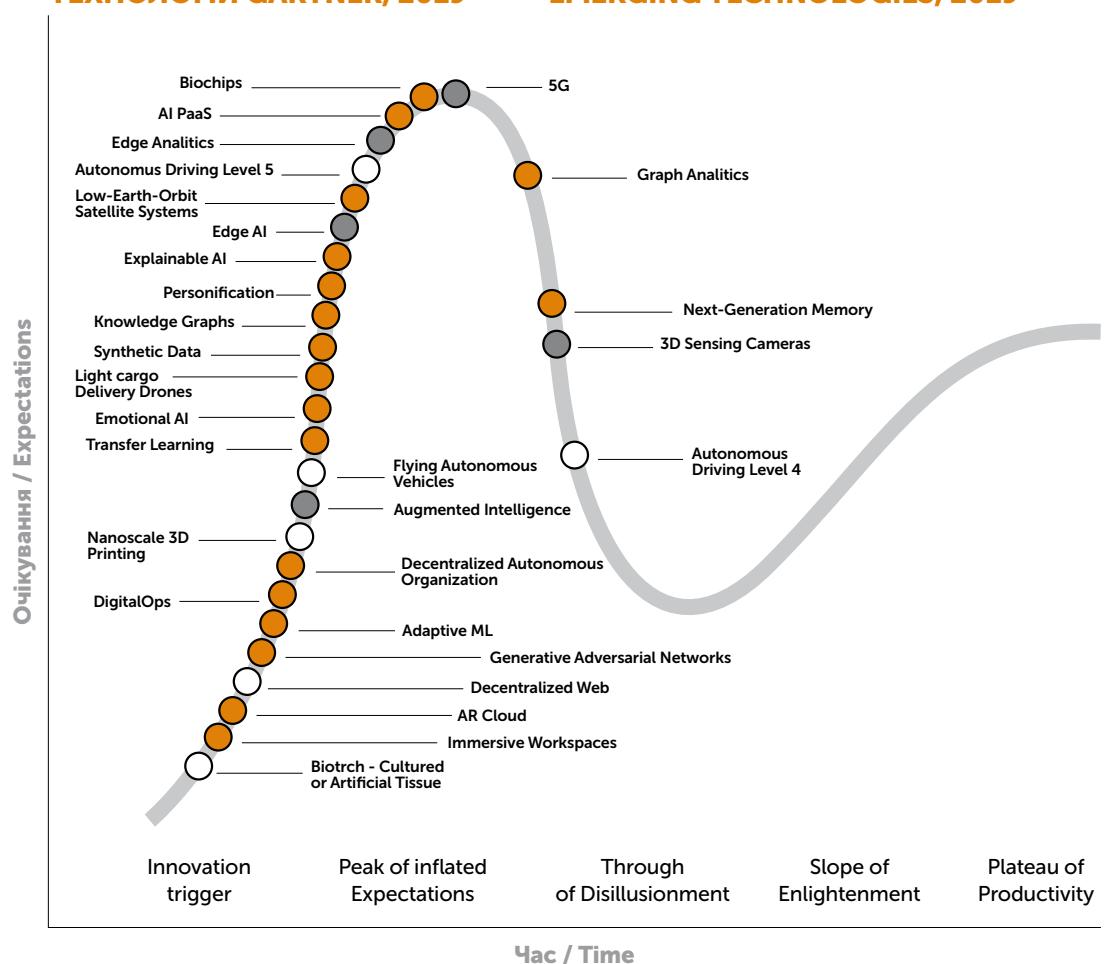
### Чи можна змінити культуру, не змінивши людей та не проводячи істотних ротацій?

Ні. Ми зараз говоримо про цінності, і в теорії конфліктів конфлікт цінностей не усувається. Значна частина людей їх не поділяє. У сучасному

and in a conflict theory the conflict of values is not eliminated. Many people do not share them. In today's world, they still have the opportunity to work in red companies with the following values: it is my job - I do it and I go. In operating companies, we talk about what will happen in 5-10 years and consider the horizon of technologies that will be in 10 years.

When something enters the zone of great interest, it is called a hype. Technology appears, takes off, then interest in it disappears. And at this moment we start to work upon it, to implement it, and if it remains when the disappointment passes, then it continues its movement. If there are technologies that are not implemented, then most likely the company is already underdigitalized. When technology is considered acceptable to everyone, it should be implemented in your company.

### ЦИКЛ ЗРІЛОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ GARTNER, 2019



PLATEAU WILL BE REACHED

● less than 2 years   ● 2 - 5 years   ● 5 - 10 years   ● more than 10 years   ● obsolete before plateau

“

**Компанія більше дигіталізована не кількістю технологій, які у неї є, а тим, як вона з ними працює наскільки вона розглядає майбутні цифрові технології, наскільки вона актуальна в цьому процесі в порівнянні з усіма іншими**

---

**The company is more digitalized not by the number of technologies it has, but by how it works with them, how much it considers future digital technologies, how relevant it is in this process compared to all others.**



світі у них все ще є можливість працювати в червоних компаніях з наступними цінностями: є моя робота – я її роблю і я йду. В операційних компаніях ми говоримо про те, що буде через 5-10 років і розглядається горизонт технологій, які будуть через 10 років.

Коли щось входить в зону великого інтересу, це прийнято називати хайпом. Технологія з'являється, злітає, потім до неї інтерес зникає. І в цей момент її починають опрацюовувати, реалізувати її, і якщо вона залишається, коли проходить плато розчарування, тоді вона продовжує свій рух. Якщо є технології, які не запроваджено, то з великою ймовірністю компанія вже недодігіталізована. Коли технології вважаються прийнятними для всіх, вони вже повинні працювати у вашій компанії.

І дигіталізація компаній - це рух до точки хайпу. Чим більше технологій в аналізі використовується, тим більш успішна і дигіталізована компанія, тому що вона відразу отримує конкурентну перевагу.

**■ Насправді ми ж зараз говоримо про ті компанії та керівників, які вже доживають 10 років, пропущені 10 років тому, але ще якось працюють.**

Вони потихеньку завмирають, і я хочу сказати, що багато компаній і людей "підкосив" COVID і вірус Petya.

COVID 19 змусив багатьох керівників думати про те, як трансформувати свій бізнес. Питання в тому, що багато хто робить це не системно і недооцінює масштаб проблеми, думає, що переживши COVID, все буде добре. Ні, не буде.

Технології повинні розвиватися і вже сьогодні не складно зрозуміти, що впровадження IT-систем без електронного документообігу та ERP викликає певні складності і відчуття неповноцінності.

Сьогодні немає компаній, які не зіткнулися з проблемами доходів. Адже, коли ринок працює і ситуація стабільна, можна не хвилюватися про ефективність. На жаль, чи на щастя, COVID дав можливість усвідомити, що маржинальність може бути негативною навіть у великих корпорацій і тим самим прийти до висновку, що потрібно аналізувати видаткову частину і впроваджувати системи управління виробництвом.

Аналізуючи ситуацію в глобальному масштабі, я б не сказав, що у нас в країні все так погано. Ми – перша країна, яка запустила цифровий паспорт і це велике досягнення. Дивлячись на безліч дискусій на тему безпеки і надійності, це працює і має потенціал до розвитку.

**■ Що робити, щоб інвестиції в дігітал були успішними і віправданими?**

And the digitalization of companies is a movement to the point of hype. The more technology used in the analysis, the more successful and digitalized the company is, because it immediately gains a competitive advantage.

**■ In fact, we are now talking about those companies and executives who are now making up for those 10 years they missed 10 years ago, but still work somehow.**

They are slowly fading, and I want to say that many companies and people have been "crippled" by COVID and the Petya virus.

COVID 19 has made many executives think about how to transform their business. The issue is that many do not do it systematically and underestimate the scale of the problem, thinking that after surviving COVID, everything will be fine. No, it won't.

Technologies must evolve and today it is not difficult to understand that the implementation of IT systems without electronic document management and ERP causes certain difficulties and feelings of inferiority.

Today, there are no companies that have not faced income problems. After all, when the market is working and the situation is stable, you cannot worry about efficiency. Unfortunately or fortunately, COVID has made it possible to realize that marginality can be negative even in large corporations and to conclude that it is necessary to analyze the cost and implement production management systems.

Analyzing the situation on a global scale, I would not say that everything is so bad in our country. We are the first country to launch a digital passport and this is a great achievement. Despite the many discussions on security and reliability, it works and has potential for development.

**■ What can be done to make digital investments successful and justified?**

I think it is important to make investing in the company rather than investing in digital successful and justified. It's not about IT, it's about how to do business right – one should just work efficiently without believing in the red button or in arrival of new informational technologies which can be bought to make everything work.

**■ Do we start automation by changing processes or will the process change everything?**

Understanding the whole situation, the lack of knowledge on the part of the customer, the lag of the customer, I recommend using the knowledge accumulated in the world of IT to transform their processes. I would spend time studying how other people do it, I would assume that we are not the only ones on this planet with such a problem, and

Я б сказав: не інвестиції в дігітал, а інвестиції в компанію були успішними і виправданими. Це не відноситься до IT, це відноситься до того, як робити бізнес правильно – просто ефективно працювати і не вірити в червону кнопку, що прийде IT, я куплю технологію і все буде працювати.

**■ Автоматизацію ми починаємо зі зміни процесів або процес все змінить?**

Моєю рекомендацією, розуміючи всю ситуацію, недостатність знань на стороні замовника, відставання замовника, є використання знань, накопичених у світі IT для трансформації своїх процесів. Я б витрачав час на вивчення того, як це роблять інші люди, припускав би, що ми не єдині на цій планеті з такою проблемою, і шукав би, як максимально швидко отримати досвід інших і застосувати у себе, щоб не відставати. Ключовий аспект – це час.

Вже все винайдено. Якщо говорити про програмування, то дуже велика частина вирішується стандартними засобами. Якщо говорити про управління бізнесом, то при використанні продуктів відомих українських і світових виробників (SAP, IS Pro, IT Enterprise, Oracle, Microsoft) безглупо винаходити нове і адаптувати під свої БП. Це втрата свого часу, часу постачальників і часу на навчання. Моя стратегія – встановлення стандартних компонентів, а далі – дивитися, як використання стандартних компонентів може дозволити вести бізнес. І тут ми впираємося в людей: люди не хочуть мінятися, не зацікавлені у змінах та ще живуть у минулому. Тут має проявитися мистецтво керівників у сфері стандартизації процесів, бізнесу і зменшення витрат. Тому що, поставити стандартне рішення швидко і дешево, але потрібно трансформувати бізнес і міняти людей.

**■ Люди відчули брак соціального спілкування. Ми всі зрозуміли, що ми можемо так працювати. Питання у довгостроковій якості і чи зможемо ми так робити довго? Чи можете Ви припустити сценарій, в якому цифрові технології підуть на спад?**

Відповіді немає, це вічне питання. Я не знаю який баланс буде між особистим спілкуванням і віртуальним. Проста відповідь така – я добре розбираюся в IT, і я туди інвестую свої зусилля, але я завжди готовий до будь-якого іншого розвитку подій. У корпораціях є такий термін як бімодальність – потрібно бути максимально гнучким і реагувати.

**■ Уявімо собі середину 2021 року, всіх вакцинували і ковід у минулому. Чи є взагалі шанс у компаній, які повністю**

I would look for how to get the experience of others as quickly as possible and apply it to ourselves, so as not to lag behind. The key aspect is time.

Everything has already been invented. If we talk about programming, then a very large part is solved by standard means. If we talk about business management, then when using products from well-known Ukrainian and global manufacturers (SAP, IS Pro, IT Enterprise, Oracle, Microsoft) it is pointless to invent something new and adapt it to your BP. This is a waste of your time, suppliers' time and training time. My strategy is to install standard components and then look at how using standard components can help you run your business. And here we rest on people: people do not want to change, are not interested in change and still live in the past. Here the art of managers in the field of process standardization, business and cost reduction should be manifested. Because, to deliver a standard solution is a quick and cheap method, but it is necessary to transform business and to change people.

**■ People felt the lack of social communication. We all understood that we could work like that. The question is in the long run and whether we will be able to do so for a long time. Can you imagine a scenario in which digital technology will decline?**

There is no answer, this is an eternal question. I do not know what the balance will be between personal communication and virtual. The simple answer is – I am well versed in IT, and I invest my efforts there, but I am always ready for any other developments. Corporations have such a term as bimodality – you need to be as flexible and responsive as possible.

**■ Imagine the middle of 2021, everyone is vaccinated and covid is in the past. Do companies that have gone completely into telecommuting have a chance to return to the office at all?**

No one will return to the office. If you count sick leave and vacations, the utilization rate of staff is 85 %. If the business is transformed in such a way that employees can occupy any place instead of allocated, it is possible to reduce office costs by 20%. This is an indicator that was before the pandemic and I believe that any company should have reduced these costs. After the quarantine, this figure will decrease significantly due to the fact that it is possible to work this way and, accordingly, the employer must be prepared for the fact that he will not be able to answer the question why people should work in the office.

## пішли в дистанційну роботу повернутися в офіс?

Ніхто не повернеться в офіс. Якщо порахувати лікарняні та відпустки, то коефіцієнт утилізації персоналу 85%. Якщо бізнес трансформувати таким чином, що співробітники можуть займати будь-які місця, а не виділені, то можна скоротити витрати на офіс на 20%. Це показник до пандемії і я вважаю, що будь-яка компанія повинна була скоротити ці витрати. Після карантину цей показник скоротиться дуже істотно в зв'язку з тим, що так працювати можливо і, відповідно, роботодавець повинен бути готовий до того, що він не зможе відповісти на питання, чому люди повинні працювати в офісі.

## ■ З точки зору довгострокової оцінки якості роботи дистанційно, ймовірно є речі, які ми не бачимо, помилки, які ми побачимо потім.

У такій моделі ми переходимо до постановки завдань і контролю за результатами. Цей крок потрібно пройти для того, щоб робота людей віддалено була ефективною. Це не характерно для нас, тому що ми звички бути 8 годин на роботі, але це питання якраз дослішання бізнесу і його трансформації.

## ■ Чи варто це підтримати зміною в системах оплати?

Гарантовано варто. У деяких компаній є хороший досвід, коли оплата здійснюється не за людину, а за роль, дуже схоже на відрядну оплату праці у виробництві. Це широко використовується в промисловості і така система оплати праці передбачена у КЗпП і її має сенс використовувати в сучасному офісному світі.

## ■ Чого нам не вистачає, щоб стати прогресивною європейською країною і чи готова Україна стати дігітал країною?

По-перше Україна вже, з точки зору дігітал, попереду планети, це було ще до Дії. Продуктових компаній у нас не багато, але вони будуть з'являтися. У нас непогано з електронним документообігом на рівні держави, у нас добре з

## ■ In terms of long-term assessment of the quality of work remotely, there are things we don't see now and mistakes we will see later.

In this model, we move on to setting the goals and monitoring the results. This step needs to be taken in order for people's work to be remotely effective. This is not typical for us, because we used to be 8 hours at work, but it's just a matter of growing up business and its transformation.

## ■ Should this be supported by a change in payment systems?

Absolutely yes. Some companies have a good experience when the payment is not for a person, but for a role, very similar to piecework wages in production. It is widely used in industry and such system of remuneration is provided for in the Labor Code and it makes sense to use it in the modern office world.

## ■ What do we lack to become a progressive European country and is Ukraine ready to become a digital country?

First, from the point of view of digital Ukraine is already ahead of the planet, it was before the Action. We do not have many food companies, but they will appear. We are good in electronic document management at the state level, and we have good "person – state" electronic communication. Our prospects are great.

## ■ I rather treat this question from the point of view of "we are as weak as our weakest link is." If we look not at the front end, but at the back end, what awaits us there, how many people who will not, will not be able and will not want to accept these changes, or will we go through all this quite smoothly and will not remember in a brief period of time?

Recently, our penetration of mobile communications is probably far beyond 120-130%. It is fashionable to have a smartphone, we have a fairly cheap Internet and mobile communications, respectively, digital literacy is

електронним спілкуванням людина – держава. У нас хороші перспективи.

**■ Яшвидше підходжу до цього питання з точки зору "ми настільки слабкі, наскільки слабка наша найслабша ланка". Якщо ми подивимося не на фронт -енд, а на бек-енд, що нас там чекає, як багато тих людей, які не будуть, не зможуть і не захочуть сприймати ці зміни, або ми досить плавно все це пройдемо і через короткий час взагалі не згадаємо?**

Останнім часом у нас пенетрація мобільного зв'язку напевно далеко за 120-130%. У нас модно мати смартфон, у нас досить дешевий інтернет і мобільний зв'язок, відповідно цифрова грамотність де-факто вже досить непогана. Плани амбітні і в комерційному секторі і дякую великому COVID за те, що він "вправив мізки" і тиск буде посилюватися. Я думаю, що немає аргументів заперечувати необхідність змін або їх не робити.

Наприклад, наразі Міністерство інфраструктури має плани з розширення сервісів транспортного е-порталу, впровадження єдиного е-квитка на всі види транспорту, створення єдиної транспортної інформаційної системи, а також використовувати супутникові сервіси для моніторингу стану доріг, видобутку природних ресурсів і попередження надзвичайних ситуацій. Я вважаю, що ми маємо великий потенціал для впровадження змін, які забезпечать нам дігітальний майбутній.

Великим досягненням для нас стало впровадження порталу ДІЯ та завдяки зусиллям Міністерства цифрової трансформації у нас є відмінні можливості і передумови і навіть немає ризиків, які нам можуть заборонити бути дігітальними. Виходячи з цього, я роблю висновок, що хочемо ми цього чи ні, але дігітальними ми будемо, та ще й у ТОПі. Ми вже зараз можемо конкурувати з Сінгапуром в певних сервісах, і в цій сфері нам не соромно.

Практика доводить, що якщо людям дати доступні технології, то вони починають ними користуватися, навіть населення старшого покоління. Враховуючи прогрес в області цифрових послуг банків, зокрема Приват Банк і Монобанк, які стали національними платіжними системами і люди цим активно користуються, то тиск на ручку трансформації країни у нас на даний момент досить непоганий в порівнянні з рештою світу.

de facto quite good. The plans are ambitious in the commercial sector as well, and I thank the great COVID for "brainstorming" and the pressure will increase. I think there are no arguments to deny the need for change or not to make it.

For example, the Ministry of Infrastructure currently has plans to expand transport e-portal services, introduce a single e-ticket for all modes of transport, create a single transport information system, and use satellite services to monitor road conditions, extract natural resources and prevent emergencies. I believe that we have great potential for change that will provide us with a digital future.

A great achievement for us was the introduction of the ACTION portal and thanks to the efforts of the Ministry of Digital Transformation we have all the opportunities and prerequisites and there are no risks that can prevent us from being a digital country. Based on this, I conclude that whether we want it or not, we will be a digital country, and even in the TOP. We can already compete with Singapore in certain services, and we are not ashamed in this area.

Practice proves that if people are given affordable technology, they begin to use it, even the older generation. Given the progress in the field of digital services of banks, in particular, Privat Bank and Monobank, which have become national payment systems and people are actively using it, the pressure on the handle of the country's transformation now is quite good compared to the rest of the world.

# ЯК ПЕРЕХІД В ОНЛАЙН ЗМІНИВ ПРОЦЕСИ І КОМУНІКАЦІЇ

## HOW GOING ONLINE HAS CHANGED PROCESSES AND COMMUNICATIONS

НАПЕВНО, НЕМОЖЛИВО ПІДРАХУВАТИ КІЛЬКІСТЬ ЛЮДИНО-ГОДИН, ПРОВЕДЕНИХ ЛЮДСТВОМ НА ОНЛАЙН-НАРАДАХ З ПОЧАТКУ ПАНДЕМІЇ.

IT IS NEXT TO IMPOSSIBLE TO COUNT HOW MANY PERSON-HOURS HAVE BEEN SPENT BY PEOPLE AT ONLINE MEETINGS FROM THE COMMENCEMENT OF THE CURRENT PANDEMIC.

Світовий карантин триває вже 8 місяців, і ніхто не знає, скільки часу триватиме ще. Ми всі сформували свою думку з приводу віддаленої роботи, навчання, розваг. Життя в умовах ізоляції і нестандартна ситуація у березні стала для всіх нас звичним життям. Вона принесла деякі зміни, про які ми не замислювалися ще на початку року.

Duration of the global lockdown has reached 8 months and no one knows how much longer it will last. We have all formed our opinions on remote work, study and entertainment. Life in isolation and what in March seemed an abnormal situation has become normal life for all of us. It has brought certain changes which we have not considered at the beginning of this year.

### Процеси: Online vs. Offline

В онлайн з початком карантину пішла сфера навчання. Безліч компаній змушені були перейти на віддалену роботу. Але, хліб сам себе не спече, сталь не виглавиться, поля не обробляться, та й продукти харчування має хтось доставити. Тому, на віддалену роботу перейшли здебільшого офісні працівники в компаніях, які в якийсь мірі були готові її забезпечити. Забезпечити не тільки з точки зору IT-інфраструктури, але і з точки зору самого процесу. Наприклад, ряд компаній просто закрили свої контакт-центри, залишивши

### Processes: Online vs. Offline

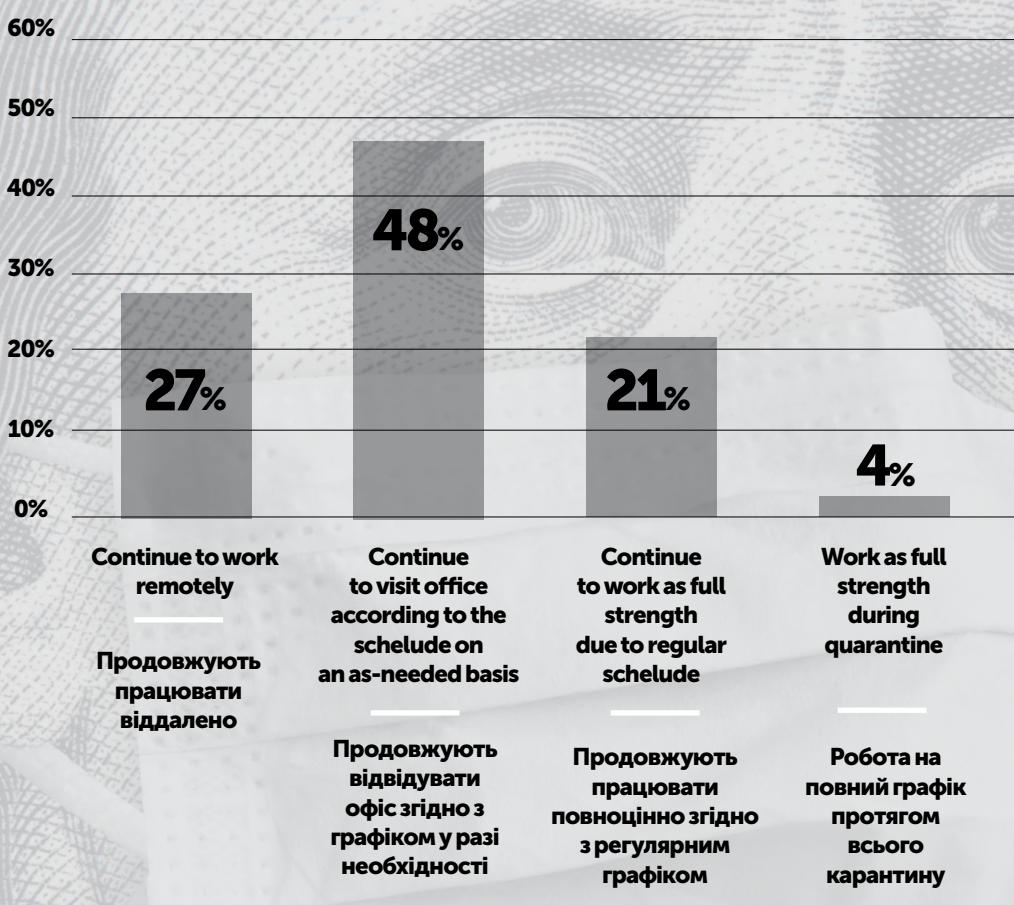
Educational sphere went online with the start of lockdown. Lots of companies had to switch to remote work. But bread will not bake itself, steel will not smelt on its own, fields are not going to self-cultivate and food products have to be delivered by someone, too. Therefore, office workers switched to remote work mainly in those companies that were more or less ready to provide this option. By such provision we mean not only IT-infrastructure but also the process itself. For instance, a number of companies just closed their contact centers, having left customers alone

клієнта сам-на-сам зі своїми проблемами. Для опису проблеми є одна велика скриня адреса електронної пошти, а ось рішення можна не дочекатися зовсім. Але це – поганий приклад. З хороших – оптимізація клієнтських процесів і швидкості обробки замовлень в торговельних компаніях та бізнесах доставки, перегляд функцій бек-офісів, розвиток телемедицини, впровадження self-service в ряді бізнесів.

