



Річний звіт 2018 Annual Report

The image shows the front cover of the INGO Ukraine Annual Report 2018. The design is centered around a large, white, three-dimensional number '25'. This number is set against a dark blue background that features several concentric circles of varying shades of blue. A circular band of white text encircles the central '25'. The text in this band reads 'Annual Report 2018' and '25 years «INGO Ukraine»', repeating twice around the circle. The overall aesthetic is modern and professional, emphasizing the organization's 25th anniversary.



Клієнти

«ІНГО» надає послуги високої якості за справедливою ціною. При цьому ми готові запропонувати нові страхові продукти, що будуть відповідати своєму часу. Новітні технології, які впроваджує компанія, роблять взаємодію з нею швидкою та зручною. Маємо високий рівень фінансової стійкості.



Акціонери

Фінансова стабільність та прибутковість компанії «ІНГО», яка має стратегію, що передбачає прибуткове зростання в подальшому. Всі наші зусилля спрямовані на підвищення капіталізації компанії.



Партнери

Компанія має бездоганну репутацію та надає послуги високої якості. Партнери готові разом з нами трансформуватись в умовах нової сучасної економіки та орієнтовані на довгострокову співпрацю.

Екосистема «ІНГО»

СТРАТЕГІЯ

ПЛАНУВАННЯ

ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ

ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ



Співробітники

Наші співробітники впевнені в тому, що працюють в надійній компанії. Вони є частиною професійної команди, в якій поважають і справедливо оцінюють внесок кожного, надають можливості для професійного та особистісного зростання.



Соціум, держава

«ІНГО» – це соціально відповідальна, законослухняна компанія, що встановлює високі галузеві стандарти. Ми виконуємо свої зобов'язання щодо відшкодування збитків, що дозволяє підтримувати рівновагу в житті приватних осіб і організацій. Сплачуємо податки та є відповідальним роботодавцем.

Дорогі друзі!



Президент групи DCH,
Олександр Ярославський

Приємно констатувати, що в 2019 р. продовжується впевнене і суттєве зростання ключових бізнес-показників АСК «ІНГО Україна». Обсяг зібраних страхових премій (перш за все за напрямками особистого страхування та страхування відповідальності) збільшується, а їх портфель збалансований з точки зору співвідношення категорій клієнтів. Це наочний доказ того, що стратегічна лінія вибрана вірно, а робота «ІНГО Україна» в складі Групи DCH позитивно вплинула на динаміку розвитку компанії.

Найважливішим вектором, який буде визначати рух вперед, є впровадження сучасних digital-рішень. Вже сьогодні багато зроблено на цьому шляху, на черзі нові цікаві та корисні для клієнтів інноваційні проекти.

Я дякую менеджменту та команді «ІНГО Україна» за системний підхід до ведення бізнесу. Впевнений в успішному досягненні поставлених цілей.

Щиро ваш,
Олександр Ярославський

25 років досягнень



25 РОКІВ ПРАКТИК З КОМПЕНСАЦІЙ ЗБИТКІВ НАШИХ КЛІЄНТІВ

За час своєї діяльності «ІНГО Україна» відшкодувала збитки фізичних осіб на суму понад 1,5 млрд грн. Компанія здійснила чи не найбільшу на ринку України страхову виплату за збиток на одному об'єкті – 42 млн дол США. За пошкоджені автомобілі сплачено понад 1 987 млн грн. З 2006 року для лікування своїх клієнтів за договорами добровільного медичного страхування ми виплатили більш ніж 827 млн грн.



25 РОКІВ КОМПЕТЕНЦІЙ В ЕКСПЕРТИЗИ РИЗИКІВ

«ІНГО Україна» впродовж 25 років забезпечує управління ризиками та стимулює інші компанії шукати можливості управління цими ризиками. Інженерний центр «ІНГО» системно досліджує ймовірність виникнення ризиків на підприємствах, дозволяє знизити ризики і запобігти втратам у разі їх настання.



25 РОКІВ ПЕРСОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ КОМПАНІЇ

Протягом 25 років разом із компанією виросло багато спеціалістів. Професійного досвіду в компанії набули майже 3 тис. фахівців. На сьогодні команда «ІНГО» – це 726 спеціалістів та фахівців, які працюють по всій території України в страховій компанії «ІНГО Україна», «ІНГО Україна ЖИТТЯ» та Медичному центрі «ІНГО».

Шановні партнери та клієнти!