Нами було проведено опитування серед 104 компаній-клієнтів ЕБС, яке допомогло побачити картину, яка утворилася у різних сферах бізнесу України і як будуть працювати компанії, коли карантин закінчиться?

with their problems. There is one big box mailbox for sending the problem description, while no one guarantees that the solution will be provided. But this is a bad example. One of the good examples is optimization of client processes and order processing speed in trading companies and delivery businesses, reconsideration of back-office functions, development of telemedicine, introduction of self-service in a number of businesses.

We have carried out a survey among 104 companies who are EBS clients, and it helped us see the picture in various business spheres of Ukraine and understand how companies will work after the lockdown is over.



Результати досліджень показують, що переважна більшість адаптується до віддаленої роботи і не поспішатиме повернутися в офіси. Ряд інших досліджень підтверджують, що ситуація після карантину продовжить підтримувати тенденцію віддаленої роботи і надалі, оскільки всі зрозуміли, що так працювати можна і є ряд переваг, але є і свої недоліки.

The survey results show that the vast majority adapt to remote work and will not hurry to get back to their offices. A number of other researches confirm that the situation after the lockdown will continue to contribute to the remote work tendency, as everyone has understood that such work is possible and has a number of advantages, along with a few drawbacks.

## Доступність vs. Безпека

Роль ІТ-підрозділу виросла істотно, особливо в очах тих керівників, які ставилися до ІТ, як до співробітників, які повинні допомогти бухгалтеру звіт налаштувати і тонер в принтері вчасно поповнити. ІТ-фахівці повинні були буквально в одну добу надати віддалений доступ співробітникам до корпоративної інформації, при цьому забезпечити її захист і не допустити зовнішніх впливів на свої інформаційні системи. Вочевидь, що саме через недосконалість ІТ-інфраструктури ряд компаній не пішли на карантин і продовжували працювати в офісах. Тому, частина наших клієнтів почали проекти з удосконалення та впровадження політик ІТ-безпеки.

## Технології vs. Емоції

В наше життя увірвалися skype, zoom, telegram, meet і інші месенджери, що дозволяють проводити онлайн-конференції.

За інформацією Microsoft, кількість користувачів Teams зросла з 32 до 44 млн.чол. тільки за період з 11 по 18 березня, оскільки багато американських компаній просили співробітників працювати вдома. Кількість активних користувачів Zoom в світі стрімко зросла з 10 млн у грудні 2019 року до 300 млн у квітні 2020 року.

Технології дозволили не зупинити процеси повністю. Але клієнти відзначають, що онлайн-наради не дають такого емоційного контакту в колективі, як це робить жваве обговорення питань. Тому, важливі питання все ж таки обговорюються на традиційних нарадах в офісах. Ті клієнти, які мають територіально розподілену структуру, періодично збиралися разом для проведення нарад. І це займало багато часу, ресурсів на дорогу і організацію зустрічей. Карантин віправив цю ситуацію. З'явилася нова реальність – онлайн зустрічі. Переговорні кімнати обладнали великими екранами, збільшили пропускну здатність каналів зв'язку. Відстані і кордони стираються одним натиснанням клавіші.

Представники івент-індустрії особливо гостро відчули на собі закриття на карантин. Але вже у травні стали проводитися великі онлайн-конференції. Дуже технологічно, але спікер говорить з екраном, а не з аудиторією. Емоції зовсім не ті, як коли виступаєш на живо. Як тільки карантин став трохи слабкішим, традиційні живі заходи стали поступово поверталися з дотриманням всіх необхідних обмежень. І нові формати стали стандартом – офлайн + онлайн, щоб зберегти емоційну

## Accessibility vs. Safety

The role of IT department has grown significantly, especially in the eyes of those managers who previously treated IT workers as employees that had to help an accountant adjust a report and to add toner to printer in a timely manner. Now IT staff had to set up remote access to the corporate network for all employees literally within one day, while ensuring protection of the network and safeguarding the information management system from external influence. Obviously deficiencies of IT infrastructure did not allow a number of companies to be locked down, and such companies continued to work in offices. For this reason, some of our clients started the projects to improve and implement IT safety policies.

## Technologies vs. Emotions

Skype, Zoom, Telegram, Meet and other messengers that allow to arrange online conferences burst into our life.

According to Microsoft, the number of Teams users has grown from 32 to 44 mln persons only within March 11–18, as a lot of American companies asked their employees to work from home. The number of world's active Zoom users has skyrocketed from 10 mln in December 2019 to 300 mln in April 2020.

IT allowed not to stop the processes completely. But the customers note that online meetings do not provide for the same emotional contact among staff members as active face-to-face discussions do. Therefore, important matters continue to be discussed at conventional office staff meetings. The clients that have the geographically dispersed structure were arranging regular meetings. It was taking a lot of time and resources for travel and meeting arrangements. Quarantine has remedied the situation. The new normal has emerged in the form of online meetings. Negotiation rooms have been equipped with big screens, communication channel capacity has been increased. Distances and borders are removed at the touch of a button.

The event industry representatives were especially hard hit by the lockdown. But as soon as in May big online conferences started to be held. It was a very advanced solution, yet the speaker had to talk to the screen rather than to the audience. Emotions were quite different from those felt in live meetings. As soon as the quarantine was eased, conventional live events gradually began to come back, with all due limitations observed. New formats have become a new normal, offline + online, to preserve the event's emotional component and have



складову заходу і поспілкуватися наживо, та в той же час підключити до конференції всіх бажаючих, незалежно від їх місцезнаходження.

### **Час vs. Ефективність Час. Чи побільшало його?**

Звичайно, співробітники відзначають, що вивільнився час, який витрачався на дорогу і з'явилось більше часу для роботи. Чи стала робота більш продуктивною та ефективною? Це залежить безпосередньо від організації робочих процесів вдома та контролю з боку керівників за використанням робочого часу і отриманими результатами. Керівники відзначають, що відчуття колективу слабішає на відстані і підтримувати командний дух у разі віддаленої роботи набагато складніше. Та й ряд співробітників говорить про те, що робота в офісі для них більш продуктивна, ніж у дома.

face-to-face communication, while letting everyone interested to attend the conference regardless of their location.

### **Time vs. Efficacy Time. Have we got more of it?**

Of course the employees note that now they can save time that has been previously spent commuting, and have more time for work. Has the work become more productive and efficient? It directly depends on how work processes at home are arranged and on the managers' control of the working time use and obtained results. Managers note that at a distance

## Документообіг: паперовий vs. електронний

Віддалений режим дуже сильно торкнувся людей, які працюють з оригіналами паперових документів – бухгалтерів, юристів, фахівців з персоналу. Документи приходять невчасно, губляться, довго обробляються. Особливо це відчули наші клієнти, що мають територіально розподілені структури. І, судячи по їх запитам, використання електронного документообігу всередині компанії і в роботі з контрагентами стає прекрасним трендом. В короткий проміжок часу ми отримали кілька запитів на впровадження електронного документообігу в компаніях, які до карантину не вважали це одним із пріоритетів.

## Хаос vs. системна робота

Забезпечення безперебійної роботи в період нестандартних ситуацій – це ще одна перевірка на міцність для компанії.

**Локдаун якраз став таким випробуванням. Ті компанії, які мають в своєму активі план забезпечення безперервності бізнесу (BUSINESS CONTINUETY PLAN) на початку карантину практично “безшумно” для клієнтів і партнерів і з меншими втратами для себе перейшли на роботу в нових умовах.**

Наприклад, в EBS робота з переводу 150 співробітників двох офісів у віддалений режим була проведена протягом тижня. При цьому, жоден клієнtskyй проект не був зупинений. Ми мали чіткий план дій для забезпечення безперебійної роботи.

the corporate feeling fades, and it is much harder to maintain the team spirit while working remotely. Besides, a number of co-workers also mention higher productivity of working in the office compared to work from home.

## Document flow: paper vs. electronic

Remote work has strongly affected all those who work with the original paper records, namely: accountants, lawyers, HR staff. Documents arrive late, are often lost and take longer to process. This is especially felt by our clients that are geographically dispersed. And, judging from their requests, the use of electronic document flow inside the company and in work with contractors is turning into an excellent trend. Within a short time, we received a few requests to implement electronic document flow in companies that didn't consider it among their priorities before quarantine.

## Chaos vs. systemic work

Another challenge for a company is to ensure uninterrupted work flow during abnormal situations.

**Lockdown has become exactly such challenge. Those companies that have a Business Continuity Plan among their assets have almost seamlessly moved to working in new environment.**

At EBS, for instance, 150 co-workers from two offices have switched to remote work within one week. Not a single client project was suspended during this transition. We had a precise action plan to ensure uninterrupted work.

Також ми спостерігали, як процес релокації співробітників в ряді компаній став окремим проектом – переформатування внутрішніх і зовнішніх процесів, перевезення та налаштування персональних комп'ютерів користувачів, забезпечення доступу до корпоративної інформації поза офісом і багато інших супутніх завдань.

## Що таке план забезпечення безперервності бізнесу?

План забезпечення безперервності бізнесу – це перелік процедур та необхідних ресурсів щодо запобігання ушкоджень, підтримки працездатності в разі надзвичайної для бізнесу ситуації.

### ТАКИЙ ПЛАН МАЄ ОПИСАТИ:

- 1) цілі плану, щоб донести співробітникам, для чого він формується та що робити кожному, хто залучений до його реалізації;
- 2) потенційні ризики для компанії та способи управління ними;
- 3) ключові бізнес-процеси, залежність один від одного, наслідки їх зупинки, допустимий час зупинки;
- 4) найбільш вірогідні інциденти та покрокові плани реагування на них;
- 5) обставини, за яких план буде активований та група реагування;
- 6) списки контактів та способи комунікацій;
- 7) план аварійного відновлення.

Чи був план дій у вашій компанії? Чи складений він наразі для наступної хвилі пандемії Covid-19? Якщо немає, саме час почати.

We also observed how the employees' relocation project has become a separate project in a number of companies, including redesign of external and internal processes, transporting and setting up users' PCs, arranging access to corporate information outside of the office and lots of other related tasks.

## What is business continuity plan?

Business continuity plan is the list of procedures and resources required to avoid interruption and support capacity to work in case of a business emergency.

### SUCH PLAN SHOULD DESCRIBE:

- 1) plan objectives, to explain to employees why it has been established and what has to be done by everyone involved into its implementation;
- 2) potential risks for the company and their management;
- 3) key business processes, their interdependence, consequences of their interruption, acceptable suspension time;
- 4) the most probable incidents and step-by-step incident response plan;
- 5) circumstances for the plan activation and the response unit;
- 6) contact lists and ways of communication;
- 7) disaster recovery plan.

Did your company have an action plan? Has it been prepared now, for the next wave of COVID-19 pandemic? If not, it's just the right time to start.



НАТАЛІЯ  
ПАСІЧНИК,  
Старший бізнес-аналітик

NATALIIA  
PASICHNYK,  
Senior business analyst

# ШКОЛА НА КАРАНТИНІ

## SCHOOL IN QUARANTINE

“О, СКІЛЬКИ НАМ ВІДКРИТТІВ  
ДИВНИХ ГОТУЄ ПРОСВІТИ ДУХ...”  
ЦЮ ФРАЗУ ОЛЕКСАНДРА  
ПУШКІНА В ПЕРІОД КАРАНТИНУ  
МОЖНА СПРИЙМАТИ У НОВОМУ  
СЕНСІ.

"OH, HOW MANY STRANGE DISCOVERIES  
THE SPIRIT OF ENLIGHTENMENT  
PREPARES FOR US ..."  
DURING THE QUARANTINE, THIS  
PHRASE BY ALEXANDER PUSHKIN CAN  
BE TAKEN IN A NEW SENSE.

Тема дистанційної освіти абсолютно не нова ані у світі, ані в Україні. Тренд хоумскулінга набирав обертів в Україні останні 4-5 років, але був швидше винятком, ніж правилом до моменту настання карантину.

А в період карантину питання навчання стало не менш важливим в суспільстві після питання здоров'я і приніс в кожну родину абсолютно новий досвід. Про переваги та недоліки навчального процесу під час карантину ми розмірковували разом із нашим клієнтом – дистанційною школою "Оптіма".

### Освіта в період карантину

Система освіти практично не готова була перейти на нову для себе форму навчання. Незважаючи на те, що онлайн-курсами вже давно не здивуєш більшість батьків. Але ряд вчителів сприйняли дистанційну освіту, як проблему, яку складно осмислити і знайти її рішення.

The topic of distance education is not new either in the world or in Ukraine. The trend of homeschooling has been gaining momentum in Ukraine for the last 4-5 years, but it was rather an exception than the rule until the quarantine.

During the quarantine, the issue of education has become as important for the society as the issue of health and made every family face a completely new experience. We discussed the advantages and disadvantages of the educational process during the quarantine together with our client – the distance school "Optima".

### Education during the quarantine

The education system was not ready to move to a new form of education, despite the fact that online courses have successfully existed for a long time. But a number of teachers took distance education as a problem that is difficult to comprehend and find a solution to.

**ДЕРЖАВА ДОПОМОГЛА.** Міністерство освіти і науки, розуміючи проблему, організувало і запустило 6 квітня Всеукраїнську онлайн-школу. Це дозволило трохи знизити навантаження на вчителів при наданні нового матеріалу. Для запису уроків залучили провідних вчителів та медіа-персон, і телевізор на час замінив вчителя. Іноді це було цікаво.

Поступово школи стали організовувати навчальний процес. Без стандартів і будь-яких рекомендацій кожен навчальний заклад робив це по-своєму.

**Діти спочатку зраділи, адже в школу ходити не потрібно. Та й щось новеньке буде. Найчастіше наші діти розбираються в технологіях краще, ніж вчителі.**

Зірвати урок, вимкнувши звук або зображення вчителю або однокласнику під час відповіді в Skype – це стандартний приклад самоствердження деяких школярів у власних очах. Та й розважатися їм якось потрібно було в умовах ізоляції. Але, з часом пустувати набридло, інтерес до дистанційного навчання став згасати, та й сидіти в ізоляції без друзів стало складніше.

**БАТЬКАМ БУЛО НАЙСКЛАДНІШЕ.** Окрім організації роботи і побуту в умовах карантину, батьки зрозуміли, що навчанням дітей теж потрібно займатися самостійно. Необхідно

**THE STATE HELPED.** Understanding the problem the Ministry of Education and Science organized and launched the All-Ukrainian Online School on April 6. This allowed to reduce the burden on teachers when providing new material. Leading teachers and media people were involved to record lessons, and the TV temporarily replaced the teacher. Sometimes it was interesting.

Gradually, schools began to organize the educational process. Without standards and any recommendations, each school did it in its own way.

**The children were happy at first, because they did not have to go to school. Moreover, there was a perspective that there would be something new. Most typically our children are better in technology than the teachers.**

Disrupting a lesson by turning off a sound or image to a teacher or classmate while answering on Skype is a standard example of some pupils asserting themselves in their own eyes. And they somehow needed to have fun in isolation. But, sooner or later they got bored to give troubles, their interest in distance learning began to fade, and it became more difficult to sit in isolation without friends.

**THE PARENTS HAD THE TOUGHEST TIME.** Apart from organizing work and life in the quarantine, the parents realized that education of their children also needed their direct participation. They had

сісти за парту разом з дітьми, вникнути, як школа справляється зі своїм безпосереднім завданням, зрозуміти проблеми, згадати шкільний матеріал, пояснити його дитині.

Нажаль, початок нового навчального року показав, що державні школи не готові до дистанційного навчання дітей у разі, якщо необхідно знову піти на карантин.

Згідно дослідження, яке було проведено KANTAN Україна в травні 2020 року, 62% батьків відповіли, що їм було досить легко організувати процес дистанційного навчання з технічної точки зору. Але при цьому, тільки 45% респондентів підтримують доповнення традиційної освіти он-лайн навчанням.

І з цих 45% батьків є ті, хто відмовився від навчання в традиційній школі та повністю перейшов на дистанційну форму навчання. Наприклад, у дистанційній школі "Оптіма" навчаються діти з більш ніж 5000 сімей.

## Дистанційне або традиційне?

Кожен з батьків побачив для себе і своєї дитини ключові відмінності між традиційним і дистанційним навчанням. Систематизуємо їх.

**ЧАС.** Основна перевага дистанційного навчання – економія часу на збори і дорогу в школу. Але традиційна школа вчить дітей основам тайм-менеджменту, планування, завантаження і розстановці пріоритетів при виконанні домашніх завдань. Чіткий план у вигляді розкладу на кожен день є. У разі дистанційної освіти діти і батьки можуть самостійно планувати зручний графік і темп. Але діти повинні володіти навичками управління

to sit at a desk with the children, to understand how the school copes with its immediate task, to understand the problems, to remember the school material, to explain it to the child.

Unfortunately, the beginning of a new school year has shown that public schools are not ready for distance learning of children if they need to be quarantined again.

According to a survey conducted by KANTAN Ukraine in May 2020, 62% of parents said that it was quite easy for them to organize the distance learning process from a technical point of view. However, only 45% of respondents support the addition of traditional education to online learning.

And among these parents 45% are those who gave up studying in a traditional school and completely switched to distance learning. For example, children from more than 5,000 families study at the Optima distance school.

## Remote or traditional?

Each parent observed the key differences between traditional and distance learning of children. We will systematize them.

**TIME.** The main advantage of distance learning is saving time on getting ready and the way to school. However, a traditional school teaches children the basics of time management, planning, work loading and prioritizing homework. There is a clear plan in the form of a schedule for each day. In case of distance education, the children and the parents can independently plan a convenient schedule and pace. But children need to have the skills of time management and focus on the tasks they perform. Alternatively, they need to have an adult around to monitor it all the time.



часом і концентрації на завданнях, які виконують. Або постійно мати поруч дорослого, який буде це контролювати.

**МІСЦЕ.** Переваги дистанційної освіти – де комп’ютер, там і урок. Вдома, на дачі, в подорожі. Діти, які живуть з сім’єю в будь-якому місці світу, без проблем отримують українську освіту.

**ГРОШІ.** При безкоштовному навчанні у державній школі батьки платять за освіту. Оплата харчування, гроші на класні потреби і багато чого ще – за місяць навчання у державній школі сім’я платить суму, яку можна порівняти з навчанням в дистанційній школі.

**СОЦІАЛІЗАЦІЯ.** Більшість соціальних навичок дає дітям саме традиційна школа. І це її велика перевага. Виражати себе, вчитися дружити, спілкуватися з дорослими, відстоювати свою точку зору вчить саме традиційне спілкування. У разі дистанційного навчання живі комунікації з однокласниками є, але їх не так багато. Наприклад, "Оптіма" практикує програму "оптимістична соціалізація". Учні разом зустрічаються, відвідують музеї, виставки, екскурсії. Але, на жаль, карантин обмежує в соціалізації нас всіх: і учнів традиційних шкіл, і дистанційних, і навіть дорослих. Ряд психологів сходиться на думці, що дистанційна освіта не підходить для учнів молодшої школи. Спілкування з рівними собі і вчителем для них дуже важливе. Школа "Оптіма" іншої думки з цього приводу. Адже тут навчаються і діти 1-4 класів, заняття для них проходять у форматі дистанційної освіти та групових уроків онлайн. Також дітей постійно підтримують психологи та тьютори, які постійно на зв’язку з учнями та батьками.

Тому батьки учнів дистанційної школи повинні забезпечити можливість спілкуватися з людьми, які поділяють інтереси дитини – студії, спорт і курси онлайн.

**ПРОЦЕСИ І НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ.** Школи, які працюють за системою дистанційної освіти, не ламають своє мислення і свої процеси. EBS, вивчаючи процеси школи "Оптіма", зазначають, що вони побудовані таким чином, щоб дистанційна освіта була зручною та комфортною для всіх учасників: дітей, батьків, вчителів. У традиційних школах процеси зовсім інші і їх адаптація під дистанційну або змішану форму навчання – справа багатьох місяців і великої кількості зусиль директора школи і кожного вчителя.

Також важливо, що навчальні матеріали, які використовує традиційна школа, не можуть бути використані при дистанційному навчанні. Наприклад, у школі "Оптіма" власна авторська система освітніх матеріалів для дистанційного

**PLACE.** Among the advantages of distance education is the following fact – where there is a computer, there is a lesson. At home, in the country, traveling. Children who live with their families anywhere in the world receive Ukrainian education without any problems.

**MONEY.** With free tuition at a public school, parents pay for education, that is payment for food, for classroom needs etc. One month of studying in a public school costs the family an amount that can be compared with payment for distance learning.

**SOCIALIZATION.** Most social skills are given to children by a traditional school and this is its great advantage. The traditional communication teaches to express oneself, to learn to be friends, to communicate with adults, to defend one's point of view. In case of distance learning there are live communications with classmates, but they are few. For example, Optima practices the program of "optimistic socialization". The pupils meet together, visit museums, exhibitions, tours. But, unfortunately, quarantine limits the socialization for all of us: for pupils of traditional and distance schools and even for adults. A number of psychologists agree that distance education is not suitable for primary school pupils. Communication with peers and teachers is very important for them. Optima School has a different opinion on this issue. After all, children of grades 1-4 also study here, they have got classes held in the format of distance education and group lessons online. Psychologists and tutors who are in constant contact with pupils and parents also provide a constant support for children.

Therefore, the parents of distance school pupils should be able to communicate with people who share the interests of the child, namely studios, sports sections and offline courses.

**PROCESSES AND TRAINING MATERIALS.** Schools that work in the system of distance education do not break their thinking and their processes. EBS, studying the processes of the school "Optima", note that they are built in such a way that distance education was convenient and comfortable for all participants: children, parents, teachers. In traditional schools, the processes are completely different and their adaptation to distance or blended learning is a matter of many months and requires a lot of effort of the school principal and each teacher.

It is also important that the teaching materials used by the traditional school cannot be used in distance learning. For example, Optima School has its own author's system of educational materials for distance learning of grades 1-11. These are combined lessons with tests, video, audio, with elements of animation, 3D, games. During this activity, for example, a child can see a living dinosaur, look at a model of an ancient

навчання 1-11 класів. Це комбіновані уроки з тестами, відео, аудіо, з елементами анімації, 3D, іграми. Під час такого заняття, наприклад, дитина може побачити живого динозавра, розглянути модель античного міста або заглянути у вулкан. Такі уроки дійсно цікаві та ефективні.

**ТЕХНОЛОГІЇ.** Це як раз ті граблі, на які наступила більшість державних шкіл, при переході на онлайн-навчання на початку карантину. Вчителі інформатики та технологій мали стати тим локомотивом, який рухав систему всередині школи. Допомогти своїм колегам вивчити застосунки, які школа обрала в якості платформи для онлайн-навчання. Однак, практика показала, що наші діти більш прогресивні в використанні гаджетів і застосунків, ніж вчителі, навіть вчителі технологій. Якість інтернету та забезпечення комп’ютерами в школах – окрема тема. У дистанційних школах технології – основа безперебійного процесу навчання.

**ДИСЦИПЛІНА.** При дистанційній формі навчання відволіктися від уроку або виконання домашнього завдання дитині дуже легко. Особливо, коли поруч немає вчителя або батьків. Традиційна школа, як мінімум, тримає увагу дитини на уроці.

Батьківський контроль і комунікація із вчителями та адміністрацією тісно пов’язані з факторами часу та технологій. Сервіси дистанційної школи дозволяють батькам отримати максимально інформації про навчання своїх дітей.

Батькам дітей, які навчаються дистанційно, необхідно більш глибоко зануритися в освітній процес, зрозуміти принципи роботи школи, точки контролю. Для цього у кожної дитини є персональний навчальний план, який контролюється закріпленим учителем. А батькам дистанційна школа надає доступ до особистого кабінету, в якому є навчальний план дитини і динаміка його виконання, оцінки дитини, а також платіжний календар і інформація про оплату за навчання. Персональний кабінет дуже зручний у використанні та має завжди актуальну інформацію. Наприклад, платіжний календар та інформація про оплати надходить в режимі онлайн з бухгалтерської системи.

Поки що, у звичайній традиційній школі батьки можуть контролювати дитину тільки перевіркою щоденника і спілкуванням з класним керівником.

Тому, кожен з батьків сам приймає рішення, яка з форм навчання більше підходить його дитині. І карантин поступово змушує традиційні школи впроваджувати елементи дистанційної освіти в навчальний процес.

city or look at a volcano. Such lessons are really interesting and effective.

**TECHNOLOGIES.** This is exactly the rake that most public schools have stepped on when switching to online training at the beginning of the quarantine. Teachers of computer science and technology were to become the locomotive that drove the system inside the school, they were expected to help their colleagues to explore the applications that the school has chosen as a platform for online learning. However, practice has shown that our children are more progressive in using gadgets and applications than teachers, even technology teachers. The quality of the Internet and the provision of computers in schools is a separate topic. With distance schools the technology is the basis of a smooth learning process.

**DISCIPLINE.** With distance learning, it is very easy for a child to be distracted from a lesson or homework. Especially when there is no teacher or parents nearby. Traditional school at least keeps the child's attention in class.

Parental control and communication with teachers and administration are closely linked to time and technology factors. Distance school services allow parents to get the most information about their children's education.

Parents of children who study remotely need to dive deeper into the educational process, understand the principles of the school, the control points. To do this, each child has a personal curriculum, which is controlled by a designated teacher. And for parents, the distance school provides access to a personal account, which has a child's curriculum and the dynamics of its implementation, the child's assessment, as well as a payment calendar and information about tuition fees. The personal account is very easy to use and always has up-to-date information. For example, the payment calendar and payment information comes online from the accounting system.

For now, in a regular traditional school, parents can only monitor the child by checking the diary and communicating with the class teacher.

Therefore, each parent decides which form of education is more suitable for his child. And the quarantine is gradually forcing traditional schools to introduce elements of distance education into the educational process.

Several thousands of pupils have been studying remotely for many years; this is a conscious choice of parents. And progress is not standing still, the number of distance schools and the number of pupils in them is increasing significantly. According to experts, more than 100,000 schoolchildren are currently studying remotely in Ukraine.

Декілька тисяч учнів навчаються дистанційно вже багато років, це є свідомий вибір батьків. І прогрес не стоїть на місці, кількість дистанційних шкіл та кількість учнів в них суттєво збільшується. З даними експертів, зараз в Україні дистанційно навчається більш ніж 100 тисяч школярів.

Але все нове дуже повільно впроваджується у нашому суспільстві. І якщо довіряти дослідженням, коли карантин закінчиться, ймовірність повернення більшості школярів до традиційної форми навчання дуже велика. Дітям потрібно вчитися не тільки наукам, а й життю. А без комунікацій це дуже складно.

#### ЩО МОЖЕ ВЗЯТИ СОБІ НА ОЗБРОЕННЯ ТРАДИЦІЙНА ШКОЛА У ДИСТАНЦІЙНОЇ?

- адаптація навчальних матеріалів під дистанційну форму навчання. На жаль, це складний і дорогий процес. Самостійно і швидко школа зробити це не може. Але привимушеному переходити на віддалене навчання в умовах карантину важливо не залишати дитину сам-насам з підручником. Для більшості це буде просто незасвоєним матеріалом, який буде накопичуватися, як снігова куля.
- система контролю і обліку знань. Це необхідно для ефективної роботи учня. У традиційній школі ці функції виконують щоденник, класний журнал і сама присутність вчителя на уроці. Дистанційне навчання обов'язково передбачає систему контролю успішності учня. Наприклад, "Оптима" використовує програмне забезпечення, яке дозволяє вчителеві "тримати руку на пульсі" і в будь-який час дати зворотний зв'язок. Учитель може легко перевірити виконане завдання, залишити свій коментар, який доступний як учневі, так і батькам. Також такі сервіси дозволяють здати будь-яку роботу: лабораторну роботу з фізики, твір, навіть вірш напам'ять або малюнок.
- особисті кабінети для батьків з щоденником успішності дитини. Батьки можуть відстежувати, на якому етапі перебуває їх дитина, які питання є у нього у вчителя. Також є контакт з класним керівником.

But in our society everything new is being introduced very slowly. According to the researches, after the quarantine ends, the probability of returning of the majority of pupils to the traditional form of education is very high. Children need to learn not only the science but also the life. And without communications it is very difficult.

#### WHAT CAN TRADITIONAL SCHOOL ADOPT FROM DISTANCE EDUCATION?

- adaptation of educational materials for distance learning. Unfortunately, this is a complex and expensive process. The school will not be able to do it independently and quickly. But with the forced transition to distance learning in the quarantine, it is important not to leave the child alone with the textbook. For most, it will simply be an undigested material that will accumulate like a snowball.
- system of control and accounting of knowledge. This is necessary for the effective work of the pupil. In a traditional school, these functions are performed by a diary, a class journal, and the teacher's presence in class. Distance learning involves a system of monitoring pupil performance. For example, Optima uses software that allows the teacher to "keep an eye on the pulse" and give feedback at any time. The teacher can easily check the completed task, leave his/her comment, which is available to both pupils and parents. Also, such services allow you to submit any work: a laboratory work in physics, a work, even a poem by heart or a drawing.
- personal accounts for parents with a diary of the child's progress. Parents can keep track of what stage their child is at, what questions the teacher has. There is also a contact with the class teacher.



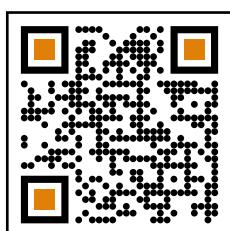
НАТАЛІЯ  
ПАСІЧНИК,  
Старший бізнес-аналітик

NATALIIA  
PASICHNYK,  
Senior business analyst



Спритність та трансформація не повинні обмежуватися приватним сектором. Урядам необхідно трансформуватися, щоб відповідати швидким темпам змін.

Agility and transformation isn't restricted to private industry. Governments need to transform to maintain relevance to the rapid pace of change.



ТОМ ГОЛВИ  
/ TOM GOLWAY /

T  
Z  
E  
T  
Z  
O  
C

41

**Податок на приховані  
дивіденди**

Tax on Hidden Dividends

47

**Контрольовані чи ні?  
Ось у чому питання**

Controlled or Uncontrolled?  
That Is the Question

53

**Представництва нерезидентів:  
нові правила оподаткування та  
звітування 2020**

Non-resident Representative Offices:  
New Taxation and Reporting Rules 2020



# ПОДАТОК НА ПРИХОВАНІ ДИВІДЕНДИ

## TAX ON HIDDEN DIVIDENDS

ЗМІНАМИ ВНЕСЕНИМИ ЗАКОНОМ № 466-IX (ЗАКОНОПРОЄКТ 1210) В УКРАЇНІ БУЛО ЗАПРОВАДЖЕНО НОВУ КОНЦЕПЦІЮ ОПОДАТКУВАННЯ “КОНСТРУКТИВНИХ ДИВІДЕНДІВ”, ТОБТО ОПЕРАЦІЙ, ЯКІ В ПОДАТКОВИХ ЦІЛЯХ ВИЗНАВАТИМУТЬСЯ ПРИХОВАНИМИ ДИВІДЕНДАМИ.

AMENDMENTS MADE BY LAW № 466-IX (BILL 1210) INTRODUCED A NEW CONCEPT OF TAXATION OF “CONSTRUCTIVE DIVIDENDS” IN UKRAINE, THAT IS TRANSACTIONS THAT WILL BE RECOGNIZED AS HIDDEN DIVIDENDS FOR TAX PURPOSES.

Так, починаючи з 1 січня 2021 року, якщо будь яка операція, яка не є прямим розподіленням прибутку, проте буде прирівнюватись до виведення прибутку на користь пов’язаних юридичних осіб і низькоподаткових нерезидентів, передбачено додаткове оподаткування податком на доходи нерезидента.

Фактично, Податковим кодексом України (далі – ПКУ) наведено 2 блоки операцій, які визнаються прихованими дивідендами з метою оподаткування:

Thus, starting from January 1, 2021, if any transaction that is not a direct distribution of profits but will be equated to the withdrawal of profits in favor of related legal entities and low-tax non-residents, additional taxation of income tax on non-residents is foreseen.

In fact, the Tax Code of Ukraine (hereinafter – TCU) lists 2 blocks of transactions that are recognized as hidden dividends for tax purposes:

КОРИГУВАННЯ ЗА ПРАВИЛАМИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ		ОПЕРАЦІЇ З АКЦІЯМИ ТА КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ*	
ADJUSTMENT ACCORDING TO THE RULES OF TRANSFER PRICING		OPERATIONS WITH SHARES AND CORPORATE RIGHTS*	
<b>1</b>	Завищення ціни/рентабельності імпортованих товарів/робіт послуг за принципом витягнутої руки  Overstatement of the price/profitability of imported goods/works or services on the principle of the extended hand	<b>1</b>	Виплати учаснику нерезиденту у зв'язку з виходом учасника*  Payments to a non-resident participant in connection with the participant's withdrawal *
<b>2</b>	Зниження ціни/рентабельності експортованих товарів/робіт послуг за принципом витягнутої руки  Understatement of price/profitability of exported goods/works or services on the principle of the extended hand	<b>2</b>	Виплати учаснику нерезиденту у зв'язку викупом юридичною особою акцій/корпоративних прав у власному статутному капіталі*  Payments to a non-resident participant in connection with the repurchase by a legal entity of shares/ corporate rights in its own authorized capital *
<b>3</b>	Завищення вартості цінних паперів та корпоративних прав за принципом витягнутої руки  Overstatement of the value of securities and corporate rights on the principle of the extended hand	<b>3</b>	Виплати учаснику нерезиденту у зв'язку зі зменшенням статутного капіталу*  Payments to a non-resident participant in connection with the reduction of the authorized capital *

\*за умови, що такі операції привели до зменшення нерозподіленого прибутку  
\* provided that such transactions have led to a decrease in retained earnings)

У разі якщо ціна або рентабельність в будь-якій операції не відповідає принципу витягнутої руки, конструктивними дивідендами визнається сума коригування за правилами трансфертного ціноутворення. Фактично, сума таких прихованих дивідендів буде відповідати показнику визначеному у додатку ТЦ до декларації з податку на прибуток, тобто сумі різниці, що збільшує фінансовий результат відповідно до пп.39.2.1.1 ПКУ.

З другим блоком все виглядає дещо простіше, адже за своєю економічною сутністю такі операції все ж наближені до розподілення прибутку, які раніше застосовувались на практиці як досить агресивні моделі податкового планування. Спірним питанням наразі залишається оподаткування виплат учаснику нерезиденту у зв'язку зі зменшенням статутного капіталу, що призводить до зменшення

If the price or profitability in any transaction does not comply with the principle of the extended hand, the amount of adjustment under the rules of transfer pricing is considered as the constructive dividends. In fact, the amount of such hidden dividends will correspond to the indicator specified in the annex to the transfer pricing (TP annex) to the income tax return, that is the amount of the difference that increases the financial result in accordance with paragraph 39.2.1.1 of the TCU.

With the second block, everything looks a bit simpler, because in its economic essence, such operations are still close to the distribution of profits, which were previously used in practice as rather aggressive models of tax planning. There remains a controversy over the taxation of payments to a non-resident participant in connection with the reduction of the authorized capital, which leads to a decrease in retained

нерозподіленого прибутку. Під час дискусій з колегами нам не вдалось пригадати жодної операції, яка може одночасно привести до зменшення статутного капіталу і зменшення нерозподіленого прибутку. На перший погляд здається, що з точки зору бухгалтерського обліку ця задача не має логічного рішення, оскільки бухгалтерське проведення за такою операцією містило б два дебета і жодного кредиту. Проте, схоже, що законодавець вирішив оподаткувати досить складну модель зменшення статутного капіталу, що не прямо, а в результаті ланцюга різних транзакцій все ж буде мати вплив на чистий прибуток.

Якщо дохід у вигляді конструктивних дивідендів надається в натуральній формі, або ж податок з таких доходів не був утриманий під час виплати, податок на доходи нерезидента необхідно “накрутити зверху” (gross-up), тобто застосувати певний натуральний коефіцієнт.

При цьому, оскільки такий податок має бути сплачений не одночасно з виплатою доходу нерезидента, а до 1 жовтня наступного року, то майже завжди податок на конструктивні дивіденди має бути сплачений із застосуванням такого коефіцієнту.

Додатково до міжнародної практики оподаткування прихованих дивідендів на першому етапі законодавці запровадили одну суті українську новацію. Перша редакція змін до ПКУ передбачала повторне оподаткування таких операцій, а саме з конструктивних дивідендів мав бути сплачений авансовий внесок з податку на прибуток, аналогічно до виплати класичних дивідендів. На щастя, таку занадто фіскальну норму було вчасно скасовано Законом №786-ІХ від 14.07.2020, тобто нараховувати такий авансовий внесок при виплаті конструктивних дивідендів все ж не потрібно.

Існує думка, що концепція конструктивних дивідендів призводить до подвійного оподаткування прихованіх дивідендів. Насправді, в цілому така позиція хоч і містить певну логіку, проте, на мою думку є перебільшенням. Конструктивні дивіденди виключаються з витрат, що впливають на об'єкт оподаткування податком на прибуток, через податкові різниці. А отже, в такому контексті не йде мова про додаткове оподаткування, а такі операції просто не впливають на визначення податку на прибуток, як дивіденди або коригування за правилами трансферного ціноутворення.

earnings. During discussions with colleagues, we could not recall any transaction that could simultaneously lead to a decrease in authorized capital and a decrease in retained earnings. At first glance, it seems that from the point of view of accounting, this problem does not have a logical solution, because the accounting for such an operation would contain two debits and no credit. However, it seems that the legislator has decided to tax a rather complex model of reducing the authorized capital, which is not directly, but as a result of a chain of different transactions will still have an impact on net income.

If the income in the form of constructive dividends is provided in kind, or the tax on such income was not withheld at the time of payment, the income tax of a non-resident must be "gross-up", that means a certain natural coefficient should be applied.

At the same time, since such tax must be paid not simultaneously with the payment of non-resident income, but by October 1 of the following year, the tax on constructive dividends must be almost always paid with such coefficient.

In addition to the international practice of taxing hidden dividends at the first stage, legislators introduced a purely Ukrainian innovation. The first version of the amendments to the TCU provided for the re-taxation of such transactions, namely, an advance payment of income tax was to be paid from the constructive dividends, similar to the payment of classic dividends. Fortunately, such an overly fiscal norm was promptly cancelled by Law №786-IX of 14.07.2020, it means that it is still not necessary to accrue such an advance payment when paying constructive dividends.

It is believed that the concept of constructive dividends leads to double taxation of hidden dividends. In fact, although such position contains some logic, but, in my opinion, is an exaggeration. Constructive dividends are excluded from expenses that affect the object of income tax due to tax differences. Therefore, in such context, it is not about additional taxation, and these transactions simply do not affect the definition of income tax as dividends or adjustments to the rules of transfer pricing.

Herewith, an income tax of non-residents must be deducted (or in certain cases paid at their own expense) from such hidden dividends at a base rate of 15%. Thus, in fact, the rules for the taxation of constructive dividends are

При цьому, з таких прихованих дивідендів необхідно утримати (або в певних випадках сплатити за власний рахунок) податок на доходи нерезидента за базовою ставкою 15%. Таким чином, фактично, правила оподаткування конструктивних дивідендів є ідентичними до оподаткування реальних дивідендів, але є одна важлива деталь. Якщо говорити про виплату класичних дивідендів на користь учасників, на практиці рідко податок на доходи нерезидента сплачується за базовою ставкою, адже, як правило, застосовується понижена ставка згідно з угодами про уникнення подвійного оподаткування.



Проте, постає логічне питання, чи можливо застосувати такі пониженні ставки у разі виплати або надання конструктивних дивідендів. На перший погляд, п. 141.4.2 ПКУ містить стандартне положення про можливість зменшення ставки податку на доходи нерезидентів, якщо інша ставка встановлена міжнародним договором. Виходячи з комплексного аналізу положень конвенцій про уникнення подвійного оподаткування, що підписані Україною, зокрема з США, Нідерландами, Кіпром, Польщею, Швейцарією, Великобританією, Італією, Австрією, Данією, ОАЕ, Люксембургом, Чехією, КНР, Сінгапуром, Туреччиною, Угорщиною, я маю сумніви, що положення про пониженні ставки податку при виплаті дивідендів можливо беззаперечнно застосувати для оподаткування конструктивних дивідендів.

В проаналізованих конвенціях, як правило, під дивідендами розуміються платежі, що є розподілом прибутку у разі володіння певною частиною резидента, а також дохід від інших прав (як правило корпоративних прав), який підлягає такому ж оподаткуванню, як доходи від дивідендів на підставі локального законодавства. При виплаті конструктивних дивідендів розподіл прибутку формально не здійснюється, а також досить складно стверджувати однозначно, що всі типи конструктивних дивідендів є доходом від інших прав (в т.ч. корпоративних прав).

При цьому, положення конвенцій з Францією, Німеччиною та Ірландією містять досить широке визначення для дивідендів, де до дивідендів прирівнюються також будь-який інший дохід або розподіл прирівняний до доходу від акцій відповідно до локального податкового законодавства.

Звичайно, право на застосування конвенцій буде прямо залежати від того, який саме тип конструктивних дивідендів буде виплачуватись на користь нерезидента, а у випадку виплат за операціями з акціями та корпоративними правами, на мою думку, буде більше шансів довести таке право податковим органам, ніж у разі визнання дивідендами коригувань за правилами трансфертного ціноутворенням за товарними операціями.

У разі виплати конструктивних дивідендів на користь юридичної особи нерезидента низькоподаткової юрисдикції або низькоподаткової організаційно-правової форми, що не є учасником платника податку

identical to the taxation of real dividends, but there is one important detail: if we talk about the payment of classic dividends in favor of participants, in practice it occurs rarely that the income tax of a non-resident is paid at the base rate, because, as a rule, a reduced rate is applied in accordance with double taxation agreements.

However, the question arises whether it is possible to apply such reduced rates in case of payment or provision of constructive dividends. At first glance paragraph 141.4.2 of the TCU contains a standard provision on the possibility of reducing the tax rate on income of non-residents if another rate is set by an international agreement. Based on a comprehensive analysis of the provisions of the double taxation conventions signed by Ukraine, in particular with the United States, the Netherlands, Cyprus, Poland, Switzerland, Britain, Italy, Austria, Denmark, UAE, Luxembourg, Czech Republic, China, Singapore, Turkey and Hungary I doubt that the provisions on reduced tax rates when paying dividends can be applied without appeal to the taxation of constructive dividends.

In the analyzed conventions dividends are usually understood as payments that are the distribution of profits in the case of ownership of a certain share of a resident, as well as income from other rights (usually corporate rights), which is subject to the same taxation as dividend income under local law. When paying constructive dividends, the distribution of profits is not formally carried out, and it is quite difficult to state unequivocally that all types of constructive dividends are income from other rights (including corporate rights).

At the same time, the provisions of the conventions with France, Germany and Ireland contain a fairly broad definition of dividends, where dividends are also equated to any other income or distribution equated to income from shares in accordance with local tax law.

Of course, the right to apply conventions will directly depend on what type of constructive dividends will be paid to the non-resident, and in case of payments on transactions with shares and corporate rights, in my opinion, it will be more likely to prove this right to tax authorities than in case of recognition of dividends adjustments under the rules of transfer pricing for commodity transactions.

In case of payment of constructive dividends in favor of a non-resident legal entity of low tax

резидента, застосування таких пільгових ставок визначених конвенціями вбачається дуже сміливим підходом.

Серед експертів також існує позиція щодо можливості застосування понижених ставок відповідно до положень статей "Прибуток від підприємницької діяльності", "Інші доходи" або навіть "Проценти" та "Роялті" угод про уникнення подвійного оподаткування, в залежності від специфіки операцій, які визнаються прихованими дивідендами. Не виключаю, що такі дискусії вже досить скоро ми зможемо спостерігати в судових спорах. Ймовірно, остаточну відповідь на це питання, поставить все ж сформована практика.

jurisdiction or low tax organizational form that is not a member of the resident taxpayer, the application of such preferential rates defined by the conventions is seen as a very bold approach.

There is also a position among experts on the possibility of applying reduced rates in accordance with the provisions of the articles "Profit from business activities", "Other income" or even "Interest" and "Royalty" double taxation agreements, depending on the specifics of transactions recognized as hidden dividends. It cannot be ruled out that we will soon be able to observe such discussions in litigation. Probably, the final answer to this question will be given by the established practice.



ІГОР СИНИЦИН,  
Партнер, Керівник  
практики оподаткування  
та трансфертного  
ціноутворення

IEGOR SINITSYN,  
Partner, Tax and Transfer  
Pricing Practice Leader

# КОНТРОЛЬОВАНІ ЧИ НІ? ОСЬ У ЧОМУ ПИТАННЯ

## CONTROLLED OR UNCONTROLLED? THAT IS THE QUESTION

РОЗВИТОК ПРАВИЛ  
ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ  
В УКРАЇНІ СПРЯМОВАНИЙ НА ЇХ  
УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПРИВЕДЕННЯ  
У ВІДПОВІДНІСТЬ ДО СВІТОВИХ.

DEVELOPMENT OF TRANSFER  
PRICING RULES IN UKRAINE IS  
AIMED AT THEIR REFINEMENT  
AND HARMONIZATION WITH THE  
RESPECTIVE INTERNATIONAL RULES.

Проте, оскільки в Податковому кодексі України відображені лише загальні критерії для визнання операцій контролюваними, на практиці платники податків все ж зіштовхуються з труднощами під час аналізу операцій та визначення, які ж саме операції варто вважати контролюваними.

Отож, нижче розглянемо кілька типів "нестандартних" операцій та проаналізуємо, чи варто їх відносити до контролюваних.

### Дисконтування довгострокової заборгованості

Наприклад, змоделюємо ситуацію, коли у Товариства наявна довгострокова заборгованість перед нерезидентом-пов'язаною особою, яка відповідно до правил бухгалтерського обліку була продисконтована. Під час підготовки звіту про контролювані операції у платника податків постане питання чи потрібно відносити операції дисконтування даної заборгованості до контролюваних та відображати у звіті.

Тут варто згадати, що визначальною умовою визнання господарської операції контролюваною є її вплив на об'єкт оподаткування податком на прибуток.

Якщо звернутися до норм ПКУ, то ними не передбачено різниць для коригування фінансового результату до оподаткування

However, since the Tax Code of Ukraine provides only the general criteria to recognize the operations as controlled, in practice taxpayers still encounter difficulties while analyzing operations and determining exactly what kind of operations should be considered controlled.

So, let us have a look at a few types of "unconventional" operations and analyze whether or not they should be viewed as controlled.

### Discounting long-term indebtedness

For instance, let us model a situation when a Company has long-term indebtedness to a non-resident affiliated entity, and this indebtedness has been discounted in compliance with the accounting rules. While preparing the controlled operations report, the taxpayer will have a question, whether discounting of this indebtedness should be viewed as a controlled operation and shown in the report.

Here it is worth remembering that the pacing factor to recognize an economic operation as controllable is its impact on a taxable item subject to income tax.

The Tax Code provisions do not stipulate for differences to adjust financial result before tax for the operations on discounting financial assets. Thus, while establishing financial result

за операціями з дисконтування фінансових активів. Отже, такі операції при формуванні фінансового результату до оподаткування відображаються платником податків згідно з правилами бухгалтерського обліку, а, отже, дисконтування довгострокової заборгованості впливатиме на суму річного доходу такого платника податків.

Проте, засвоєючи, операція дисконтування є лише величиною, яка застосовується для приведення вартості майбутніх боргів до значення на теперішній момент та не є безпосередньо господарською операцією з контрагентом, а тому для цілей застосування правил трансфертного ціноутворення не підпадатиме під визначення контролюваної, а отже і її сума не повинна бути врахована під час обчислення загального обсягу господарських операцій з контрагентом. Податкова служба також дотримується аналогічної позиції, зокрема, у наданій платнику податків індивідуальній податковій консультації<sup>1</sup>.

## Відступлення права вимоги

Досить часто платники податків у своїй діяльності зіштовхуються з ситуацією, коли їхній первісний кредитор (нерезидент) відступає свої права, в тому числі й право грошової вимоги заборгованості за поставленій товар (надані послуги чи здійснені роботи) третій особі. У такому випадку також необхідно розібратися чи вважати операцію відступлення права вимоги контролюваною.