Цього року компанії «ІНГО Україна» виповнюється 25 років. Для нас це не просто ювілейна дата. Це 25 років еволюції професійних навичок та знань, страхових продуктів та сервісів, моделі управління компанії та технологій. Адже «ІНГО Україна» – фактично одноліток українського страхового ринку. Наша історія міцно пов'язана з історією страхування в Україні. Компанія стояла у його витоків і брала безпосередню участь у створенні того, що прийнято називати інфраструктурою ринку – професійні об'єднання та законодавство. І я надзвичайно щасливий, що з тих далеких часів і понині компанія залишається на передовій змін сучасного світу та гідно проходить крізь нові і нові виклики.

Група залишає незмінною свою стратегічну задачу – прибуткове зростання протягом майбутніх трьох років. Задля її досягнення «ІНГО Україна» буде працювати над підвищенням операційної ефективності та створювати інноваційне середовище. На новий рівень виходить проект онлайн-страхування та проект щодо клієнтоорієнтованості. Діджиталізація для компанії є одночасно і викликом, й інструментом, що допоможе у регулюванні адекватності капіталу.

Дякую всім вам за багаторічну довіру та партнерство. Рухаємося далі.

З повагою,
Ігор Гордієнко

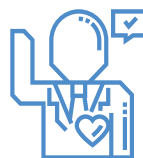


Голова правління «ІНГО Україна»,
Ігор Гордієнко



25 РОКІВ ДОСВІДУ СПІЛЬНОЇ РОБОТИ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ

«ІНГО Україна» співпрацює з 54 партнерами по міжнародному бізнесу. Досвід роботи у перестрахованні з партнерами у 32 країнах світу. «ІНГО Україна» – ексклюзивний представник одного з найкращих страховиків у світі – FM Global, а також Generali Employee Benefits Network (GEB), який спеціалізується на корпоративному медичному страховому захисті.



25 РОКІВ СУСПІЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

За 25 років «ІНГО Україна» забезпечила робочими місцями 2,5 тис. осіб та з 2002 року сплатила до державного бюджету податків на суму майже 655 млн 300 тис. грн. Компанія є багаторічним постійним членом професійних об'єднань Моторного транспортного страхового бюро України (МТСБУ), Української федерації убезпечення (УФУ), Американської торгової палати (АСС), Європейської

бізнес-асоціації (ЕВА), Міжнародної торговельної палати (ІСС), Українського об'єднання лізингодавців (УОЛ). «ІНГО Україна» підтримує українських спортсменів. У 2019 році компанія стала офіційним Страховиком Національного олімпійського комітету. «ІНГО» бере участь у благодійних проектах та власними силами регулярно надає допомогу дитячим будинкам та спеціалізованим дитячим інтернатам.

Група DCH

Група DCH (www.dch.com.ua) - група компаній, що динамічно розвивається, та має більш ніж 20-річну історію. Системно реалізовує успішні інвестиційні проекти в різних галузях. Пріоритетними напрямками діяльності групи є фінанси, промисловість, видобуток корисних копалин, машинобудування, металургія, будівництво і девелопмент, транспорт тощо.

У структурі українських активів DCH: Харківський тракторний завод, Дніпропетровський металургійний завод («Петрівка»), страхова компанія «ІНГО Україна», Міжнародний аеропорт «Харків», Українська гірничодобувна компанія, готель Premier Palace Hotel Kharkiv 5 *, мережа ТРЦ «Караван Megastore» (Київ, Харків, Дніпропетровськ), рудник «Суша Балка», ЖК «Воздвиженка» в Києві. Активами напрямки «Інфраструктура і нерухомість» управляє компанія DCH Infrastructure & Real Estate, гірничорудними активами - компанія DCH Steel.

Інвестиційна історія DCH

2007 Успішний вихід та поглинання



1995 Консолідація активів



2000 Розвиток активів



- Придбання «УкрСиббанку».
- Придбання «Азоту».
- Інші активи (портфельні інвестиції)

- ↑ «УкрСиббанк» стає №3 в Україні.
- ↑ У «Азота» постійно зростають обсяги виробництва та експортного виторгу.
- Отримання керівного контролю над «Дніпровським металургійним заводом» (підготовка до приватизації).
- Отримання керівного контролю над «СевГЗК» (підготовка до приватизації)

- Група виходить на ринок нерухомості.
- Придбання «Росави» – одного з головних виробників шин в СНД.
- Встановлення контролю над «Харківським тракторним заводом».
- ← Вихід з «Дніпровського металургійного індустріального заводу».
- ← Вихід з «СевГЗК».
- ← Вихід з «Росави».
- ← Вихід з «Харківського тракторного заводу».
- Придбання та подальший вихід з цукрового бізнесу.
- Придбання та подальший вихід з сирного бізнесу.
- ← 51% «УкрСиббанку» продано BNP Paribas.