Відповідно до статей 512 та 513 Цивільного кодексу України кредитор у зобов'язанні може бути замінений іншою особою внаслідок, зокрема передання ним своїх прав іншій особі за правочином. При цьому, права первісного кредитора у зобов'язанні переходят до нового кредитора в тому обсязі та на умовах, що існували на момент переходу таких прав.

Враховуючи, що право вимоги заборгованості за поставленій товар (надані послуги, здійснені роботи), яке було передано іншому нерезиденту, безпосередньо пов'язане із операцією придбання товарів (надання послуг, здійснення робіт), під час

before tax, such operations will be shown by a taxpayer in conformity with the accounting rules; therefore, discounting of a long-term indebtedness will affect the annual revenue amount of such taxpayer.

But the discounting operation is basically just the factor used to reduce the future debts to current value and is not an actual business operation with a contractor; thus, it will not be defined as controlled for the purposes of transfer pricing rules application, therefore its amount should not be taken into account when calculating the total amount of economic operations with the contractor. Tax authorities also stick to this position, in particular, in the individual tax consultation provided to the taxpayer<sup>1</sup>.

## Assignment of claim

Taxpayers quite often find themselves in a situation when their primary creditor (non-resident) assigns its respective rights to a third person, including the right of a monetary claim of an indebtedness for the supplied goods (provided services or work). In such case it is also necessary to understand, whether or not the assignment of claim should be viewed as a controlled operation.

In compliance with art. 512 and 513 of the Civil Code of Ukraine, the creditor in the liability can be replaced with another person, in particular, as a result of assignment by the creditor of its rights to another person. In this case the assignor's rights are transferred to the assignee in the amount and on terms existing at the moment of assigning such rights.

Taking into consideration that the right to claim receivables for the goods (services, work) delivered or provided, that has been assigned to another non-resident, is directly associated with the operation of purchase of goods (provision of services, performing work), such operations should be considered together while carrying out analysis for the purposes of transfer pricing.

Besides, since claim assignment operations affect the taxpayer's taxable item subject to income tax, such operations will be recognized as controlled if the Company complies with the cost criteria provided by indent 39.2.1.7 subpoint 39.2.1 point 39.2 art. 39 of the Tax Code of Ukraine, and if such taxpayer's indebtedness in the result of assignment of claim now arises to the non-resident affiliated person or other contractors that comply with the criteria set by indent 39.2.1.1 subpoint 39.2.1 point 39.2



аналізу для цілей трансфертного ціноутворення такі операції мають розглядатися в сукупності.

Крім того, оскільки операції з відступлення права вимоги впливають на об'єкт оподаткування податком на прибуток платника податку, то такі операції визнаватимуться контролюваними у разі отримання Товариством вартісних критеріїв, передбачених підпунктом 39.2.1.7 п.п.39.2.1 п.39.2 ст.39 ПКУ та якщо заборгованість такого платника внаслідок відступлення права вимоги тепер виникає перед нерезидентом-пов'язаною особою чи іншими контрагентами, що відповідають ознакам, які передбачені підпунктом 39.2.1.1 п.п.39.2.1 п.39.2 ст.39 ПКУ. А отже, інформація про такі операції має бути відображенна у звіті про контролювані операції. При цьому ціна за такими операціями під час підготовки документації з трансфертного ціноутворення має визначатися з урахуванням як умов договору поставки, так і умов договору з відступлення права вимоги.

У ДПС України вже існує сформована позиція щодо такого типу операцій, яка відображенна в декількох індивідуальних податкових консультаціях<sup>2</sup>.

art 39 of the Tax Code of Ukraine. Therefore, information about such operations should be shown in the controlled operations report. At the same time the price under such operations in the course of preparing transfer pricing documents should be determined taking into consideration the terms of both the supply contract and the claim assignment agreement.

State Tax Service of Ukraine has already established its position with regard to such operations, as shown in a few individual tax consultations<sup>2</sup>.

The similar approach will be observed when analyzing claim assignment operations on a loan agreement, as the operation resulting in liabilities to a non-resident can affect the financial result before tax and, respectively, the taxable item subject to income tax, as the interests on loan recognized by the payer are expenses according to the accounting rules.

However, there is still a controversy around the issue of accounting of claim assignment operations in the total amount of controlled operation with the affiliated non-resident entity, if the assignment takes place between such affiliated person and a non-resident that is not an affiliated person and is not

<sup>1</sup> ІПК від 24.06.2020 року №2552/6/99-00-05-05-02-06/ІПК

<sup>2</sup> Наприклад консультації від 27.08.2019 року №4104/6/99-99-31-02-01-15/ІПК та від 07.05.2020 року №1831/6/99-00-07-02-06/ІПК.

<sup>1</sup> Individual Tax Consultation dd. 24.06.2020 No. 2552/6/99-00-05-05-02-06/ІПК

<sup>2</sup> As an example, see consultations dd. 27.08.2019 No. 4104/6/99-99-31-02-01-15/ІПК and dd. 07.05.2020 No. 1831/6/99-00-07-02-06/ІПК.

Аналогічний підхід буде спостерігатися під час аналізу операцій з відступлення права вимоги за кредитним договором, оскільки операція з виникнення боргу перед нерезидентом може мати вплив на фінансовий результат до оподаткування та, відповідно, на об'єкт оподаткування податком на прибуток, адже визнані платником відсотки за кредитом є витратами згідно з правилами бухгалтерського обліку.

Проте, все ще залишається дискусійним питання щодо врахування до загального обсягу контролюваних операцій із пов'язаною особою нерезидентом операції із відступлення права вимоги, якщо таке відступлення відбувається від такої пов'язаної особи до нерезидента, який не є пов'язаною особою та не входить до Переліків низькоподаткових держав (територій) чи організаційно-правових форм, затверджених Кабінетом Міністрів України<sup>3</sup>.

У такому випадку первісна операція придбання товару (робіт, послуг) у нерезидента-пов'язаної особи вже буде зазначена у звіті про контролювані операції, тому, відображення відступлення права вимоги щодо такої операції по суті задублює одну і ту ж господарську операцію, що стосується придбання товарів (робіт, послуг) та передання права вимоги заборгованості за ці товари (роботи, послуги). Проте, платники податків з метою запобігання ризиків неповного відображення обсягу контролюваних операцій, часто обирають консервативний підхід під час аналізу та включення тих чи інших операцій у звіт про КО, а тому наводять і саму операцію придбання товарів (робіт, послуг), і операцію з відступлення права вимоги заборгованості за господарською операцією з одним і тим же контрагентом. Таке “перестрахування”, дійсно знизить ризики отримання штрафів за невключення операцій у звіт, проте, варто також пам'ятати про необхідність підготовки документації з трансфертного ціноутворення щодо кожної операції, наведеної у звіті та підтвердження відповідності ціни (рентабельності) таких операцій.

## Внесення заборгованості в статутний капітал

Наступними розглянемо операції щодо внесення кредиторської заборгованості в якості внеску в статутний капітал від нерезидента, який зареєстрований у низькоподатковій державі (території) (має низькоподаткову організаційно-правову форму) чи від нерезидента-пов'язаної особи.

Грошова оцінка вкладу участника товариства здійснюється за згодою учасників товариства

included into the Lists of low-tax states (territories) or forms of business entities approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine<sup>3</sup>.

In such case the original operation of acquisition of goods (work, services) from a non-resident affiliated person will have already been shown in the controlled operations report; thus, showing the assignment of claim on such operation will in fact duplicate the same business operation with regard to acquisition of goods (work, services) and assignment of the right to claim receivables for these goods (work, services). However, with the view to avoid the risks of incomplete record accounting of controlled transactions, tax payers often choose a conservative approach to analyzing and including certain operations into the controlled operations report; for this reason, they show both the purchase of goods (work, services) and assignment of the right to claim receivables for the business operation with the same contractor. Such overcautious approach will certainly reduce the risk of getting fined for not including operations into the report, but one should also keep in mind the need to prepare documents on transfer pricing for each transaction shown in the report and to validate price (profit margin) on such transactions.

## Inclusion of accounts payable into the charter capital

Now let us consider inclusion of accounts payable as a capital contribution from a non-resident that has been registered in a low-tax state (territory) (has low-tax form of business entity) or from a non-resident affiliated person.

Monetary valuation of a contributor's contribution is performed with the consent of other contributors or is subject to independent expert assessment as may be required by law.

It should be noted that the Tax Code of Ukraine does not provide for financial result adjustment before tax for the operations on inclusion by the non-resident founder into the resident's charter capital of the right to claim accounts payable accounted by the resident in relation to such non-resident. Thus, when determining financial result before tax, the taxpayer will show such operations in compliance with the accounting rules.

If interests on loan not paid to the non-resident are counted towards increase of the charter capital, according to provisions of point 141.4 article 141 of the Tax Code of Ukraine they are subject to tax as non-resident's revenue with the source of origin in Ukraine, regardless of the way of payment of such revenue.

Taking the above into consideration, the amount of granted (received) loan (credits), the amount due for the goods as well as the amounts of investments made (received) in monetary form should not be taken into account when determining the cost

чи підлягає незалежній експертній оцінці у випадках, встановлених законом.

Варто зазначити, що ПКУ не передбачає коригування фінансового результату до оподаткування на різниці за операціями з внесення нерезидентом-засновником до статутного капіталу резидента права вимоги кредиторської заборгованості, що обліковується у резидента перед таким нерезидентом. Отже, такі операції при визначенні фінансового результату до оподаткування будуть відображені платником податків відповідно до правил бухгалтерського обліку.

У разі, якщо у збільшення статутного капіталу будуть зараховуватися невиплачені нерезиденту відсотки за кредитом, то відповідно до положень п.141.4 ст.141 ПКУ вони підлягають оподаткуванню як доходи нерезидента з джерелом походження з України, незалежно від способу виплати такого доходу.

Враховуючи вищезазначене, сума наданої (отриманої) позики (кредитів), сума заборгованості за товар, а також суми внесених (отриманих) у грошовій формі інвестицій не повинні враховуватися при визначенні вартісного критерію контролюваних операцій для цілей трансфетного ціноутворення. При цьому в подальшому сума нарахованих процентів за позиками (кредитами) підлягає врахуванню при визначенні вартісного критерію контролюваних операцій.

Отже, господарські операції платника податків, зокрема нарахування процентів будуть підпадати під визначення контролюваних при досягненні вартісних критеріїв, про які зазначалося вище.

## Виплата заробітної плати фізичним особам-нерезидентам

Під час аналізу даної операції варто знову ж таки проаналізувати можливий її вплив на об'єкт оподаткування податком на прибуток. Виплата (нарахування) заробітної плати фізичних осіб-нерезидентів, як і інші витрати на оплату



criterion of controlled operations for transfer pricing purposes. This being said, in future the amount of interest accrued on loans (credits) should be taken into account when determining the cost criterion of controlled operations.

Thus, the taxpayer's business operations, in particular accrual of interest, shall fall within the definition of controlled ones, when the cost criteria as determined above have been achieved.

## Payment of salary to non-resident individuals

When considering this operation, its possible impact on the taxable item subject to income tax should be analysed. Payment (calculation) of salary to non-resident individuals, as well as other employee payroll expenses shall be included into the taxpayer's expenditure for the period under review. Therefore, such operation will be of importance when determining financial result, and will affect the taxable item subject to income tax.

To that end, if salary is paid (calculated) to an individual complying with the criteria of affiliation with the payer for the purposes of transfer pricing and the cost criteria set by indent 39.2.1.7 subpoint 39.2.1 point 39.2 art. 39 of the Tax Code of Ukraine are achieved, such operation will be considered controlled and has to be shown in the report on controlled operations for the respective accounting

<sup>3</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 04.07.2017 року №480 "Про затвердження переліку організаційно-правових форм нерезидентів, які не сплачують податок на прибуток (корпоративний податок), у тому числі податок з доходів, отриманих за межами держави реєстрації таких нерезидентів, та/або не є податковими резидентами держави, в якій вони зареєстровані як юридичні особи" та Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 р. №1045 "Про затвердження переліку держав (територій), які відповідають критеріям, установленим підпунктом 39.2.1.2 підпункту 39.2.1 пункту 39.2 статті 39 Годаткового кодексу України, та визнання таким, що втратило чинність, розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2015 р. № 977".

<sup>3</sup> Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dd. 04.07.2017 No. 480 "About Approval of the List of the Forms of Non-resident Business Entities Exempt from Income Tax (Corporate Tax), Including Tax on Income Received outside the state of registration of such non-residents, and/or that are not tax residents of the state where they are registered as legal entities" and the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dd. 27.12.2017 No. 1045 "About approval of the list of states (territories) that comply with the criteria set by indent 39.2.1.2 subpoint 39.2.1 point 39.2 article 39 of the Tax Code of Ukraine, and revocation of the ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine dd. 16 September, 2015 No. 977".

праці найманих працівників, включається до складу витрат звітного періоду платника податків. Отже, така операція матиме значення під час визначення фінансового результату та впливатиме на об'єкт оподаткування податком на прибуток.

Виходячи з цього, якщо виплата (нарахування) заробітної плати буде здійснюватися особі, яка відповідатиме ознакам пов'язаності з платником для цілей трансфертного ціноутворення та будуть досягнуті вартісні критерії, що передбачені підпунктом 39.2.1.7 п.п.39.2.1 п.39.2 ст.39 ПКУ, то така операція буде вважатися контролюваною та повинна бути відображеня у звіті про контролювані операції за відповідний звітний період. Щодо даного питання також є сформована позиція Міністерства фінансів України, відображена в листі Мінфіну<sup>4</sup>.

Підсумовуючи вищевказане, необхідно відзначити, що кожен випадок здійснення тих чи інших операцій є індивідуальним. Багатьом платникам податків близький консервативний підхід і для уникнення штрафних санкцій за невключення певних операцій у звіт вони надають перевагу відображенням всіх операцій із контрагентом без детального аналізу належності таких операцій до контролюваних. Проте, слід розуміти, що такий підхід передбачає необхідність готувати документацію з ТЦУ та здійснювати аналіз кожної операції, зазначеної у звіті, що не завжди є доцільним та може спричиняти додаткові податкові ризики. Тому під час визначення переліку контролюваних операцій необхідно комплексно аналізувати всі обставини здійснення операцій, звертати особливу увагу на вплив кожної конкретної операції з контрагентом на об'єкт оподаткування податком на прибуток і проводити такий аналіз завчасно для того, щоб під час підготовки та подання звіту про контролювані операції повною мірою відобразити весь перелік контрагентів та контролюваних операцій з ними, а також мати змогу своєчасно здійснити економічний аналіз під час підготовки документації з трансфертного ціноутворення для розуміння того, чи відповідає ціна (рентабельність) таких операцій принципу "витягнутої руки" та чи є потреба у здійсненні коригування ціни в таких операціях до граничного терміну подання звіту для уникнення додаткових штрафних санкцій.

period. Ukrainian Ministry of Finance<sup>4</sup> also has its own established position shown in the respective letter.

Summing up the above, it should be noted that each case is unique. Many taxpayers prefer to stick to a conservative approach, and in order to avoid penal sanctions for non-inclusion of certain operations into their report they choose to show all operations with the contractor, not analyzing in detail whether or no such operations belong to controlled ones. But one should understand that such approach involves the need to prepare documents on transfer pricing and analyse each operation shown in the report, while this is not always expedient and can lead to additional tax risks. Therefore, each time when determining the list of controlled operations, it is necessary to perform a comprehensive analysis of all circumstances accompanying operations, to pay special attention to how every operation with a contractor affects the taxable item subject to income tax, and to carry out such analysis well in advance, in order to show, when submitting the controlled operations report, the complete list of contractors and controlled transactions with them, and also to be able to timely perform economic analysis while preparing documents on transfer pricing, in order to understand whether or not the price (profit margin of such operations) complies with the arm's length principle, and whether or not it is necessary to adjust price in such operations before the deadline for submitting the report, in order to avoid additional penalties.



ТЕТЯНА ЛУЦЬКО,  
Керівник групи,  
Трансфертне ціноутворення

TETIANA LUTSKO,  
Head of Group,  
Transfer pricing

<sup>4</sup> Лист Мінфіну від 01.02.2019 року №11420-08-63/2874 щодо визнання окремих операцій контролюваними.

<sup>4</sup> The letter of the Ministry of Finance dd. 01.02.2019 No. 11420-08-63/2874 on recognition of certain operations as controlled.

# ПРЕДСТАВНИЦТВА НЕРЕЗИДЕНТІВ: НОВІ ПРАВИЛА ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ 2020

# NON-RESIDENT REPRESENTATIVE OFFICES: NEW TAXATION AND REPORTING RULES 2020

ОДНІЮ З НАЙВАЖЛИВІШИХ  
ПОДІЙ В УКРАЇНСЬКОМУ  
ПОДАТКОВОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ  
2020 РОКУ Є, БЕЗСУМНІВНО,  
ЗМІНИ ДО ПОДАТКОВОГО  
КОДЕКСУ, ЩО БУЛИ  
ЗАПРОВАДЖЕНІ ЗГІДНО З  
ЗАКОНОМ № 466-IX.

ONE OF THE MOST  
IMPORTANT EVENTS  
IN UKRAINIAN TAX  
REGULATIONS IN 2020  
HAVE CERTAINLY BECOME  
AMENDMENTS TO THE TAX  
CODE INTRODUCED BY THE  
LAW NO. 466-IX.

Окрім податкових новацій, основною метою яких є вдосконалення процедур адміністрування податків та усунення технічних та логічних помилок Податкового Кодексу, основною метою Закону № 466-IX є черговий етап реалізації дорожньої карти щодо впровадження Плану дій BEPS.

Разом з тим, незважаючи на благі наміри та кропітку роботу розробників Закону над формулуваннями Податкового Кодексу та контролю їх взаємної узгодженості, законотворці не змогли уникнути звичної для будь-яких податкових революцій проблеми – привнесення нових неузгодженностей, які вносять хаос до вже побудованих та діючих механізмів оподаткування.

Besides the tax-related innovations, mainly aimed at improving tax management and eliminating technical and logical errors of the Tax Code, the core objective of the Law No. 466-IX is the next stage of realization of the BEPS Action Plan implementation roadmap.

At the same time, despite good intentions and thorough work of the legislators to ensure correct wording of the Tax Code and its coordination, they failed to avoid the problem, common for any tax revolutions: bringing in new inconsistencies that play havoc among the established and operating taxation mechanisms.

Thus, changes in taxation of non-resident representative offices, aimed at establishing a more

Так, зміни, внесені до оподатковування представництв нерезидентів, покликані встановити більш прозорий та уніфікований механізм визначення оподатковуваного прибутку та звітування представництв, фактично не є доопрацюваними та продукують більше питань, аніж відповідей.

Згідно з новаціями, внесеними Законом № 466-IX, з підпункту 141.4.7 Податкового Кодексу, починаючи з 23 травня 2020 року, вилучено норми, які надавали можливість визначати суму прибутку постійного представництва нерезидента, що підлягає оподаткуванню в Україні, на підставі складення нерезидентом окремого балансу фінансово-господарської діяльності, погодженого з контролюючим органом за місцезнаходженням постійного представництва, або у разі неможливості визначити шляхом прямого підрахування прибуток, отриманий нерезидентами з джерелом його походження з України, визначати оподатковуваний прибуток контролюючим органом як різницю між доходом та витратами, визначеними шляхом застосування до суми отриманого доходу коефіцієнта 0,7.

**Наразі підпункт 141.4.7 Податкового Кодексу передбачає єдиний порядок оподаткування, відповідно до якого постійне представництво оподатковується в загальному порядку та визначає обсяг оподатковуваного прибутку відповідно до положень статті 39 Кодексу, тобто за правилами трансфертного ціноутворення.**

У своїх роз'ясненнях<sup>1</sup> податкові органи рекомендують постійним представництвам нерезидента подавати, починаючи зі звітного періоду – півріччя 2020 року, декларацію з податку на прибуток та не застосовувати форми розрахунку податку на прибуток нерезидентів, які провадять діяльність на території України через постійне представництво, які затверджено наказом Міністерства фінансів України від 13.06.2016 № 544.

Разом з тим податкові органи обережно оминають проблематику питання стосовно механізму визначення оподатковуваного прибутку для постійних представництв, що визначали власні витрати шляхом застосування до суми отриманого доходу коефіцієнта 0,7, яка полягає у необхідності одночасного застування норм Податкового Кодексу в редакції до 23.05.2020 року та після зазначененої дати.



transparent and unified framework for determining taxable income and reporting of representative offices are in fact quite raw and generate more questions than answers.

According to innovations introduced by the Law No. 466-IX, since May 23, 2020 the subpoint 141.4.7 of the Tax Code no longer includes the provisions allowing to determine the non-resident's permanent representative office income taxable in Ukraine on the basis of a separate balance sheet of financial and business operations agreed with the control authority at location of the permanent representative office; or, if it is impossible to determine the income received by non-residents with the origin in Ukraine by way of direct calculation, to have the taxable income determined by the control authority as the difference between revenues and expenses determined by way of applying the 0.7 rate to the total revenue earned.

Currently subpoint 141.4.7 of the Tax Code provides for the single tax assessment method, according to which taxation of the permanent representative office is subject to standard procedure, and determines the amount of taxable income based on provisions of Art. 39 of the Code, i. e. on the basis of the transfer pricing.

<sup>1</sup> Лист ДПС України від 04.06.2020 № 8939/7/99-00-07-02-01-07

<sup>1</sup> Letter of the State Tax Service of Ukraine dd. 04.06.2020 No. 8939/7/99-00-07-02-01-07

Наразі податкові органи відмовляються надавати зрозумілі роз'яснення з приводу підходу до такого розрахунку на прямі запити представництв нерезидентів та обмежуються повторенням норм Податкового Кодексу в новій редакції, що не вносить будь-якої ясності.

Зрозуміло, що у представництв виникає логічне питання при поданні декларації з податку на прибуток за перше півріччя, три квартали та 2020 звітний рік, а саме – який з підходів визначення оподатковуваного прибутку обрати, аби уникнути податкових донарахувань в майбутньому: розраховувати оподатковуваний прибуток за правилами трансфертного ціноутворення за весь звітний період чи розраховувати пропорційно, зважаючи на дату вступу в силу норм закону № 466-IX.

Зважаючи на законодавчу невизначеність, саме останній варіант я вважаю логічним та віправданим з податкової точки зору. Так, при визначенні оподатковуваного прибутку за звітні періоди 2020 року, починаючи з першого півріччя, на мою думку, слід розділяти звітний період на інтервал з 01.01.2020р. по 22.05.2020р. – період дії попередньої редакції Податкового Кодексу, та інтервал з 23.05.2020р. по останній день звітного періоду – період дії нової редакції Кодексу згідно зі змінами, внесеними Законом № 466-IX. Тож за період з 01.01.2020р. по 22.05.2020р. доцільно визначати оподатковуваний прибуток як різницю між доходом та витратами, визначеними шляхом застосування до суми отриманого доходу коефіцієнта 0,7, а за період з 23.05.2020р. по останній день звітного періоду – за правилами трансфертного ціноутворення.

Також, з огляду на необхідність подавати податкову звітність з податку на прибуток в загальному порядку, варто пам'ятати, що постійне представництво нерезидента, річний дохід якого від будь-якої діяльності, визначений за правилами бухгалтерського обліку за останній річний звітний період, перевищує межу, визначену пп. 134.1.1 Податкового Кодексу (20 мільйонів гривень за 2019 рік при поданні декларації за 2020 рік та 40 мільйонів гривень за 2020 рік при поданні декларації за 2021 рік), представництво має визначати об'єкт оподаткування шляхом коригування фінансового результату до оподаткування на усі різниці, визначені відповідно до положень Податкового Кодексу.

Навіть більш неоднозначна ситуація склалася стосовно некомерційних представництв нерезидентів, що подають звітність з податку на прибуток до контролюючих органів з метою відображення отриманих доходів та відсутності

In their clarifications tax authorities recommend to non-residents' permanent representative offices to submit the income tax statements starting from the half-year reporting period of 2020, and not to use the non-resident income tax calculation form for non-residents operating on the territory of Ukraine through their permanent representative office, approved by the Ordinance of the Ministry of Finance of Ukraine dd. 13.06.2016 No. 544.

At the same time tax authorities take care to avoid the issues regarding the framework for determining taxable income of a permanent representative offices that were determining their expenses by applying the 0.7 rate to the amount of revenue earned, which lies in the need to simultaneously apply provisions of the Tax Code in force before 23.05.2020 and after the said date.

Currently tax authorities refuse to provide intelligible clarifications on the approach to such calculation in response to queries from non-resident representative offices, and simply refer to the norms of the revised Tax Code, which does not add any clarity.

Representative offices will certainly have a logical question when submitting their income tax statement for the first six months, for nine months and for 2020: what approach they should choose to determine their taxable income, in order to avoid additional tax liabilities in the future; whether they should calculate taxable income based on transfer pricing rules for the whole reporting period or proportionally, taking into consideration the effective date of the provisions of the Law No. 466-IX.

Legal uncertainty considered, I view the latter variant as logical and feasible from the tax perspective. Thus, when determining taxable income for the 2020 reporting periods, starting from the first six months, in my opinion, it is necessary to divide the reporting period into the interval 01.01.2020–22.05.2020 when the previous version of the Tax Code was in force, and the interval from 23.05.2020 to the last day of the reporting period, when the revised version of the Code has been effective as amended by the Law No. 466-IX. Thus, during the period 01.01.2020–22.05.2020 it is reasonable to determine taxable income as the difference between revenues and expenses determined by applying the 0.7 rate to the amount of revenue earned, while taxable income for the period between 23.05.2020 and the last day of the reporting period shall be determined based on transfer pricing rules.

Besides, considering the requirement to submit income tax statements according to the standard procedure, it is worth remembering that the non-resident's permanent representative office with annual income from any activity determined according to the accounting rules for the latest



оподатковуваного прибутку, а також уникнення подальших спорів з податковими органами.

Фактично, наразі склалася ситуація, коли будь-який з чинних нормативних актів України не передбачає інші форми звітності з податку на прибуток для представництв, що не є постійними, аніж декларація з податку на прибуток. Разом з тим, формою декларації передбачена відмітка лише для постійних представництв та така декларація не дозволяє коректно заповнити показники некомерційного представництва.

Проте, до моменту появи чітких роз'яснень податкових органів, на мою думку, найбільш доцільним при заповненні декларації некомерційного представництва нерезидента дотримуватися наступного підходу:

- відображати дохід представництва (рядок 01 декларації), базуючись на сумі коштів, наданих в межах фінансування материнською компанією нерезидентом;

annual accounting period exceeds the limit set by subpoint 134.1.1 of the Tax Code (20 mln UAH for 2019 when submitting the 2020 statement and 40 mln UAH for 2020 when submitting the 2021 statement), the representative office has to determine tax base by way of adjusting the fiscal result before taxation for all differences determined based on provisions of the Tax Code.

An even more ambiguous situation can be observed with regard to non-profit representative offices of non-residents that submit income tax reports to control authorities with the view to show the revenues received and the absence of taxable income, as well as to avoid further disputes with tax authorities.

In fact, now the situation has arisen when neither of the Ukrainian regulations in force provides for any type of income tax reporting for the representative offices that are not permanent, other than the income tax statement.



- відображати фінансовий результат (рядок 02 декларації) в сумі 30% від доходу за період з 01.01.2020 по 22.05.2020, та вважати фінансовий результат за період з 23.05.2020 по останній день звітного періоду рівним нулеві (оскільки сума доходів некомерційного представництва за відповідний інтервал часу дорівнює сумі витрат);
- відображати об'єкт оподаткування (рядок 04 декларації) в сумі фінансового результату, наведено в рядку 02 декларації;
- відображати прибуток, звільнений від оподаткування (рядок 05 декларації) в сумі показника рядка 04 декларації та заповнити відповідний додаток ПЗ, в якому причиною звільнення зазначити положення ст.103 Податкового Кодексу, та графі “код пільги”

At the same time the statement form contains a check box only for permanent representative offices, thus it does not allow to correctly fill in the data of a non-profit representative office.

However, before unambiguous clarifications by tax authorities are available, in my opinion, it will be the best to stick to the approach as follows when filling in the statement of a non-resident's non-profit representative office:

- to show the representative office's revenue (line 01 of the statement) based on the amount of funds provided by the non-resident parent company within the framework of funding;
- to show the fiscal result (line 02 of the statement) as 30% of the revenue for the period 01.01.2020–22.05.2020, and consider the fiscal result for the period between 23.05.2020 and the last day of the

зазначити "звільнення відповідно до Конвенції про уникнення подвійного оподаткування".

- відображати податок на прибуток (рядок 06 декларації) в сумі 0 грн.

Разом з тим мені та моїм колегам відома практика, згідно з якою представники податкових органів рекомендують некомерційним представництвам не подавати звітність з податку на прибуток до моменту появи законодавчої врегульованості питання, узагальнюючих роз'яснень Мінфіну та визначають статус поданих некомерційними представництвами декларацій як "до відома", фактично відмовляючись приймати такі декларації, що, на нашу думку, суперечить праву некомерційних представництв добровільно звітувати з податку на прибуток та може привести до потенційних спорів з податковими органами в майбутніх періодах.

Враховуючи продовження карантину та, відповідно, зупинку строків надання податкових консультацій та відповідей на запити податковими органами на невизначений період часу, існує ймовірність, що дані питання залишаться законодавчо неврегульованими ще певний час, тож представництвам не залишається іншого варіанту окрім як перейняти ініціативу та застосовувати власні підходи до визначення оподатковуваного прибутку та порядку звітування. На мою думку, саме підходи, описані в цій статі є найбільш консервативними та можуть бути застосовані представництвами нерезидентів з метою мінімізації податкових ризиків в майбутньому.



МАКСИМ  
ПРОДУН,

Старший податковий  
консультант

MAKSYM  
PRODUN

Senior tax consultant

reporting period as non-existent (since the amount of revenues of a non-profit representative office for the respective period of time equals the amount of expenses);

- to show the tax base (line 04 of the statement) in the amount of the fiscal result shown in line 02 of the statement;
- to show the tax-exempt income (line 05 of the statement) as the amount shown in line 04 of the statement, and to fill in the respective П13 annex, showing provisions of Art. 103 of the Tax Code as the basis for exemption, and to write in the "exemption code" box: "exemption pursuant to the Convention for the Avoidance of Double Taxation".
- to show income tax (line 06 of the statement) amounting to 0 UAH.

At the same time, I and my colleagues know of cases when tax officials recommend to non-profit representative offices not to submit income tax statements until the issue is settled in the legislation and until general clarifications are provided by the Ministry of Finance; till then the tax officials mark the statements submitted by non-profit representative offices "for information", in fact refusing to accept such statements; we consider that it is in conflict with the right of non-profit representative offices to submit optional income statements and can potentially lead to disputes with tax authorities in the future periods.

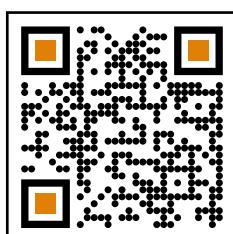
Considering the extended lockdown and, respectively, tax consultations and tax authorities' responses to queries delayed for an indefinite period of time, it is likely that such issues will not be addressed in the regulations for quite some time yet, thus the representative offices have nothing else to do but pro-actively apply their own approaches to determining taxable income and reporting. In my opinion, the approaches described in this article are the most conservative ones and can be used by non-resident representative offices with the view to minimize future tax risks.

право / law



Реалії сьогодення дають змогу переконатися, що вже не великі перемагають малих, а швидкі перемагають повільних.

It's no longer the big beating the small, but the fast beating the slow.



ЕРИК ПЕРСОН  
/ ERIC PEARSON /

61

**Транскордонна передача  
персональних даних: практичні  
проблеми та шляхи їх вирішення**

Cross-border transfer of personal data: practical problems and ways to solve them

67

**Електронне кадрове діловодство  
– вимога часу чи примха моди на  
електронні документи?**

Is electronic HR record management an imperative of our time or a whim of fashion for electronic documents?

71

**Електронний документообіг та  
електронні системи в часи обмежень**

Electronic document flow and electronic systems in times of limitations



# ТРАНСКОРДОННА ПЕРЕДАЧА ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ: ПРАКТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

## CROSS-BORDER TRANSFER OF PERSONAL DATA: PRACTICAL PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM

АДМІНІСТРУВАННЯ ОКРЕМИХ  
ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЮ  
КОМПАНІЄЮ, НАЙЧАСТИШЕ ТИХ,  
ЯКІ ПОВ'ЯЗАНІ ІЗ УПРАВЛІННЯМ  
ПЕРСОНАЛОМ, МОЖЕ ВИМАГАТИ  
ПЕРЕДАЧІ ПЕРСОНАЛЬНИХ  
ДАНИХ ЗА МЕЖІ УКРАЇНИ.

MANAGING OF CERTAIN  
PROCESSES BY AN INTERNATIONAL  
COMPANY, ESPECIALLY THOSE  
RELATED TO HR MANAGEMENT,  
MAY REQUIRE THE TRANSFER  
OF PERSONAL DATA OUTSIDE  
UKRAINE.

Національне законодавство містить норми та визначає певні правила транскордонної передачі персональних даних. В той же час, на практиці виникає багато питань та нюансів щодо такої передачі, які компанії потрібно знати, аби цих правил дотримуватись.

Закон України “Про захист персональних даних” (надалі – “Закон”) встановлює ряд обмежень для транскордонної передачі даних. Перше і вирішальне обмеження для визначення того, чи така передача можлива – це куди такі дані можуть передавати. Так, Закон визначає, що передача персональних даних іноземним суб'єктам відносин, пов'язаних із персональними даними, здійснюється лише за умови забезпечення відповідною державою

National legislation contains regulations and defines certain rules for the cross-border transfer of personal data. At the same time, in practice there arise a lot of questions and nuances about such transfer that companies need to know in order to comply with these rules.

The Law of Ukraine “On Personal Data Protection” (hereinafter - the “Law”) establishes a number of restrictions for cross-border data transfer. The first and crucial limitation in determining whether such a transfer is possible is where such data can be transmitted. Thus, the Law stipulates that the transfer of personal data to foreign entities related to personal data is carried out only if the relevant state provides adequate protection of personal data. At the same time,

належного захисту персональних даних. При цьому, Держави-учасниці Європейського економічного простору, а також держави, які підписали Конвенцію Ради Європи про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних (надалі – “Конвенція Ради Європи”), визнаються такими, що забезпечують належний рівень захисту персональних даних. Закон також покладає на Уряд обов’язок визначити перелік держав, які забезпечують належний захист персональних даних. Однак, досі такого переліку не було затверджено.

Наразі зрозуміло, що до так званого “білого” списку держав входять держави ЄС, члени Ради Європи та окремі держави, що є учасниками Конвенції Ради Європи, хоча і не є членами Ради Європи. Це, зокрема, Аргентина, Мексика та Уругвай. В той же час, такі держави, як Сполучені Штати та Канада, не входять до Європейського економічного простору та не є учасниками Конвенції Ради Європи, тому постає питання, чи можна ці держави вважати такими, які забезпечують належний захист персональних даних, та, відповідно, чи можуть персональні дані бути передані до цих країн.

На наше переконання, навіть за відсутності затвердженого переліку країн “білого” списку така транскордонна передача можлива, оскільки рівень захисту може бути визначений на підставі об'єктивної оцінки вимог національного законодавства тієї чи іншої держави. Тому, аби не мати сумнівів у легальності передачі даних іноземним суб'єктам, варто точно визначитись, куди такі дані будуть передаватись.

В умовах глобального цифрового простору може постати також зовсім практичне питання – що вважати територією, куди персональні дані передаються – країну місця реєстрації іноземної сторони, місце ведення нею бізнесу чи місцезнаходження серверу, де такі дані зберігатимуться. Вирішення цієї задачі може бути і простим, і складним водночас. Перш за все, варто розуміти, який іноземний суб'єкт такі дані отримує, та, звичайно, спосіб передачі. Саме по собі розміщення даних в місці зберігання інформації поза межами держави, де іноземний суб'єкт провадить діяльність, не означатиме, що такі дані слід територіально співвідносити із іншою, третьою державою. Ключовим є розуміння контролю та захисту. Якщо дані передаються певному суб'єкту, то варто визначити і чітко врегулювати спосіб передачі, режим доступу і, найголовніше, режим захисту таких даних. Тому держава, законодавство якої регулюватиме захист персональних даних, переданих

the member states of the European Economic Area, as well as the states that have signed the Council of Europe Convention for the Protection of Individuals with regard to Automatic Processing of Personal Data (hereinafter referred to as the Council of Europe Convention), are recognized as such that provide adequate protection data. The law also obliges the Government to determine the list of states that ensure adequate protection of personal data. However, such list has not yet been approved.

It is now clear that the so-called "white" list of states includes EU states, members of the Council of Europe and individual states that are parties to the Council of Europe Convention, although they are not members of the Council of Europe. These are, in particular, Argentina, Mexico and Uruguay. At the same time, such countries as the United States and Canada are not part of the European Economic Area and are not parties to the Council of Europe Convention, so the question arises as to whether these countries can be considered as such that provide adequate protection of personal data and, consequently, whether personal data can be transferred to these countries.

In our opinion, even in the absence of an approved list of countries in the "white" list, such cross-border transfer is possible, as the level of protection can be determined on the basis of an objective assessment of the national legislation of a state. Therefore, in order not to doubt the legality of the transfer of data to foreign entities, it is necessary to determine exactly where such data will be transferred.

In the context of the global digital space, a very practical question may also arise - what should we consider as the territory where personal data is transferred – the country of registration of the foreign party, the place of its business or the location of the server where such data will be stored. Solving this problem can be both simple and complex at the same time. First of all, it is necessary to understand which foreign entity receives such data, and, of course, the method of transmission. The placement of data in a place of storage of information outside the country where the foreign entity operates does not mean that such data should be territorially correlated with a third country. What is important is to understand the concept of control and protection. If the data are transmitted to a particular entity, the method of transmission, the mode of access and, most importantly, the mode of protection of such data should be defined and clearly regulated. Therefore, the state which legislation will regulate the

іноземному суб'єкту, і буде "місцем призначення" транскордонної передачі. Найчастіше, це – право країни, де такий іноземний суб'єкт здійснює діяльність та фактично отримує контроль над персональними даними, переданими українською стороною.

Українське законодавство також лімітує випадки, коли можлива транскордонна передача. Так, Закон визначає, що, незалежно від того, чи належить певна країна до "білого" списку, передача можлива у разі:

- 1) надання суб'єктом персональних даних однозначної згоди на таку передачу;
- 2) необхідності укладення чи виконання правочину між володільцем персональних даних та третьою особою-суб'єктом персональних даних на користь суб'єкта персональних даних;
- 3) необхідності захисту життєво важливих інтересів суб'єктів персональних даних;
- 4) необхідності захисту суспільного інтересу, встановлення, виконання та забезпечення правової вимоги;
- 5) надання володільцем персональних даних відповідних гарантій щодо невтручання в особистісімейні життєві суб'єкта персональних даних.

З практичної точки зору ці випадки зручно розділити на ті, які "покриваються" згодою, та ті, щодо яких така згода не надається.

Згода суб'єкта персональних даних означає добровільне волевиявлення фізичної особи за умови належного інформування про надання дозволу на обробку персональних даних відповідно до цілей обробки, виражене у письмовій або будь-якій іншій формі, що дозволяє зробити висновок про надання дозволу. Інакше кажучи, згода – це будь-яка вільно надана конкретна та інформована вказівка на бажання особи-суб'єкта персональних даних, якою суб'єкт даних висловлює свій дозвіл на обробку його персональних даних.

Ключовими ознаками згоди суб'єкта персональних даних є:

- добровільна заява, тобто відсутність прямого або непрямого примусу під час її надання;
- обізнаність суб'єкта персональних даних, тобто добровільне, правомочне рішення особи про обробку її персональних даних на основі отримання нею повної, об'єктивної та вичерпної інформації про таку майбутню обробку;

protection of personal data transferred to a foreign entity will be the "destination" of the cross-border transfer. Typically, this is the law of the country where such a foreign entity operates and actually obtains control over personal data transmitted by the Ukrainian side.

Ukrainian legislation also limits cases where cross-border transfers are possible. Thus, the law stipulates that, regardless of whether a country belongs to the "white" list, the transfer is possible in case of:

- 1) granting by the personal data subject of an unambiguous consent to such transfer;
- 2) need to conclude or execute a transaction between the holder of personal data and a third party-personal data subject in favor of the personal data subject;
- 3) need to protect the vital interests of personal data subjects;
- 4) need to protect the public interest, establish, implement and ensure a legal requirement;
- 5) granting by the personal data holder of the appropriate guarantees of non-interference in the personal and family life of the personal data subject.

From a practical point of view, it is convenient to divide these cases into those that are "covered" by consent and those for which such consent is not granted.

The consent of the personal data subject means the voluntary expression of the will of an individual, provided that he or she is properly informed about granting a permit to process personal data in accordance with the purposes of processing, expressed in writing or in any other form, which allows to make a conclusion relating to the permit granting. In other words, consent is any freely given specific and informed indication of the personal data subject's wishes by which the data subject expresses his or her consent to the processing of his or her personal data.

The key features of the consent of the personal data subject are:

- voluntary application, that is the absence of direct or indirect pressure during its provision;
- awareness of the subject of personal data, that is voluntary, competent decision of the person to process his or her personal data on the basis of the receipt of complete, objective and comprehensive information about such future processing;

- можливість підтвердити надану згоду з боку особи, яка таку згоду отримує.

При цьому, Закон окремо визначає, що у сфері електронної комерції згода суб'єкта персональних даних може бути надана під час реєстрації в інформаційно-телефонікаційній системі суб'єкта електронної комерції шляхом проставлення відмітки про надання дозволу на обробку своїх персональних даних відповідно до сформульованої мети їх обробки, за умови, що така система не створює можливостей для обробки персональних даних до моменту проставлення відмітки.

Будучи підставою для транскордонної передачі, згода на обробку персональних даних повинна передбачати, що особа до надання згоди матиме відповіді на такі питання:

- хто оброблятиме її персональні дані? (назва володільця персональних даних, його адреса, контактні телефони тощо);
- з якою метою оброблятимуться персональні дані? (Мета має бути сформульована чітко та зрозуміло);
- які персональні дані будуть оброблятися? (Конкретний вичерпний перелік персональних даних особи, який планується обробляти);
- якідії з персональними даними передбачатиме їх обробка? (збір, зберігання, передача, оприлюднення, знеосаблення тощо);
- хто є розпорядником персональних даних? Які права і повноваження розпорядника щодо обробки персональних даних?
- кому можуть бути передані персональні дані? З якою метою? На яких підставах?
- скільки часу персональні дані будуть зберігатися у володільця?
- на яких умовах особа може відкликати згоду на обробку персональних даних та які наслідки такої дії?

При цьому, ці питання мають бути вирішені в кожному випадку надання згоди на обробку, навіть коли не передбачається транскордонна передача таких даних. В останньому випадку згода повинна прямо передбачати можливість транскордонної передачі даних.

У разі відсутності згоди відповідно до Закону, транскордонна передача також можлива, але у такому випадку володілець персональних даних має однозначно визначити, який або які із таких дозволених випадків мають місце.

- the capability to confirm the consent given by the person who receives such consent.

At the same time, the Law separately stipulates that in the field of e-commerce the consent of the personal data subject may be given during registration in the information and telecommunication system of the e-commerce subject by placing of a mark giving the permission to process personal data in accordance with the stated purpose of processing, provided that such system does not create opportunities for the processing of personal data until the moment of affixing the mark.

As a basis for cross-border transfer, the consent to the processing of personal data should provide that the person will have the answers to the following questions before granting consent:

- who will process the personal data? (name of the holder of personal data, address, contact numbers, etc.);
- for what purpose will personal data be processed? (The goal should be clear and understandable);
- what personal data will be processed? (Specific



Через нечіткість норм Закону на практиці можуть виникати складнощі із ідентифікацією обмежених Законом випадків, тому передача за згодою суб'єкта персональних даних все ж є найбільш захищеною та зрозумілою підставою з точки зору правозастосування.

І, настанок, навіть отримавши згоду, компанія має розуміти, що транскордонна передача має відповідати меті обробки персональних даних. Так, Закон передбачає, що мета обробки персональних даних має бути сформульована в законах, інших нормативно-правових актах, положеннях, установчих чи інших документах, які регулюють діяльність володільця персональних даних, та відповідати законодавству про захист персональних даних.

В комерційній сфері мета обробки даних зазвичай характеризується укладенням та виконанням певних договорів, рекламиуванням та розповсюдженням певних товарів та послуг, хоча існують і специфічні випадки, наприклад, участь у конкурсах та аукціонах тощо.



exhaustive list of personal data of the person to be processed);

- what actions with personal data will their processing involve? (collection, storage, transfer, disclosure, depersonalization, etc.);
- who is the controller of personal data? What are the rights and powers of the controller regarding the processing of personal data?
- to whom can personal data be transferred? For what purpose? On what grounds?
- how long will the personal data be kept by the holder?
- under what conditions can a person withdraw his or her consent to the processing of personal data and what are the consequences of such action?

However, these issues must be resolved in every case of consent, even when no cross-border transfer of such data is envisaged. In the latter case, the consent must directly provide for the possibility of cross-border data transmission.

In the absence of consent in accordance with the Law, cross-border transfer is also possible, but in this case, the holder of personal data must clearly determine which of such permitted cases take place. Due to the vagueness of the Law, in practice there may be difficulties in identifying cases limited by law, so the transfer of personal data with the consent of the subject is still the most secure and understandable basis in terms of law enforcement.

Finally, even with consent, the company must understand that the cross-border transfer must meet the purpose of the processing of personal data. Thus, the Law stipulates that the purpose of personal data processing must be defined in laws, regulatory legal acts, provisions, constituent or other documents governing the activities of the holder of personal data, and comply with legislation on personal data protection.

In the commercial sphere, the purpose of data processing is usually characterized by the conclusion and execution of certain contracts, advertising and distribution of certain goods and services, although there are specific cases, such as participation in tenders and auctions.

The Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada being an official entrusted with the functions of public administration in the field of personal data protection, repeatedly draws attention to the fact that consent to the processing of personal data must also be proportional to the purpose of processing and it is unacceptable to obtain the consent to process a disproportionately large amount of personal data. Therefore, even if a person has consented to the processing of personal data, some of which

Також, як посадова особа, на яку покладаються функції державного управління у сфері захисту персональних даних, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини неодноразово звертає увагу на те, що згода на обробку персональних даних також повинна бути пропорційною меті обробки, і неприпустимим є отримання згоди особи на обробку непропорційно великої кількості її персональних даних. Тому, навіть якщо особа надала згоду на обробку персональних даних, частина з яких по своїй суті не потрібна для досягнення поставленої мети обробки, така обробка розглянатиметься як непропорційна та становитиме порушення законодавства про захист персональних даних.

Отже, мета має бути чіткою і достатньою, особливо, коли передбачається подальша транскордонна передача таких даних. На практиці, доцільно сформулювати таку мету обробки у внутрішніх (локальних) актах компанії, як то положення про захист і обробку персональних даних, володільцем/роздорядником яких є компанія.

Узагальнюючи окреслені нами питання, що виникають при транскордонній передачі даних, для організації легальної передачі даних іноземному суб'єкту, кожній компанії слід мати готові відповіді на такі питання: Куди передаються дані? Чи є згода на таку передачу? Яка мета передачі? Відповіді на них дозволять визначити допустимі межі поширення персональних даних в іншу країну.



ТЕТЯНА  
ПРИЧЕПА,  
Старший юрист

TATIANA  
PRYCHEPA  
Senior Lawyer

is not inherently necessary to achieve the purpose of processing, such processing will be considered disproportionate and will violate personal data protection law.

So, the goal should be clear and sufficient, especially when further cross-border transmission of such data is envisaged. In practice, it is advisable to formulate such purpose of processing in the internal (local) acts of the company, such as the provisions on the protection and processing of personal data, the owner/administrator of which is the company.

Summarizing the abovementioned issues that arise in cross-border data transfer, in order to organize legal data transfer to a foreign entity, each company should have ready answers to the following questions: Where is the data transferred? Is there consent to such transfer? What is the purpose of the transfer? The answers to these questions will determine the permissible limits of dissemination of personal data to another country.

# ЕЛЕКТРОННЕ КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО – ВИМОГА ЧАСУ ЧИ ПРИМХА МОДИ НА ЕЛЕКТРОННІ ДОКУМЕНТИ?

## IS ELECTRONIC HR RECORD MANAGEMENT AN IMPERATIVE OF OUR TIME OR A WHIM OF FASHION FOR ELECTRONIC DOCUMENTS?

У НАШ ЧАС УЖЕ НІКОГО НЕ  
ЗДИВУЄШ ВПРОВАДЖЕННЯМ  
НОВИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ  
ПРИЙОМІВ У РОБОТИ.