2013 – 2018

Нові придбання



- Придбання пакету акцій мережі ТРЦ «Караван Megastore», управління активами.
- Придбання контрольного пакету акцій ПАО «Харківський тракторний завод» (ХТЗ).
- Придбання контрольного пакету акцій ПрАТ «Суша балка».
- Придбання контрольного пакету акцій страхової компанії «ІНГО Україна».
- Придбання контрольного пакету акцій ПрАТ «Дніпровський металургійний завод» (ДМЗ)

2012 Трансформація у інвестиційну компанію



- Заснування DCH Investment UA.
- Консолідація рахунків.
- Реалізація інвестиційної політики.
- Корпоративна реструктуризація.
- ↑ Посилення контролю над немінеральними гірничодобувними активами.
- ← Вихід з «УкрСиббанку».
- ↑ Статус оператора Міжнародного аеропорту «Харків».
- ↑ Участь у підготовці до Євро 2012.
- ← Вихід з «Азоту».
- ← Вихід з «Мерефянської скляної компанії».
- Придбання контрольного пакету «XXI ВЕК».
- ← Вихід з ФК «Металіст» (включаючи інфраструктуру)



Олександр Владиленич Ярославський

Засновник, власник і президент DCH, один з найбільш відомих українських бізнесменів.

Брав особисту участь у розвитку знакових для України активів в різних секторах: фінанси, видобувна промисловість, будівництво, хімічна промисловість, телекомунікації та ін. В їх числі – створення одного з ключових банків країни «УкрСиббанку» (організація бізнесу, капіталізація активу і подальший його продаж міжнародній фінансовій групі BNP Paribas). А також ряд успішних проєктів щодо захисту інтересів іноземних інвесторів української економіки.

Інвестував \$300 млн. в підготовку рідного міста Харкова до Євро-2012. Завдяки реалізованим DCH інфраструктурним проєктам (будівництво сучасних аеропортів і стадіонів, допоміжної спортивної інфраструктури, першого в регіоні luxury-готелю) тут відбулися матчі континентальної першості. В цілому інвестиції бізнесмена в економіку тільки цього регіону перевищують \$ 1 млрд.

Системно підтримує вищу освіту і науку в Україні. Кандидат технічних наук, почесний доктор (Doctor Honoris Causa) Харківського національного університету ім. Каразіна та Харківського національного університету міського господарства ім. Бекетова.

Очолує найбільш титулований український регбійний клуб «Олімп» (Харків) протягом усієї його історії.

Веде здоровий спосіб життя, одружений, п'ятеро дітей.

Місія та цінності

Місія DCH полягає в тому, щоб максимально сприяти підвищенню глобальної конкурентоспроможності економіки України. Підвищуючи ефективність роботи компанії різних галузей, реалізуючи соціально значущі і економічні проєкти, забезпечуючи умови для нарощування іноземних інвестицій, DCH створює

надійний плацдарм для майбутніх поколінь. Цінності, якими команда DCH керується у своїй роботі, логічно продовжують і поглиблюють цю високу місію:

- динамічність, що забезпечує досягнення високих бізнес-результатів
- гнучкість, що дозволяє оперативно реагувати на виклики ззовні та приймати оптимальні інвестиційні та управлінські рішення
- високий корпоративний IQ і нестандартне мислення, що допомагають завжди бути на крок попереду

Соціальні інвестиції

Один з найбільших інфраструктурних та спортивних проєктів DCH пов'язаний з процесами підготовки України до проведення Євро-2012. Фахівцями холдингу було розроблено і реалізовано Комплексну програму реконструкції та зведення відповідних об'єктів спортивної, туристичної, транспортної та соціально-культурної інфраструктури міста Харків.