NOWADAYS NO ONE IS SURPRISED  
BY THE INTRODUCTION OF  
NEW TECHNOLOGICAL  
TECHNIQUES IN WORK.

Те, що ще кілька десятиліть тому дивувало уяву новими можливостями, зараз вже активно використовується для оптимізації праці, затрат, а також для створення для працівників та роботодавців більш комфорних умов співпраці.

Так, для ефективного виконання роботи усе більше втрачають своє вагоме значення такі фактори як місце перебування працівника і обов'язковість фізично бути присутнім в офісі компанії. Більше того, можливість віддаленої роботи та гнучкий графік роботи тепер сприймається як реальна перевага одного роботодавця перед іншим, а тому, роботодавець, який своєчасно та правильно налагодить у себе всі процеси, що дозволяють без додаткових зусиль застосовувати режим дистанційної роботи, отримає більше шансів залучити більш кваліфіковані кадри і, відповідно, покращити свої позиції на ринку.

What surprised the imagination with new opportunities a few decades ago is now actively used to optimize labor, costs, as well as to create more comfortable conditions for employees and employers.

Thus, such factors as the employee's whereabouts and the need to be physically present in the company's office are becoming less important for effective performance. Moreover, the possibility of remote work and flexible work schedule is now perceived as a real advantage of one employer over another, and therefore, the employer, which in a timely manner and correctly sets up all the processes allowing to easily apply the remote work mode, will get better chances to attract more qualified personnel and, accordingly, improve their market position.

One of such processes is the maintenance of HR documentation in electronic form. In



Одним із таких процесів є ведення кадрової документації в електронній формі. У теорії, ефективне використання цього механізму може звільнити як роботодавця так і працівника від зайвої паперової тяганини.

Як процес видачі будь-якого кадрового наказу виглядає зараз – роботодавець готує текст кадрового наказу, скажімо, наказ про нарахування надбавки, і після його створення візує відповідний документ у осіб, зазначених у наказі та посадових осіб.

Положення, які регулюють створення електронних кадрових документів містяться, зокрема, у Правилах організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, що затверджені наказом Міністерства юстиції України 18.06.2015 № 1000/5 (Правила). Серед загальних положень законодавства можна виділити такі основні та одночасно найбільш проблемні правила ведення електронних кадрових документів:

- 1** Установи зобов'язані створювати документи постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання у двох формах: паперовій, електронній.
- 2** Створення документів з кадрових питань (особового складу) в електронній формі погоджується з відповідною державною архівною установою, архівним відділом міської ради.
- 3** Для електронних документів постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання одразу після завершення їх виконання створюються паперові примірники таких електронних документів.

theory, the effective use of this mechanism can free both the employer and the employee from unnecessary paperwork.

The process of issuing any personnel order now is as follows: the employer prepares the text of the personnel order, let us say, an order on the accrual of allowances, and after its creation sends a corresponding document for endorsement to the persons specified in the order and officials.

Provisions governing the creation of electronic HR documents are contained, in particular, in the Rules of organization of record keeping and archival storage of documents in state bodies, local governments, enterprises, institutions and organizations, approved by the order of the Ministry of Justice of Ukraine 06/18/2015 № 1000/5 (Rules). The following basic and at the same time the most problematic rules for maintaining electronic HR documents can be identified among the general provisions of the legislation:

- 1** Institutions are obliged to create documents of permanent and long-term (more than 10 years) storage in two forms: paper, electronic.
- 2** Creation of documents on HR issues (personnel) in the electronic form shall be agreed with the corresponding state archival institution, archival department of city council.
- 3** For electronic documents of permanent and long-term (more than 10 years) storage, paper copies of such electronic documents shall be created immediately after their completion.

Regarding the practical application of these provisions of the legislation, first of all, the following should be noted: personnel orders (except for orders on short-term business trips within Ukraine and

Щодо практичного застосування цих положень законодавства, у першу чергу, слід зазначити наступне: кадрові накази (окрім наказів про короткострокові відрядження в межах України та за кордон; стягнення; надання щорічних оплачуваних відпусток та відпусток у зв'язку з навчанням, які зберігаються 5 років) зберігаються 75 років, тобто, відносяться до документів тривалого зберігання.

Також, незважаючи на однозначне твердження Правил про те, що документи з кадрових питань необхідно створювати також і в електронному вигляді, така дія залишається більше правом, ніж обов'язком підприємств, та не реалізується у повній мірі на практиці.

Окрім цього, процедура погодження створення документів з кадрових питань в електронній формі з відповідною державною архівною установою, архівним відділом міської ради законодавством на сьогоднішній день ніяк не визначена.

І останнім моментом, який підкреслює всю невизначеність цієї процедури є те, що Правилами передбачено, що навіть якщо електронний документ буде створено, все одно після завершення його виконання підприємству необхідно заново створювати його, але цього разу у паперовій формі. Тобто, один і той же документ доведеться створювати двічі.

Для того, щоб надати ясності цій процедурі, ми звернулися з запитами до Державного архіву міста Києва та Міністерства юстиції України, до сфери відання яких належить контроль за складенням архівних документів, а також підготовка відповідного законодавства, проте, станом на дату написання цієї статті, ще не отримали відповіді від цих органів, а тому ще обов'язково повідомимо Вас про надані відповіді.

Тому, з огляду на все зазначене вище, з одного боку вбачається недостатнє правове визначення кадрового електронного документообігу, і як наслідок найближчим часом у роботодавця буде відсутнія можливість організувати повноцінну дистанційну роботу з мінімальною кількістю паперів та без необхідності працівника відвідувати організувати.

Але з іншого, у тому, що законодавець надає перевагу паперовим документам перед електронними також можна знайти свою логіку, оскільки, технології змінюються та покращуються з кожним роком і те, що ми використовуємо зараз, може уже перестати бути актуальним через декілька років

abroad; penalties; granting of annual paid leave and study leave, which are stored for 5 years) are stored for 75 years, that is, they belong to the documents of long-term storage.

In addition, despite the unequivocal statement of the Rules that HR documents should also be created in electronic form, such an action remains more a right than an obligation of enterprises, and is not fully implemented in practice.

In addition, the law has not yet defined the procedure for approving the creation of documents on personnel issues in electronic form with the relevant state archival institution or the archival department of the city council.

And the last point that emphasizes the uncertainty of this procedure is that the Rules provide that even if the electronic document is created, still after its completion the company must re-create it, but this time in paper form. That is, the same document will have to be created twice.

In order to clarify this procedure, we addressed inquiries to the State Archives of Kyiv and the Ministry of Justice of Ukraine, which are responsible for monitoring the drafting of archival documents, as well as the preparation of relevant legislation, however, as of this writing, have not received answers from these bodies, and therefore we will be sure to inform you about the answers provided.

All the above considered, we can say that on the one hand there is an insufficient legal definition of electronic HR record management, and as a result in the near future the employer will not be able to organize full-fledged remote work with a minimum number of papers and the need of the employee to visit the company.

But on the other hand, the fact that the legislator prefers paper documents to electronic ones can also find its logic, because technology changes and improves every year and what we use now may cease to be relevant in a few years (remember when last time you had to use floppy disks or at least CDs?).

Therefore, from this point of view, the use of paper media still seems to be a more reliable means of storing personnel information.

(згадайте, коли останній раз Вам доводилось використовувати дискети чи хоча б CD-диски?).

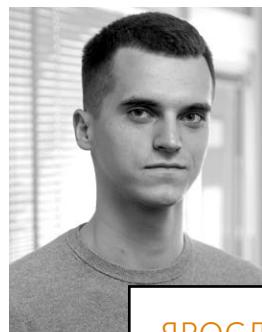
Тому, з цієї позиції використання паперових носіїв усе ще здається більш надійним засобом збереження кадрової інформації.

Таким чином, хоч у перспективі, при належності законодавчого регулювання, можливість створювати електронні кадрові документи дозволить усім сторонам такого документообігу значно спростити процедуру ведення відповідної документації, проте, наразі варто змиритися з тим, що ця сфера не піддається дигіталізації у повній мірі.

Недостатнє правове регулювання, необхідність створювати один і той самий документ двічі, та, як би парадоксально це не звучало, розвиток технологій, – привели до того, що більшості підприємств простіше продовжувати вести документообіг у паперовому вигляді. Нам у свою чергу залишається лише сподіватись, що скоро це зміниться і бізнес зможе стати на крок близьче до відмови від паперу та спрощення корпоративних процесів.

However, with the appropriate legal regulation in the future the ability to create electronic HR documents will significantly simplify the process of maintaining such documentation, but now it is necessary to accept that this area is not "digitalized" in full.

Insufficient legal regulation, the need to create the same document twice, and, paradoxically, the development of technology – have made it easier for most businesses to continue paperwork in paper form. We, in our turn, can only hope that soon this will change and business will be able to get one step closer to abandoning paper and simplifying corporate processes.



ЯРОСЛАВ  
ТИМОЩУК,  
Юрист

YAROSLAV  
TYMOSHCHUK,  
Lawyer

# ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ТА ЕЛЕКТРОННІ СИСТЕМИ В ЧАСИ ОБМЕЖЕНЬ

## ELECTRONIC DOCUMENT FLOW AND ELECTRONIC SYSTEMS IN TIMES OF LIMITATIONS

У ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ  
ТА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ  
ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ  
УЖЕ ТРИВАЛИЙ ЧАС ВІДІГРАЄ  
ЧИ НЕ НАЙВАЖЛИВІШУ РОЛЬ  
В ПОСТАНОВЦІ ЕФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ТА НАЛАГОДЖЕННЯ  
АВТОНОМНОЇ ТА ПОВНОЦІННОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В  
СЬОГОДЕННІХ РЕАЛІЯХ.

WHEN SPEAKING ABOUT THE  
ACTIVITY OF UKRAINIAN AND  
INTERNATIONAL COMPANIES,  
WE MAY SAY, THAT ELECTRONIC  
DOCUMENT FLOW HAS LONG PLAYED  
AN IMPORTANT ROLE IN SETTING  
EFFECTIVE MANAGEMENT AND  
ESTABLISHING AUTONOMOUS AND  
FULL-FLEDGED ACTIVITIES OF THE  
COMPANY IN TODAY'S REALITIES.

Сучасні системи, що дозволяють створювати, підписувати та обмінюватися електронними документами, а також електронні системи, що дають змогу проходити процедури електронної ідентифікації, покликані значно спростити щоденну діяльність бізнесу. Порядок функціонування таких електронних систем та їх використання регулюється національним законодавством, яким встановлюються правила та умови щодо їх використання, тому застосування таких механізмів не завжди може бути здійснене без "складних" для бізнесу механізмів, для скасування яких вони і покликані.

Нижче окреслені деякі ситуації, в яких застосування інноваційних електронних систем не завжди усуває будь-які складнощі, та яких бізнесу в процесі своєї діяльності навряд чи вдасться уникнути.

Modern systems allowing to create, sign and exchange electronic documents, as well as electronic systems enabling to go through electronic identification procedures, are designed to greatly simplify the daily activities of the business. The operation of such electronic systems and their usage are regulated by national legislation, which establishes rules and conditions for their introduction, so the application of such mechanisms can not always be done without "complicated" for business mechanisms, for the abolition of which they are designed.

Below are some situations in which the use of innovative electronic systems does not always eliminate any difficulties, and which businesses face in the course of their activities.

**Для цілей обміну електронними документами з контролюючими органами чи іншими адміністративними установами, зокрема банками, національне законодавство встановлює належним застосування саме засобів кваліфікованого електронного підпису фізичної особи та відповідно кваліфікованої електронної печатки.**

**For the purposes of exchanging electronic documents with controlling authorities or other administrative institutions, in particular banks, national law provides for the proper use of the means of a qualified electronic signature of an individual and, accordingly, a qualified electronic seal.**

Законом України "Про електронні документи та електронний документообіг" встановлюється, що створення електронного документу завершується накладенням електронного підпису. У сфері певних правовідносин та для підписання певних документів національне законодавство вимагає проставлення на документі саме кваліфікованого електронного підпису та печатки, оскільки саме ключ з цим рівнем захисту має таку саму юридичну силу, як і власноручний підпис та володіє презумпцією відповідності власноручному підпису. Порядок обміну електронними документами з контролюючими органами, затверджений Наказом Міністерства фінансів України (надалі – Порядок), встановлює загальні вимоги щодо електронного документообігу, відповідно до яких для цілей обміну з контролюючими органами на створений електронний документ повинен бути накладений кваліфікований електронний підпис.

Безумовно, що для отримання вказаного ключа особа може звернутись до будь-якого кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг, перелік яких публікується (та постійно оновлюється) на веб-сайті Міністерства цифрової трансформації України. Як визначає Закон України "Про електронні довірчі послуги", формування та видача кваліфікованого сертифіката відкритого ключа здійснюється

The Law of Ukraine "On Electronic Documents and Electronic Trust Services" stipulates that the creation of an electronic document ends with the imposition of an electronic signature. In the field of certain legal relations and for the signing of certain documents, national law requires the affixing of a qualified electronic signature or a seal on the document, as the key with this level of protection has the same legal force as a handwritten signature, and has a presumption of conformity to a handwritten signature. The procedure for exchanging electronic documents with controlling authorities, approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine (hereinafter - the Procedure), establishes general requirements for electronic document flaw, according to which a qualified electronic signature must be affixed to the created electronic document for exchange with controlling authorities.

To obtain this key, a person can contact any qualified provider of electronic trust services, the list of which is published (and constantly updated) on the website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. As defined by the Law of Ukraine "On Electronic Trust Services", the formation and issuance of a qualified public key certificate is carried out only after the identification of an individual, including a representative of a legal entity, which can be carried out under condition of his personal presence. Thus, it is obvious that in order for a company to be able to use electronic means of identification for the purpose

лише після ідентифікації фізичної особи, в тому числі представника юридичної особи, яка може бути здійснена за умови його особистої присутності. Таким чином, очевидно, що для того, щоб компанія могла використовувати засоби електронної ідентифікації з метою ведення документообігу з державними органами та контрагентами необхідно дотриматися певних правил та вимог. Звичайно, актуальним це питання є для компаній у разі виникнення будь-яких змін у даних про компанію, у зв'язку з якими є необхідність створити нові сертифікати ключів, зокрема у разі зміни керівника компанії, членів виконавчого органу чи інших відповідальних осіб компанії.

Так, законодавчо встановлена процедура щодо видачі сертифікатів ключів належного рівня захисту покликана для забезпечення державою достатнього рівня захисту та гарантії достовірності ідентифікаційних даних осіб і їх подальшого безпечного використання в роботі систем електронної ідентифікації. Однак, в процесі діяльності компанії можуть виникати труднощі з оформленням кваліфікованих сертифікатів відкритих ключів (кваліфікованих електронних ключів) належного рівня захисту, що може привести до ризику неподання чи несвоєчасного неподання компанією обов'язкової звітності. Особливо актуально питання створення нового кваліфікованого електронного підпису постає у разі неможливості особистої присутності при такому оформленні, в тому числі у разі впровадження заборон на вільне пересування, перетин кордону чи будь-яких інших урядових заборон, зокрема, у зв'язку з запровадженням в Україні та у багатьох інших державах світу карантинних обмежень з метою запобігання поширенню COVID-19.

Відповідно, для того, щоб запобігти допущенню будь-яких порушень законодавства з боку компанії, на практиці, можливо застосувати такі правові механізми, які дадуть змогу не допустити будь-яких правопорушень з боку компанії. Зокрема, можливо, викоремити такі механізми, які, на наше переконання, є найбільш дієвими та поширеними:

## Опція 1.

Призначення від імені компанії особи-підписанта обов'язкової звітності. У цьому випадку йде мова саме про підписання від імені керівника компанії обов'язкової податкової, статистичної та фінансової звітності, підписання яких уповноваженою особою дозволяється національним законодавством

of document flaw with government agencies and contractors, it is necessary to comply with certain rules and requirements. Of course, this issue is relevant for companies in the event of any changes in the company's data, due to which it is necessary to create new key certificates, in particular in the event of a change in the company's head, members of the executive body or other responsible persons.

Thus, the legally established procedure for issuing certificates of keys of the appropriate level of protection is designed to provide the state with a sufficient level of protection and guarantees of authenticity of identification data of persons and their further safe use in the work of electronic identification systems. However, in the course of the company's operations, it may be difficult to obtain qualified public key certificates (qualified electronic keys) with the appropriate level of protection, which may lead to the risk of non-submission or late submission of statutory reporting by the company. The issue of creating a new qualified electronic signature is especially relevant in case of impossibility of personal presence at such registration, including in case of introduction of prohibitions on free movement, border crossing or any other governmental prohibitions, in particular, in connection with introduction in Ukraine and in many other countries of the world quarantine restrictions to prevent the spread of COVID-19.

Accordingly, in order to prevent any violations of the law by the company, it is possible to apply such legal mechanisms that will prevent any violations by the company. In particular, it is possible to single out the following mechanisms, which, in our opinion, are the most effective and widespread:

## Option 1.

Appointment in the company's name of a signatory of statutory reporting. In this case, it refers to the signing on behalf of the head of the company of mandatory tax, statistical and financial reporting, the signing of which by a signatory is allowed/required by national law due to the inability to issue an electronic signature directly to the head of the company. According to the Tax Code of Ukraine and the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" the tax return must be signed by the head of the taxpayer or by an authorized person, as well as by the person responsible for accounting and filing a tax return to the controlling authority, the financial statement is signed by an accountant or a person (owner) of the enterprise or by an authorized person in order prescribed by the law and by an accountant or a person who ensures the accounting of the enterprise. In order to properly document the granting of such a right, it is required to: 1) make sure that the company's

через неможливість видати електронний підпис безпосередньо на керівника компанії. Згідно з Податковим кодексом України та Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" податкова декларація повинна бути підписана керівником платника податків або уповноваженою особою, а також особою, яка відповідає за ведення бухгалтерського обліку та подання податкової декларації до контролюючого органу, а фінансова звітність підписується керівником (власником) підприємства або уповноваженою особою у визначеному законодавством порядку та бухгалтером або особою, яка забезпечує ведення бухгалтерського обліку підприємства. Для належного документального оформлення надання такого права слід: 1) в першу чергу, пересвідчитись, що в статуті/іншому установчому документі компанії передбачено повноваження керівника передоручати наданійому повноваження третім особам; 2) прийняти рішення вищого органу управління (Загальних зборів учасників) компанії про надання повноважень відповідній особі. Рекомендується прописати якомога детальніше повноваження особи щодо підписання та подання відповідної обов'язкової звітності; 3) внести в Єдиний державний реєстр запис про державну реєстрацію особи, яка має право вчинити від імені компанії правочини без довіреності, де знову ж таки детально вказати її повноваження; 4) оформити видачу кваліфікованого електронного підпису для вказаної особи. У цьому разі, уповноваженою особою – в якості підписанта від імені керівника компанії може бути призначена будь-яка особа, яка не обов'язково повинна бути працевлаштована в компанії.

## Опція 2.

Призначення тимчасового виконуючого обов'язки (т.в.о.) керівника компанії. Закон України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" передбачає можливість тимчасового відсторонення від виконання своїх повноважень одноосібного виконавчого органу чи голови колегіального виконавчого органу лише шляхом обрання тимчасових виконуючих їх обов'язки. Таке відсторонення можливе, зокрема у разі відпустки, хвороби, тривалої відсутності керівника тощо. Тимчасовий виконувач обов'язків (т.в.о.) керівника користується всіма правами та несе всі обов'язки керівника, а інші органи управління, працівника та треті особи користуються відносно тимчасового виконувача обов'язків (т.в.о.) керівника всіма правами та несуть відносно нього всі обов'язки згідно з чинним законодавством. Призначення

charter/other constituent document provides for the authority of the manager to delegate to third parties the powers granted to him; 2) take a decision of the supreme governing body (General Meeting of the Participants) of the company as for granting authority to a corresponding person. It is recommended to prescribe in as much detail as possible the authority of the person to sign and submit the relevant statutory reporting; 3) make an entry in the Unified State Register on the state registration of a person who has the right to perform transactions on behalf of the company without a power of attorney, specifying in detail his/hers powers; 4) issue a qualified electronic signature for the specified person. In this case, any person who does not have to be employed by the company can be appointed as an authorized person on behalf of the head of the company.

## Option 2.

Appointment of a temporary acting head of the company. The Law of Ukraine "On Limited and Additional Liability Companies" provides for the possibility of temporary banishment from office of a sole executive body or the head of a collegial executive body only by electing temporary acting members. In particular, such suspension is possible in case of vacation, illness, long absence of the head, etc. The temporary acting manager enjoys all the rights and bears all the responsibilities of the manager, herewith other management bodies, employees and third parties enjoy the rights and bear the responsibility with respect to this temporary acting manager in



тимчасового виконуючого обов'язки (т.в.о.) керівника можливо оформити шляхом видачі керівником наказу про призначення тимчасового виконуючого обов'язки (т.в.о.), де зокрема варто визначити, чи продовжує така особа виконувати свої попередні обов'язки і, якщо так, то передбачити належні працівнику у такому випадку компенсації згідно з законодавством про працю.

Однією із сфер бізнес-діяльності, де наразі сучасні електронні інструменти перебувають лише на стадії впровадження є сфера відносин між клієнтом та банком, а саме на етапі відкриття рахунку. "Інструкцією про порядок відкриття і закриття рахунків клієнтів банків та кореспондентських рахунків банків-резидентів і нерезидентів", затвердженою Постановою Правління НБУ визначається, що банк може відкрити рахунок клієнту лише після проведення його ідентифікації та верифікації банком, що стосується керівника та/або інших осіб-розпорядників по рахунку. Ідентифікацію та верифікацію банк здійснює у відповідності до положень законодавства у сфері запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом.

Так, після набрання чинності 28.04.2020 року нового профільного закону у сфері запобігання легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, Закону України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищенння" (надалі – Закон), запроваджено систему прогресивних засобів, які були розроблені з урахуванням досвіду європейських країн, та які дозволяють банку дистанційно здійснювати процедури ідентифікації та верифікації клієнтів, у тому числі за допомогою відео-зв'язку.

accordance with the applicable law. The appointment of a temporary acting head is possible by issuing an order by the head appointing a temporary acting head, in which it is necessary to determine whether such person continues to perform his/her previous duties and if so, to provide an appropriate compensation to the employee in accordance with labor legislation.

One of the areas of business activity, in which modern electronic tools are only at the stage of implementation is the sphere of relations between the client and the bank, namely at the stage of opening an account. The Instruction on the Procedure for Opening and Closing Bank Accounts of Banks and Correspondent Accounts of Resident and Nonresident Banks, approved by the Resolution of the NBU Board, stipulates that a bank may open a client account only after identification and verification by the bank of the manager and/or other persons operating the account. The bank carries out identification and verification in accordance with the provisions of the legislation in the field of prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime.

Thus, after the entry into force on 28.04.2020 of the new profile law in the field of prevention of legalization of proceeds from crime, the Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime, Financing of Terrorism and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction" (hereinafter - Law), a system of advanced tools developed with regard to the experience of European countries, allowing the bank to remotely carry out procedures for identification and verification of customers, including through video communication, was introduced.

The provisions of the Regulation on financial monitoring by banks establish the following methods of verification of customer identification data: presentation of original documents by the owner in his personal (physical) presence on the bank's premises;



Так, нормами Положення про здійснення банками фінансового моніторингу встановлюються такі способи верифікації ідентифікаційних даних клієнта: пред'явлення оригіналів документів власником за його особистої (фізичної) присутності у приміщенні банку; та пред'явлення оригіналів під час верифікації у режимі відеотрансляції з дотриманням обов'язкових вимог щодо порядку її проведення. Додатково, Закон передбачає такий інструмент дистанційної верифікації ідентифікаційних документів, що дозволяє значно спростити наявні на сьогодні процедури: отримання даних за допомогою засобів системи BankID НБУ з накладенням кваліфікованого електронного підпису особи-власника ідентифікаційних документів на копію таких документів. При використанні перерахованого вище способу не застосовуються обмеження щодо планованого розміру операцій клієнта по рахунку.

Передбачається також використання будь-якого із нижче перерахованих способів, які є дещо простішими у використанні, зокрема:

- отримання копії ідентифікаційного документу, засвідченої КЕП власника ідентифікаційного документу;
- отримання через Систему BankID НБУ ідентифікаційних даних;
- платіж на окремий рахунок банку з особистого рахунку клієнта та інші.

До вказаних способів верифікації документу передбачені ліміти, наприклад ліміти на суми операцій по всіх рахунках клієнта банку. На сьогодні, банки досі використовують в якості єдиного способу верифікації ідентифікаційних документів лише спосіб їх пред'явлення за особистої присутності власників таких документів в приміщенні банку. Очевидно, що впровадження перерахованих вище способів наразі потребує грунтовної розробки необхідних для цього технологічних елементів.

and presentation of originals during the verification by means of video broadcasting in compliance with the mandatory requirements for the procedure. In addition, the Law provides for a tool for remote verification of identification documents, which greatly simplifies the current procedures: obtaining data using the BankID system of the NBU with a qualified electronic signature of the owner of identification documents on a copy of such documents. When using the above method, there are no restrictions on the planned size of the client's account transactions. It is also envisaged to use any of the following methods, which are somewhat easier to use, in particular:

- obtaining a copy of the identification document, certified by the KEP (qualified electronic signature) of the owner of the identification document;
- receipt of identification data through the BankID System of the NBU;
- payment to a separate bank account from the client's personal account etc.

These methods of document verification include limits, such as limits on the amount of transactions on all bank customer accounts. Today, banks still use as the only way to verify identification documents only the method they are presented, that is in the personal presence of the owners of such documents at the bank. It is obvious that the implementation of the above methods currently requires a thorough development of the necessary technological elements.



ІРИНА КАБАЧНА,  
Юрист

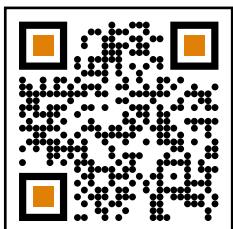
IRYNA KABACHNA  
Lawyer

персонал / personnel



Інтернет хороший тим, що зумів зібрати величезну кількість людей в одному місці. Але він не зміг дати їм відчуття єдності.

The Internet is a good for gathering a huge number of people in one place. But it failed to give them a sense of unity.



СТІВЕН КОВІ  
/ STEPHEN R. COVEY /

І

79

**Цифрове робоче місце (Digital workplace) як віртуальний еквівалент фізичного робочого місця**

Digital workplace as the virtual equivalent of a physical workplace

І

85

**Електронний реєстр лікарняних листків**

The Electronic Register of sick Leaves

І

91

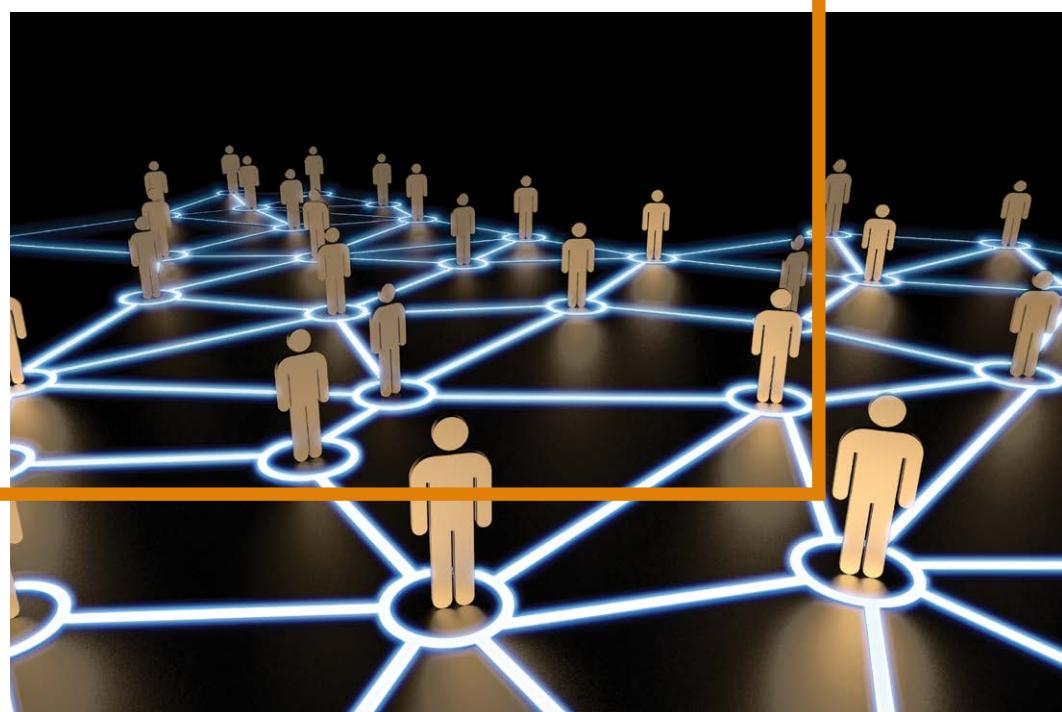
**Електронна трудова книжка або нездійсненна мрія кадровика**

Electronic labor book:  
HR's impossible dream

І

І

І



# ЦИФРОВЕ РОБОЧЕ МІСЦЕ (DIGITAL WORKPLACE) ЯК ВІРТУАЛЬНИЙ ЕКВІВАЛЕНТ ФІЗИЧНОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ

## DIGITAL WORKPLACE AS THE VIRTUAL EQUIVALENT OF A PHYSICAL WORKPLACE

Швидкість змін, що відбуваються навколо нас, все нарощає: статичні функціональні структури поступаються місцем динамічним командам, зі звичних офісів співробітники перебираються в коворкінг або "віддалену роботу".

THE SPEED OF CHANGES TAKING PLACE AROUND US IS GROWING ON: STATIC FUNCTIONAL STRUCTURES ARE GIVING WAY TO DYNAMIC TEAMS, THE EMPLOYEES ARE MOVING FROM THE USUAL OFFICES TO COWORKING OR "REMOTE WORK".

З'являється все більше нових цифрових рішень для всіх сфер життя і бізнесу, в економічно активний вік починає входити покоління людей – міллениалов, яке вже не уявляє своє життя без гаджетів і мобільних пристрій. У цього покоління свої специфічні вимоги: слово "треба" для них означає мало, їм важливіше "хочу", вони сприймають робочий простір як споживачі, чекаючи від компанії хороших сервісів – не гірше тих, що доступні в повсякденному житті. Таким чином компаніям доводиться шукати ті конкурентні переваги, які дозволяють роботодавцю бути цікавим для співробітника.

There are more and more new digital solutions for all spheres of life and business, the economically active era opens its doors for a new generation of people – millennials, who can no longer imagine their lives without gadgets and mobile devices. This generation has its own specific requirements: the word "need" means little to them, the word "want" is more important, they take the workspace as consumers, expecting good services from the company that would not be worse than those available in everyday life. Thus, companies have to look for those competitive advantages that allow the employer to be interesting to the employee.

Цифрове робоче місце на сьогоднішній день є саметим інструментом, який дозволить підвищити ступінь задоволеності співробітників, втім жечас, скоротити капітальні витрати.

Так, в січні 2018 року, щоб не відставати і підтримувати конкурентну перевагу українського бізнесу, збільшивши тим самим ВВП, Кабінет Міністрів України затвердив концепцію розвитку цифрової економіки до 2020 року, одним з важливих моментів якої є поява "цифрових" робочих місць, де провідну роль починають грати комунікаційні та комп'ютерні технології. Це, в свою чергу, має підвищити ефективність співробітників.

На початку жовтня 2020 року Мінцифри і корпорація Microsoft підписали Меморандум про взаєморозуміння та потенційне співробітництво для цифрової трансформації України з впровадженням сучасних цифрових технологій для автоматизації робочих місць.

The digital workplace today is the very tool that will increase the employees' satisfaction and, at the same time, reduce the capital expenditures.

Thus, in January 2018, in order to keep up and maintain the competitive advantage of Ukrainian business, thereby increasing GDP, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the concept of digital economy development until 2020, one of the highlights of which is the emergence of "digital" workplaces, where communication and computer technologies take the lead. This, in turn, should increase employees' efficiency.

In early October 2020, the Ministry of Finance and Microsoft Corporation signed a Memorandum of Understanding and potential cooperation for the digital transformation of Ukraine with the introduction of modern digital technologies for workplace automation.

**Так що ж це за "звір" такий –  
цифрове робоче місце.  
Чи справді воно таке  
безхмарне і необхідне?**

**So what kind of "beast" is it –  
a digital workplace?  
Is it really so cloudless  
and necessary?**

Активно використовувати термін "цифрове робоче місце" почав Пол Міллер, генеральний директор "Digital Workplace Group" в 2009 році. У 2012 році вийшла його книга "Цифрове робоче місце: як технологія звільняє працю" і книга під назвою "Цифрове відродження праці: створення цифрових робочих місць, придатних для майбутнього", написана спільно з Елізабет Марш, директором DWG з дослідження.

Хоча сам термін активно використовується вже кілька років, але єдиного універсального і

Paul Miller, CEO of Digital Workplace Group, began to actively use the term "digital workplace" in 2009. In 2012, he published his book, *The Digital Workplace: How Technology Makes Work Free*, and his book, *The Digital Revival of Labor: Creating Digital Workplaces for the Future*, co-authored with Elizabeth Marsh, DWG's director of research.

While the term itself has been actively used for the last several years, there is still no single universal and correct definition of this notion.

правильного визначення цього поняття немає до цих пір. Найчастіше під "цифровим робочим місцем" мається на увазі віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, який включає в себе всі технології, які дозволяють працювати з документами, виконувати завдання, спілкуватися і взаємодіяти з колегами, не перебуваючи поруч, а за межами офісу. Ці технології варіюються від основних бізнес і HR додатків до електронної пошти, миттєвих повідомлень, а також корпоративних соціальних мереж і віртуальних зустрічей. Цифрове робоче місце враховує методи роботи співробітників, необхідні їм інструменти, навички, які вони повинні розвивати, місце їх роботи, а також культуру праці.

На думку віце-президента Microsoft в Західній Європі Клауса Хольсека (2017): "У майбутньому успішними будуть ті компанії, які зламають бар'єри між людьми, їх робочим місцем і технологіями, а також дадуть можливість співробітникам бути продуктивними і креативними, де б вони не знаходилися. <...> Це вимагає такої корпоративної культури, яка ставить на перше місце саме людей".

Таким чином, цифрове робоче місце є ефективним каналом зв'язку, що дозволяє побудувати ефективну взаємодію з колегами і, тим самим, забезпечити дієвий і чіткий обмін даними без інформаційних і тимчасових втрат, допомагає організаціям забезпечити гнучкість команди, поліпшити взаємодію і збільшити залученість співробітників, пом'якшувати конфлікти, створювати сильну корпоративну культуру і бренд роботодавця, а також зміцнювати відносини з працівниками та клієнтами. Це необхідно як для вибудування політики компанії, так і для зміцнення командного духу і підвищення лояльності.

#### ЦІКАВИЙ ФАКТ

Американські експерти з внутрішньокорпоративних комунікацій підрахували, що лояльність працівників та їх задоволеність більш ніж на 90% пов'язані саме з якістю зв'язку всередині компанії.

Most often, a "digital workplace" refers to the virtual equivalent of a physical workplace, which includes all the technologies that allow you to work with documents, perform tasks, communicate and interact with colleagues being outside the office. These technologies range from basic business and HR applications to the email, instant messages and corporate social networks and virtual meetings. The digital workplace takes into account the methods of work of the employees, the tools they need, the skills they need to develop, their place of work, as well as the culture of work.

According to Klaus Holsek, Microsoft's Vice President for Western Europe (2017): "In the future, those companies that will break down barriers between people, their workplace and technology, as well as enable employees to be productive and creative wherever they are, will be considered as successful. <...> It requires a corporate culture that puts people first".

Thus, the digital workplace is an effective communication channel that allows to build effective interaction with colleagues, ensuring efficient and clear data exchange without information and time loss, helps organizations to provide team flexibility, to improve interaction and to increase employees' engagement, to mitigate conflicts, to create a strong corporate culture and employer's brand, and to strengthen relationships with employees and customers. This is necessary both to build the company's policy and to strengthen the team spirit as well as to increase the loyalty.

#### AN INTERESTING FACT

US experts in the internal corporate communications estimate that the quality of communication within the company is associated with more than 90% of the employees' loyalty and satisfaction.

Згідно дослідження "Правильні технології розкривають потенціал цифрового робочого місця" ("The Right Technologies Unlock the Potential of the Digital Workplace"), співробітники, які в повній мірі працюють на цифрових робочих

According to the study "The Right Technologies Unlock the Potential of the Digital Workplace", employees who are fully employed in digital workplaces are 51% more satisfied with their work and 43% more positively assess the balance between their work and private life than the "outsiders" of digitalization who have a limited access to workplace technology. 60% of the employees from among the "supporters" are also more likely to declare their high level of motivation

місцях на 51% частіше задоволені роботою і на 43% частіше позитивно оцінюють баланс між роботою та особистим життям, ніж "аутсайдери" цифровізації, що мають обмежений доступ до технологій на робочому місці. 60% співробітників з числа "прихильників" також частіше заявляють про свій високий рівень мотивації на роботі і 91% з них позитивно відгукуються про стратегію своєї компанії.

**Цифрова трансформація позитивно позначається і на доходах компаній, так як підвищує загальну ефективність бізнес-процесів, економію на утримання робочих місць, економить час і ресурси при максимальному розширенні можливостей.**

Так, за допомогою цифрового робочого простору можна значно скоротити витрати компанії на рекрутинг і адаптацію, наприклад, налаштувавши сторінку для новачків, де будуть представлені внутрішні політики, навчальні відео та форми. Це дозволить новачкові швидко взаємодіяти зі своїми колегами, тим самим сприяючи його професійному розвитку, а компанії – знизити кількість людських ресурсів, зазвичай необхідних для процесу навчання, скоротивши тим самим витрати на заробітну плату і навчання.

За даними того ж дослідження "Правильні технології розкривають потенціал цифрового робочого місця" 65% "прихильників" цифрового робочого простору повідомляють, що використання цифрових технологій позитивно відобразилося на професійному зростанні, а серед "аутсайдерів" таку думку висловили лише 31% опитаних. 72% "прихильників" підтвердили, що завдяки цифровим робочим місцям їх здатність набувати нові професійні навички підвищилася, а серед "аутсайдерів" таку думку висловили 58% опитаних. 73% "прихильників" повідомили про позитивний вплив цифровізації на продуктивність праці. 70% заявили про поліпшення взаємодії один з одним завдяки цифровим технологіям, а серед "аутсайдерів" таких – 55%.

Таким чином, впровадження цифрового робочого місця дозволить компаніям зростати і бути стабільними в сучасному цифровому світі.

В Україні процес цифровізації робочих місць прискорився на тлі карантину, пов'язаного з пандемією COVID-19. За результатами дослідження компанії EMA Partners International про вплив COVID-19 на бізнес-процеси, з 131 організації з різних сфер – агро, фармацевтичної сфери, IT, 58% вважають віддалений режим роботи ефективним.

Однак, на сьогоднішній день, є ряд чинників, які можуть стати перешкодою для впровадження цифрових робочих місць у вітчизняних компаній.



at work and 91% of them respond positively to the strategy of their company.

Digital transformation has a positive effect on companies' revenues, as it increases the overall efficiency of business processes, economizes on job maintenance, and saves time and resources while maximizing opportunities.

Thus, with the help of a digital workplace, one can significantly reduce the company's costs for recruitment and adaptation, for example, by setting up a page for beginners, which will present internal policies, training videos and forms. This will allow the newcomer to interact quickly with their colleagues, thus contributing to their professional development, and the company will be able to reduce the amount of human resources normally required for the learning process, thereby reducing the cost of wages and training.

According to the same study, "The Right Technologies Unlock the Potential of the Digital Workplace" 65% of the "supporters" of the digital workplace report that the use of digital technology has had a positive impact on professional growth, and among "outsiders" only 31% said so. 72% of the "supporters" confirmed that, thanks to digital jobs, their ability to acquire new professional skills has increased, and among the "outsiders" this opinion was expressed by 58% of the respondents. 73% of the "supporters" reported the positive impact of digitalization on the work productivity. 70% said that the interaction with each other improved due to digital technologies, and 55% of the "outsiders" agreed with it.

Thus, the introduction of the digital workplace will allow companies to grow and be stable in today's digital world.

In Ukraine the process of digitization of jobs has accelerated against the background of quarantine



Для багатьох українських компаній дане питання пов'язане з необхідністю забезпечити високий рівень безпеки переданої інформації з урахуванням корпоративних політик.

При переході на нові правила роботи складності можуть виникнути у роботодавців і в частині кадрового діловодства. Так, при переході на електронний документообіг однією з вимог законодавства є створення документів постійного і тривалого зберігання (понад 10 років) в двох формах – паперовій та електронній. Крім цього, більшість кадрових документів, за якими трудове законодавство вимагає згоди працівника, потрібно зберігати на паперовому носії та з підписами уповноважених осіб і співробітника. Тому ведення кадрових документів виключно в онлайн-форматі поки в Україні неможливе.

При переході на повний електронний документообіг також є ризик втрати даних через проблеми технічного характеру. Якщо втрачені документи знадобляться суду або контролюючим органам, то постраждає не тільки компанія, але і працівник, чиї відомості були втрачені, адже без документів він не зможе захистити свої права.

Не напрацьована поки і судова практика по використанню кадрових документів, підписаних за допомогою цифрового електронного підпису, і прийнятності таких документів в судах в якості доказової бази.

Цифрова трансформація – гаряча тема для багатьох підприємств на сьогоднішній день. Однак, впровадження нового робочого середовища – це зміни, які можуть викликати певні побоювання і опір з боку співробітників, так як люди, як правило, побоюються невідомості.

Так, бебі-бумери і покоління X можуть бути більш вразливі до технологічних змін, ніж міллениали. Міллениали використовують технології в повсякденному житті і звички до них, а ось

related to the COVID-19 pandemic. According to a study by EMA Partners International on the impact of COVID-19 on business processes, 58% out of 131 organizations from various fields, namely, agriculture, pharmaceuticals, IT, believe that remote working regime is effective.

However, there is a number of factors that can hinder the introduction of digital jobs in domestic companies.

For many Ukrainian companies this issue is related to the need to ensure a high level of security of transmitted information, taking into account corporate policies.

During transition to new working rules the employers may also face some difficulties in HR record management. Thus, in the transition to electronic document management one of the requirements of the legislation is the creation of documents for permanent and long-term storage (over 10 years) in two forms – paper and electronic. In addition, most personnel documents, which require the consent of the employee under the labor law, must be kept on paper and signed by the authorized persons and the employee. Therefore, maintaining personnel documents exclusively in online format is not yet possible in Ukraine.

There is also a risk of data loss due to technical problems when switching to full electronic document management. If the court or regulatory authorities needs the lost documents, than it will be not only the company that will suffer, but also the employee whose information was lost, because without the documents he/she will not be able to protect their rights.

Judicial practice regarding the use of personnel documents signed with a digital electronic signature and the acceptability of such documents in courts in the capacity of evidence has not yet been developed.

для більш “дорослого” покоління можливо буде потрібна додаткова підготовка, що може виявітися стримуючим фактором при впровадженні цифрового робочого місця.

Крім цього, не дивлячись на те, що впровадження цифрового робочого місця істотно прискорить комунікації між людьми і спростиць рутинні комерційні комунікаційні процеси, воно не в змозі повноцінно замінити особисте спілкування, адже людський фактор ніхто не відміняв. Яке б покоління не виростало, тільки люди з певним психотипом можуть повністю замінити спілкування з живою людиною на спілкування за допомогою листів, чатів і т.д.

**Соціальна взаємодія і співпраця, навички міжособистісного спілкування є ключем до побудови як ефективної команди, так і ділових відносин, адже є маса питань, які інакше як за допомогою особистого спілкування не вирішити.**

Таким чином, можна сміливо стверджувати, що відсутність живої комунікації є серйозним недоліком цифровізації, так як повністю замінити живе спілкування між співробітниками не можна, це не сприяє розвитку корпоративного духу.

І хоча цифрова революція і цифровізація робочого місця – це стратегічний крок для компанії, завдяки якому можна значно підвищити ступінь задоволеності клієнтів і співробітників і скоротити капітальні витрати, важливо, як і раніше розглядати технології як інструмент, а не як заміну людського спілкування. Головне – знайти ідеальний баланс між людиною і машиною, щоб вони обидва могли співіснувати у взаємовигідних відносинах.



**ЮЛІЯ  
РУДЕНКО,**  
Старший HR Консультант

**YULIA  
RUDENKO**  
Senior HR Consultant

Digital transformation is a hot topic for many businesses today. However, the introduction of a new working environment is a change that can cause some fear and resistance from the employees, as people are usually afraid of the unknown.

Yes, baby boomers and Generation X may be more vulnerable to technological changes than millennials. Millennials use technology in everyday life and are accustomed to it, but generation that is more “adult” may require additional training, which may be a deterrent to the introduction of the digital workplace.

In addition, despite the fact that the introduction of a digital workplace will significantly speed up communication between people and simplify routine commercial communication processes, it is not able to fully replace personal communication, because the human factor has not been canceled. No matter what generation grows up, only people with a certain psychological type can completely replace communication with a living person with communication through letters, chats, etc.

Social interaction and cooperation, interpersonal skills are the key factors to building both an effective team and business relationships, because there are a lot of issues that can not be solved other than through personal communication.

Thus, we can safely say that the lack of live communication is a serious drawback of digitalization, as it is impossible to completely replace live communication between employees; it does not contribute to the development of corporate spirit.

In addition, while the digital revolution and digitalization of the workplace is a strategic step for the company that can significantly increase customers' and employees' satisfaction and reduce capital costs, it is important to continue to view technology as a tool rather than a replacement for human communication. The main thing is to find the perfect balance between man and machine, so that they can both coexist in a mutually beneficial relationship.

# ЕЛЕКТРОННИЙ РЕЄСТР ЛІКАРНЯНИХ ЛИСТКІВ

## THE ELECTRONIC REGISTER OF SICK LEAVES

В УСЬОМУ СВІТІ ДИГІТАЛІЗАЦІЇ  
РІЗНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ  
ПРИДЛЯЄТЬСЯ ВЕЛИКА УВАГА.

MODERN WORLD PAYS CONSIDERABLE  
ATTENTION TO DIGITALIZATION OF  
VARIOUS ACTIVITY AREAS.

Це стало можливим завдяки активному розвитку інформаційних технологій. Україна також намагається не відставати від світових тенденцій, тим паче кадровий потенціал України в сфері ІТ цінується далеко за межами нашої країни. Депаперизація різних галузей йде повним ходом і жодній сфері не вдається залишитися осторонь. Успішне впровадження передових технологій та автоматизація дозволяють оптимізувати процеси, розробляти нові цінні пропозиції і виводити послуги на новий рівень ефективності.

В умовах пандемії коронавірусу дигіталізація є особливо актуальною. Зупинимося більш детально на автоматизації процесів на практиці у сфері охорони здоров'я.

Свого часу Всесвітня організація охорони здоров'я опублікувала нові рекомендації щодо

This has been made possible by brisk growth of IT sphere. Ukraine, like others, is trying to keep pace with the global trends, especially if we consider that Ukraine's IT human resources potential is valued far beyond its boundaries. "Depaperization" of various branches is in full swing, and no sphere can skip this tendency. Successful introduction of cutting-edge solutions and automation allow to optimize processes, develop new valuable offers and take services to the new efficiency level.

Digitalization is vital at the time of Coronavirus pandemic. Let us look in more detail into the practice of process automation in health care.

Some time ago the World Health Organization published new recommendations on using IT in health care, with access via mobile phones, tablet and desktop PCs, notebooks/laptops, with the view to improve public health and quality of service



застосування технологій цифрової охорони здоров'я, до яких є доступ через мобільні телефони, планшети і комп'ютери, з метою підвищити показники здоров'я населення та якості надання послуг.

У першій половині 2017 року МОЗ, громадська організація "Transparency International", "Всеукраїнська мережа людей, які живуть з ВІЛ/СНІД" та Державне агентство з питань електронного урядування підписали Меморандум, у якому йшлось про розробку програмного продукту eHealth. Для координації роботи було створено проектний офіс, до якого увійшли розробники інформаційних систем, лікарі, державні органи та представники пацієнтів. Володіє даною системою та відповідає за її цілісність міністерство охорони здоров'я. Безпека даних пацієнта – одна з ключових вимог до eHealth. У системі накопичуватиметься щоразу більше інформації, у ній будуть дані про стан здоров'я, діагноз, аналізи, відвідування того чи іншого лікаря, рецепти ліків, які призначатимуться пацієнтові. Саме ця конфіденційна інформація має бути належним чином захищена.