Згодом Олександр Ярославський був названий журналістами найбільшим приватним інвестором

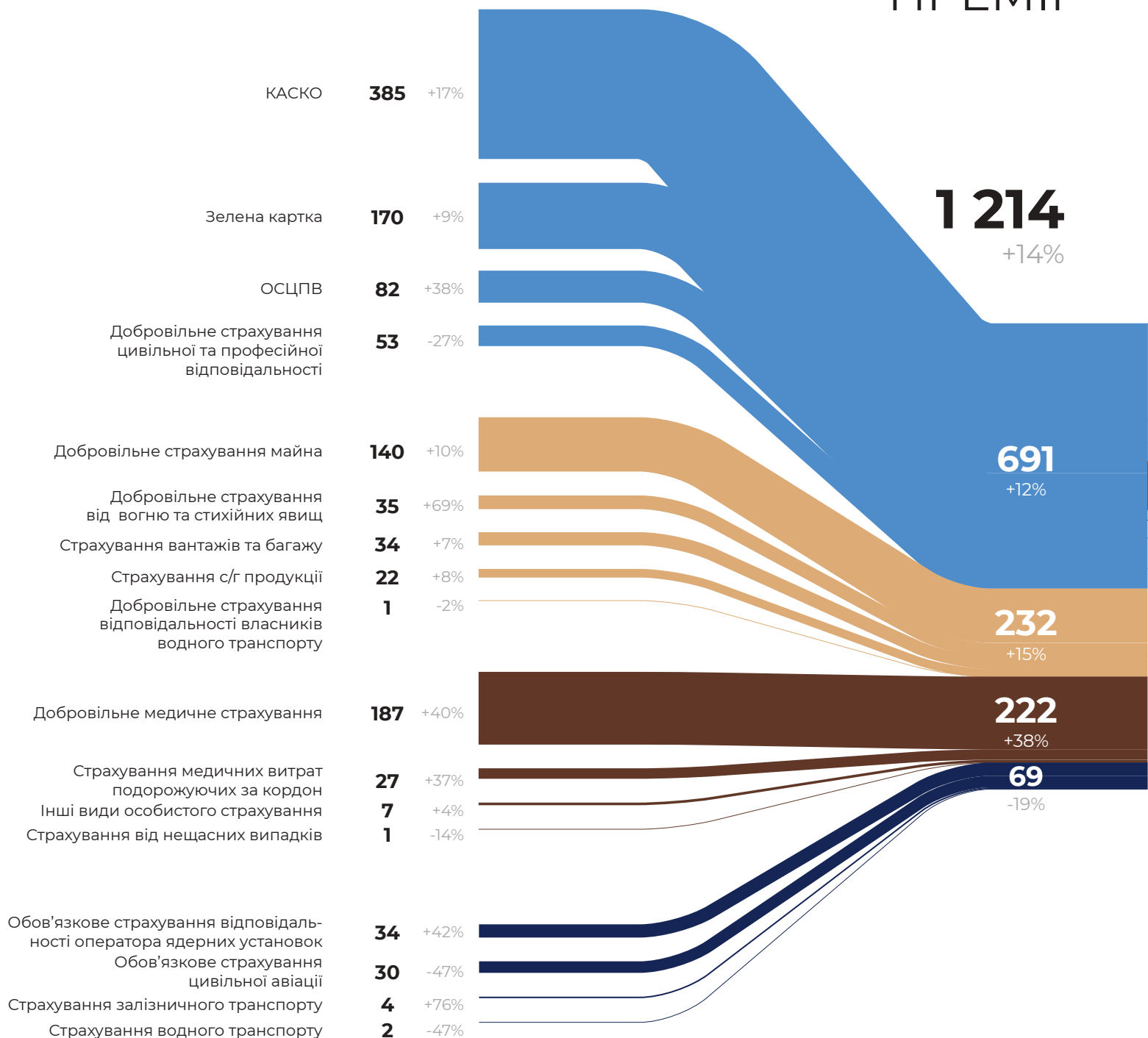
підготовки України до Євро-2012. Загальний обсяг його інвестицій в програму склав близько \$ 300 млн. Ці кошти були спрямовані на такі роботи, як:

- реконструкція ОСК «Металіст», на якому відбулися матчі Євро-2012 (близько \$ 30 млн)
- реконструкція наявних будівель і створення «з нуля» нових об'єктів аеровокзального комплексу Міжнародного аеропорту «Харків» (близько \$ 110 млн)
- будівництво першого в місті п'ятизіркового готелю для прийому футболістів і штабу УЄФА (близько \$ 130 млн)
- будівництво навчально-тренувальної футбольної бази для подальшого використання командами, які беруть участь в Євро-2012 (більше \$ 25 млн)
- створення дитячої футбольної академії «Металіст» (більш \$ 10 млн)
- реконструкція стадіону «Динамо» (\$ 300 тис)