In the first half of 2017 the Ministry of Health, civil society organization "Transparency International", "All-Ukrainian Network of PLWH" and the State Agency for E-government signed a Memorandum for development of eHealth software. The project office has been created to coordinate work, comprising software developers, doctors, state institutions and patient representatives. This system is owned and maintained by the Ministry of Health. Patient's data safety is one of the key requirements to eHealth. The system is going to contain the increasing amount of information, including health condition, diagnosis, laboratory test results, visits to doctors, prescriptions for drugs. This confidential information should be duly protected.

**З початком  
функціонування в Україні  
системи eHealth було  
внесено глобальні зміни у  
реформування медичної  
системи.**

**When the eHealth  
system started  
functioning in Ukraine,  
global changes in  
reforming health care  
system occurred.**

Дана інновація має замінити стоси паперів на електронний ресурс, яким зможуть користуватися і лікарі, і пацієнти. З цього часу почалась розробка Електронного реєстру лікарняних листків та підготовка відповідної законодавчої бази.

Вже зараз роботодавець може без зайвих зусиль, не виходячи з офісу (або з дому), отримати інформацію стосовно сплати єдиного соціального внеску, в тому числі щодо заборгованості підприємства з цього виду платежу, зауваження до звітності, а також електронні "Довідки про трудовий та страховий стаж" працівників для розрахунку суми виплати за час тимчасової непрацездатності з веб-порталу Пенсійного фонду України.

Довгоочікувані електронні лікарняні повинні були запрацювати з квітня 2020 року. Але пандемія короновірусу внесла свої корективи. Так, на сьогоднішній день уже запущено єдиний реєстр лікарняних листків на базі Пенсійного фонду, що консолідує дані з фонду, системи EHealth та реєстрів Фонду соціального страхування. У базу потрапляє інформація, яку зазвичай записують у паперовий лікарняний: ім'я пацієнта, стать, дата народження, ідентифікаційний номер, місце роботи. Але наразі система працює в тестовому режимі – деякий час будуть одночасно функціонувати електронні та паперові лікарняні, але в майбутньому планується швидкий перехід повністю на електронний реєстр лікарняних. Вже з серпня, за словами міністра охорони здоров'я, тестування проходить понад 700 лікарень.

This innovation is to replace stacks of papers with a digital resource that can be used both by health care professionals and by patients. That is when development of the Electronic Register of Temporary Disability Leaves and preparation of the respective regulatory framework has started.

Even now an employer can effortlessly, without having to leave the office (or home), get from the web-portal of the Pension Fund of Ukraine information as regards payment of unified social tax, including data on the company's UST arrears, feedback on reports as well as the employees' digital "Employment and Insurance Record Certificates" for calculation of payment amounts for the temporary disability period.

The much-anticipated temporary disability leaves had to start functioning since April 2020. But the Coronavirus pandemic has altered the situation. Thus, as of today the Unified Register of sick leaves has been put into operation on the Pension Fund platform, consolidating data from the Pension Fund, eHealth system and registers of the Social Insurance Fund. Information normally shown in the hard copy sick leave can now be found in the database, namely: a patient's name, gender, birth date, tax ID, place of employment. Currently, however, the system is running in test mode, therefore both digital and hard copy sick leaves will be functioning together, but in the future it is planned to quickly move to the digital sick leave register only. According to the Minister of Healthcare, since August over 700 hospitals have been participating in the test.

Тестування електронних лікарняних проводить Пенсійний фонд України з закладами охорони здоров'я. В ході тестування створенні тестові листки непрацездатності, які ще певний час будуть відображатись в кабінеті застрахованої особи або в кабінеті страховальника в статусі "скасовано", що не дозволяє їх практичне використання. Найближчим часом такі листки будуть видалені. Тестування е-лікарняних триватиме до кінця поточного року, а повноцінна робота планується вже з 2021 року.

В умовах пандемії COVID-19 запуск електронних лікарняних є актуальним як ніколи, оскільки електронне оформлення надаватиме сімейному лікарю можливість виписувати лікарняні дистанційно, а роботодавцю – відслідкувати весь процес поетапно:

- лікарняний листок реєструватиметься на підставі створеного лікарем через веб-інтерфейс медичного висновку, який засвідчує тимчасову непрацездатність. Кожен листок непрацездатності матиме унікальний реєстраційний номер, що формується та присвоюється автоматично;
- інформація через реєстр в Пенсійному Фонді буде автоматично передана у Фонд соціального страхування (ФСС) – в установі одразу знатимуть, що людина захворіла і повинна отримати компенсацію, оскільки є платником єдиного соціального внеску;
- інформація також передаватиметься роботодавцю, який через кабінет страховальника на Веб-порталі електронних послуг ПФУ побачить, що його працівник оформив тимчасову непрацездатність.

Для того, щоб мати доступ до електронних листів непрацездатності співробітників, підприємство повинно зареєструватися на веб-порталі електронних послуг ПФУ <https://portal.pfu.gov.ua> за допомогою електронного цифрового підпису.

До того ж, Мінсоцполітики вводить персональну відповіальність лікарів, що зменшить "потенційні корупційні ризики". Планується, що в майбутньому кожен відкритий лікарняний буде відразу мати фіксований термін – його призначать згідно з міжнародними протоколами, що визначає кількість днів лікування для кожної хвороби. Такий інноваційний підхід знизить корупційну складову, спростить систему взаємовідносин пацієнта з лікарем і роботодавця зі своїм працівником.



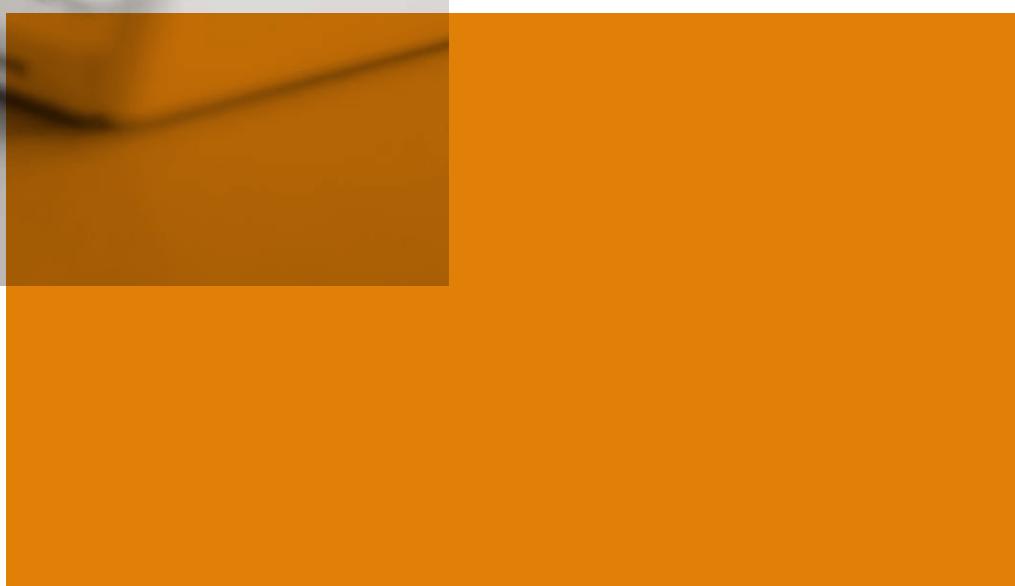


Digital sick leave certificates are being tested by the Pension Fund of Ukraine jointly with health care institutions. During testing the test sick leave certificates have been created, and these will be displayed in the insured person's or insurer's profile as 'cancelled', which makes their practical use impossible. Such test certificates will be deleted in the near future. Testing of the digital sick leave certificates will be going on till the end of this year, while full-scale work is planned since 2021.

Amidst the COVID-19 pandemic launch of digital sick leave certificates has been more topical than ever before, as digitalization will allow family doctors to issue sick leaves remotely, while enabling employers to track every stage of such process:

- the sick leave will be registered based on the medical conclusion created by the doctor through the web-interface, confirming temporary disability. Each sick leave certificate will have a unique registration number automatically formed and assigned to it;
- through the register in the Pension Fund information will be automatically submitted to the Social Insurance Fund, and the institution will be immediately aware that the individual has fallen ill and should receive compensation as the UST payer;
- information will also be sent to the employer who will see, through the insurer's account at the web-portal of digital services of the Pension Fund of Ukraine, that his/her employee has a temporary disability leave certificate drawn up.

For receiving access to the employees' digital temporary disability certificates, the company should register at the digital services web-portal of the Pension Fund of Ukraine <https://portal.pfu.gov.ua> using the digital signature.



Для роботодавця дана інновація полегшить роботу кадровика/бухгалтера, зменшить ризик штрафів з боку Фонду соціального страхування щодо правильності оформлення паперового лікарняного листка.

Ми сподіваємося, що дигіталізація у галузі охорони здоров'я, як і загалом депаперизація в процесах кадрового діловодства, буде мати позитивний ефект для бізнесу. Але відповідальним за впровадження цих новацій не варто забувати, що до такого процесу мають бути залучені кваліфіковані кадри та досвідчені експерти в сфері автоматизації, кібербезпеки та захисту персональних даних. В іншому випадку може статися, як у відомій приказці: хотілося як краще, а вийшло як завжди.



ІРИНА КРИВЕНOK,

Старший Консультант з  
розрахунку заробітної плати

IRYNA KRYVENOK,

Senior payroll consultant

Additionally, the Ministry of Social Policy is introducing the doctors' personal responsibility that shall reduce "potential corruption risks". It is planned that in future each sick leave certificate will be opened for a fixed term determined on the basis of international protocols that set the number of days necessary for treatment of each illness. Such innovative approach shall alleviate corruption element and simplify the system of the patient-doctor and employer-employee relationship.

This innovation shall simplify the work of the employer's HR/accounting staff, reduce the risk of penalties by the Social Insurance Fund as regards correct issuance of the hard copy of sick leave certificate.

We hope that digitalization in health care as well as general 'depaperization' in staff records management will have positive effect on business. But those responsible for implementation of such innovations should keep in mind that it is essential to have qualified staff and experienced experts in the sphere of automation, cyber security and personal data protection involved into this process. Otherwise the notorious saying may prove true again: we tried our best, you know the rest.

# ЕЛЕКТРОННА ТРУДОВА КНИЖКА АБО НЕЗДІЙСНЕНА МРІЯ КАДРОВИКА

## ELECTRONIC LABOR BOOK: HR'S IMPOSSIBLE DREAM

ТРУДОВА КНИЖКА – ЦЕ ОСНОВНИЙ ДОКУМЕНТ, ЯКИЙ МІСТИТЬ ІНФОРМАЦІЮ ПРО ТРУДОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКА, ТА ЯКИЙ Є ПІДСТАВОЮ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ СТАЖУ ПРАЦІВНИКА ЗА ПЕВНИЙ ПЕРІОД ТА ПРИЗНАЧЕННЯ ПЕНСІЇ.

AN EMPLOYMENT RECORD BOOK IS THE MAIN DOCUMENT THAT INCLUDES INFORMATION ABOUT AN EMPLOYEE'S LABOUR ACTIVITY AND IS THE BASIS FOR ACCOUNTING HIS/HER EMPLOYMENT DURATION FOR THE CERTAIN PERIOD AND AWARDING PENSION.

І, напевно, однією з найбільш обговорюваних, очікуваних та глобальних змін в трудовому законодавстві, а також великим кроком від бюрократії до сучасності є перехід від паперових трудових книжок до електронних. Адже в багатьох країнах такого поняття як трудова книжка вже давно не існує. Наприклад, в Німеччині, Італії, Англії та Франції використовується спеціальна трудова карта, яку працівник надає лише за власним бажанням, в Словенії – база даних Пенсійного Фонду, в Іспанії – електронна система Vida Laboral, а в США взагалі відсутня система обліку працевлаштування – роботодавці використовують дані податкових органів і приватних пенсійних фондів.

Transition from hard copy employment record books to electronic ones is probably one of the most discussed, anticipated and global changes in employment legislation as well as a big step from bureaucracy to modern era. Note that many countries since long have no such thing as employment record books. If we take Germany, Italy, England and France, a special labour card is used there, and employees are free to present it if they want; in Slovenia they have their Pension Fund database; Spain has an e-system Vida Laboral, while in the USA the employment history record system is not available at all: U. S. employers use data from tax authorities and private pension funds.

Since the Law No. 3623 has passed in its first reading at the Verkhovna Rada of Ukraine, the possibility for this country to join the list of the

І завдяки прийняттю Верховною Радою України в першому читанні Закону №3623, приєднання України до списку цих країн вже не здається таким далеким і нереальним. Проте, за першою хвилею радості у підприємців виникає безліч питань з приводу того, яким чином буде запроваджуватись електронна трудова книжка та що вимагатиметься від них.

Основною метою переходу до електронної трудової книжки є навіть не стільки осучаснення системи обліку трудової діяльності працівників та відмова від пережитків "радянського минулого", скільки акумулювання всіх даних про стаж в єдиному реєстрі для визначення страхового стажу та врегулювання питання автоматичного призначення пенсії за віком.

above states no longer seems distant and unlikely. However, after the initial excitement, business owners now have a lot of questions as to how exactly the electronic employment record book is to be introduced and what they will have to provide.

The main aim of adoption of the electronic employment record book is not just to upgrade the employment record-keeping system and opt out of the relics of the "Soviet past", but rather to accumulate all labour career data in a single register for determining pensionable service and to address the issue of old-age pension automated award. Thus, cancellation of hard copy employment record books can be viewed not as causing, but as being the consequence of such changes, just the tip of the iceberg, as they will simply become meaningless.



Саме тому скасування паперових трудових книжок можна визначити навіть не як причину таких змін, а вже як наслідок, тільки верхівку айсбергу, адже вони просто втратять сенс свого існування.

Вся інформація про роботу зберігатиметься на єдиному ресурсі – Державному реєстрі загальнообов'язкового державного соціального страхування. Окрім даних про трудову діяльність в даному реєстрі міститиметься також багато інших даних працівників, зокрема місце проживання особи, контактна інформація, дані про освіту, відомості про заробітну плату, стаж тощо.

Відкриємо невеличкий секрет – електронні трудові книжки вже існують, в них частково міститься інформація про трудову діяльність працівників починаючи з 2002 року. Переглянути цю інформацію може кожен платник податків в особистому кабінеті на сайті Пенсійного Фонду України, де створено Портал електронних послуг. Отже, по суті, електронна трудова книжка вже діє. А ось відсутні дані як раз таки і доведеться доповнювати роботодавцям у відведеній період переходу. І хоча Пенсійний Фонд України поки що не визначив порядок та черговість подання відомостей для створення електронних трудових книжок, логічно припустити, що дану роботу доведеться виконувати саме роботодавцям, адже саме у них зберігаються оригінали трудових книжок працівників.

Тож, щоб повністю перейти до електронної системи обліку трудової діяльності після набуття чинності Закону №3623 роботодавцю необхідно буде виконати наступні кроки:

- I.** зареєструватися на Порталі електронних послуг ПФУ;
- II.** підготувати скан-копії сторінок трудової книжки працівника (кожну сторінку окремо як JPEG-файл або загальний файл у форматі PDF);
- III.** підготувати скан-копію Згоди на обробку персональних даних, отриману від працівника;
- IV.** завантажити вказані документи через відповідну електронну форму на Порталі електронних послуг та дочекатись підтвердження того, що завантажені файли прийнято системою;
- V.** видати працівнику паперову трудову книжку працівнику під особистий підпис.

З моменту видачі останньої паперової трудової книжки працівнику роботодавець може зіткнути з полегшенням, адже відтепер немає необхідності переживати за зберігання, своєчасне внесення записів, думати як правильно виправити помилку, як вчасно видати трудову в день звільнення та, мабуть найбільш болюче питання – відновити втрачену трудову книжку. І все, що з цього моменту вимагається від роботодавця замість всіх перелічених переживань це:

- при прийнятті на роботу запросити у працівника виписку з реєстру застрахованих осіб з інформацією про стаж, попередні місяці роботи тощо;
- в день звільнення видати працівнику копію наказу про звільнення;
- за бажанням працівника вносити записи про трудову діяльність до його паперової трудової книжки.

All employment-related information will be stored at a single resource, the Compulsory State Social Insurance Register. Besides the employment history, the Register shall also include a lot of other employee's data, namely: place of residence, contact details, education information, the amount of salary, years of employment etc.

Now we are going to let you in on a little secret: electronic employment record books already exist and contain part of labour activity information, since 2002. Any taxpayer can view this information in his/her personal account at the website of the Pension Fund of Ukraine, where the e-Services Portal has been created. Thus, the electronic employment record book is already functioning. But the missing data will have to be supplemented by the employers within the designated transitional period. And although the Pension Fund of Ukraine has not yet set the order and procedure of submitting data for establishing electronic work employment records, it is logical to assume that this work will have to be done by the employers, since they are keeping the original employment record books of their employees. Therefore, in order to fully move to electronic employment accounting system after the Law No. 3623 takes effect, the employer will have to perform steps as follows:

- I.** register at the e-Services Portal of the Pension Fund of Ukraine;
- II.** prepare scanned copies of pages of the employee's employment record book (either each page separately as a JPEG-file, or one PDF file);
- III.** prepare a scanned copy of the Personal Data Processing Consent obtained from the employee;
- IV.** upload the documents mentioned above to the E-Services Portal via the respective e-form and get the confirmation that the system has accepted the uploaded files;
- V.** hand the hard copy employment record book to the employee against the signature of receipt.

After the last paper employment record book has been given to the employee, the employer can give a sigh of relief, as now there is no need to worry about storage, making entries in a timely manner, think about the way to correct a mistake, take care of giving the employment record book to the owner on the day of employment termination, and maybe the most sensitive issue — how to restore the employment record book that has been lost. All that will be required from the employer from now on instead of all the things mentioned above is as follows:

- when employing new individuals, ask them to submit an extract from the register of insured persons containing information about the labour career, previous places of employment etc.;
- on the day of employment termination to give to the employee a copy of the order on employment termination;

До позитивних сторін переходу до електронних трудових книжок також можна віднести практично безперервний доступ до всієї інформації, що пов'язана з трудовою діяльністю і стажем працівника, більш надійний захист від втрати та несанкціонованого доступу до інформації, значна економія часу та фінансів для роботодавця та інші, та, звичайно, автоматичне оформлення та перерахунок пенсій без особистого відвідування Пенсійного фонду.

Але, звичайно, як при будь-якому переходіному періоді автоматизації та модернізації завжди є підводні камені і помилки. Електронна трудова книжка буде тестиуватись та вдосконалюватись роботодавцями і самими працівниками вже на практиці. Адже ніхто не застрахований від помилок. Так само і в електронних трудових книжках можуть бути виявлені і зліви, і відсутні записи, помилки в датах чи назвах посад тощо. Також відкритим залишається питання кібербезпеки – на скільки система збереження даних буде захищеною від зломів, неправомірного доступу, ризику знищення інформації.

Проте, спираючись на досвід інших розвинутих країн, які вже давно відмовилися від паперових трудових книжок, Україна також зможе зробити великий та впевнений крок до діджиталізованого майбутнього. Сподіваємося, наступним кроком геть від бюроократії стане скасування обов'язкового ведення особової картки форми П-2, ну а поки що чекаємо на подальший розвиток подій з Законом 3623.

■ enter labour activity information into the employee's hard copy employment record book upon his/her request.

Among other positive features of transition to electronic employment record books we can also name virtually continuous access to all employee's employment history and labour career, more reliable protection from loss and unauthorised access to information, considerable saving of time and money on the part of employer etc., as well as automated pension award and reassessment without the need for the individual to visit the Pension Fund.

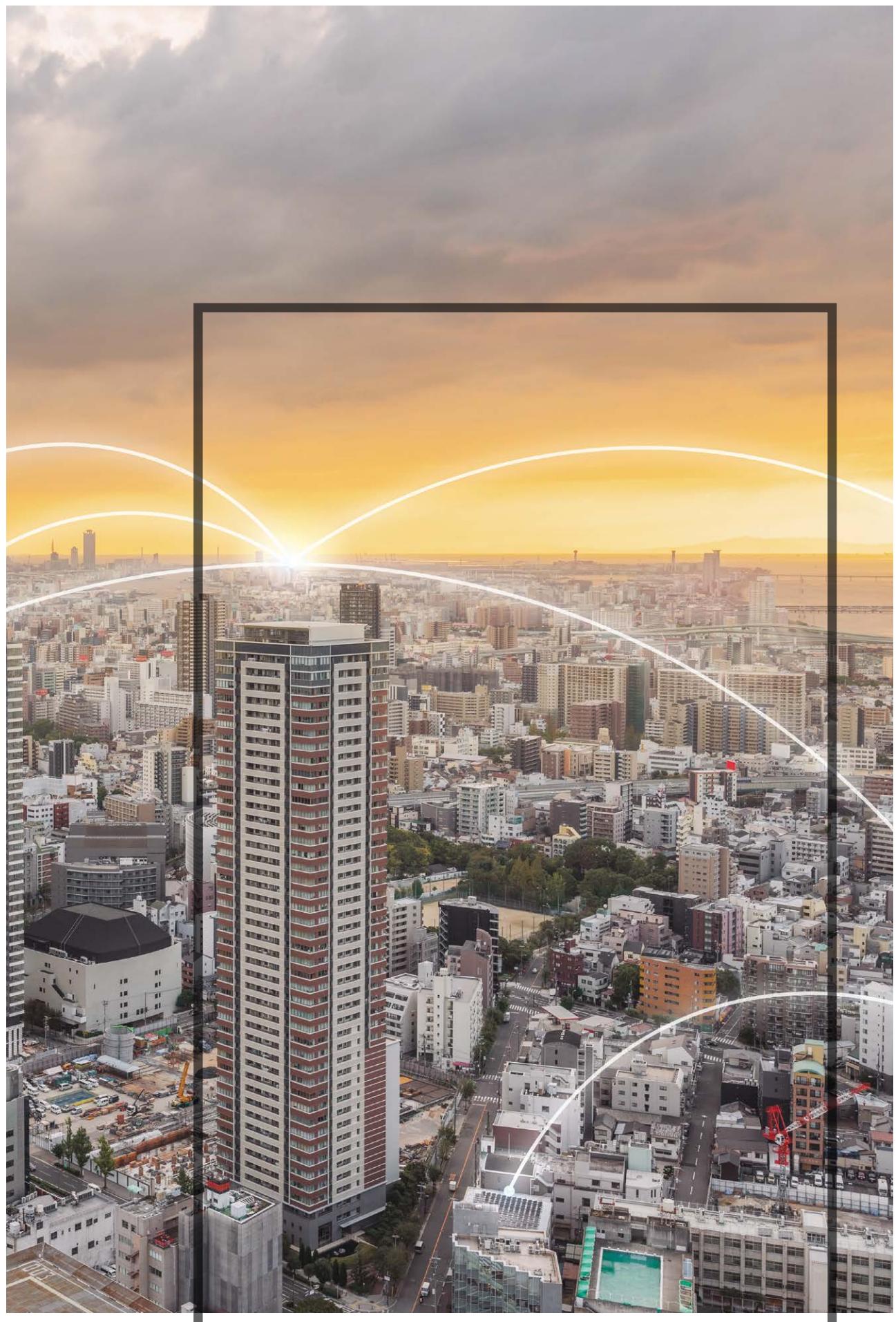
However, as with any transitional period, automation and modernization, there are always pitfalls and mistakes. Electronic employment record book will surely be tested and polished by both employers and employees on a practical level. No one is immune from making mistakes, after all. Extra or missing records, mistakes in dates or position names etc. can also occur in electronic employment record books. The issue of cyber security remains open, too: how well the data storage system will be protected against hacking, unauthorized access, information destruction.

However, based on the experience of other developed countries that have since long opted out of hard copy employment record books, Ukraine will also be able to make a major step forward to the digitalized future. We hope that the next step away from bureaucracy will be abolition of the mandatory maintenance of form П-2; meanwhile, we will see how things unfold with the Law 3623.



ОЛЬГА ХАРЧЕНКО  
(НИКУЛІЧЕВА),  
Старший HR Консультант

OLGA KHARCHENKO  
(NIKULICHEVA),  
Senior HR consultant



2020

ГРУДЕНЬ/DECEMBER

Опублікований матеріал  
є інтелектуальною власністю компанії.  
Передруковувати цей матеріал заборонено.

The published materials  
are the intellectual property of the company.  
The reproduction of this material is prohibited.



[www.ebskiev.com](http://www.ebskiev.com)