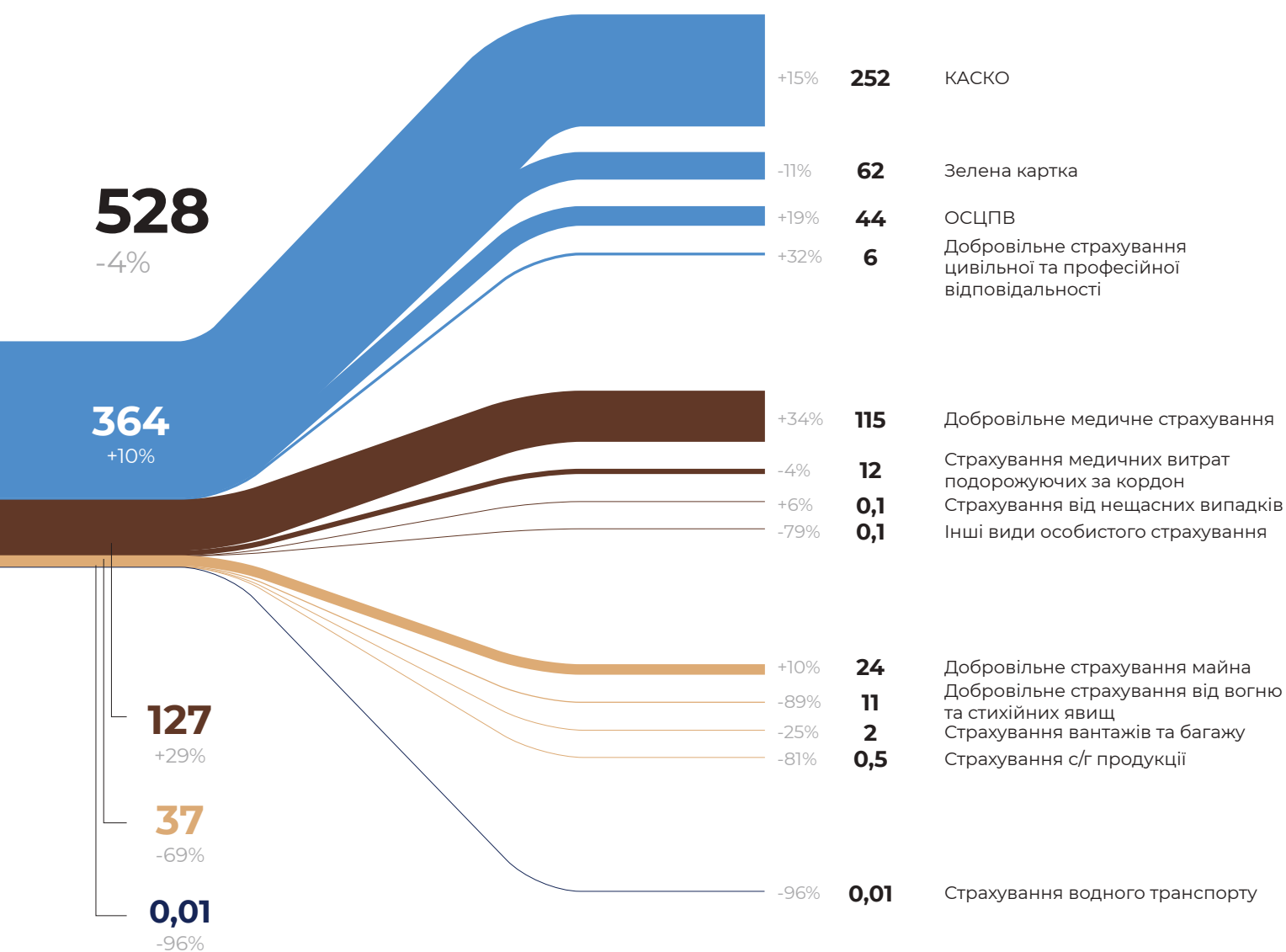
Фінансові показники «ІНГО Україна» 2018

Динаміка по страховим преміям та виплатам 2018/2017, млн грн. (%)

СТРАХОВІ ПРЕМІЇ



СТРАХОВІ ВИПЛАТИ



Автострахування

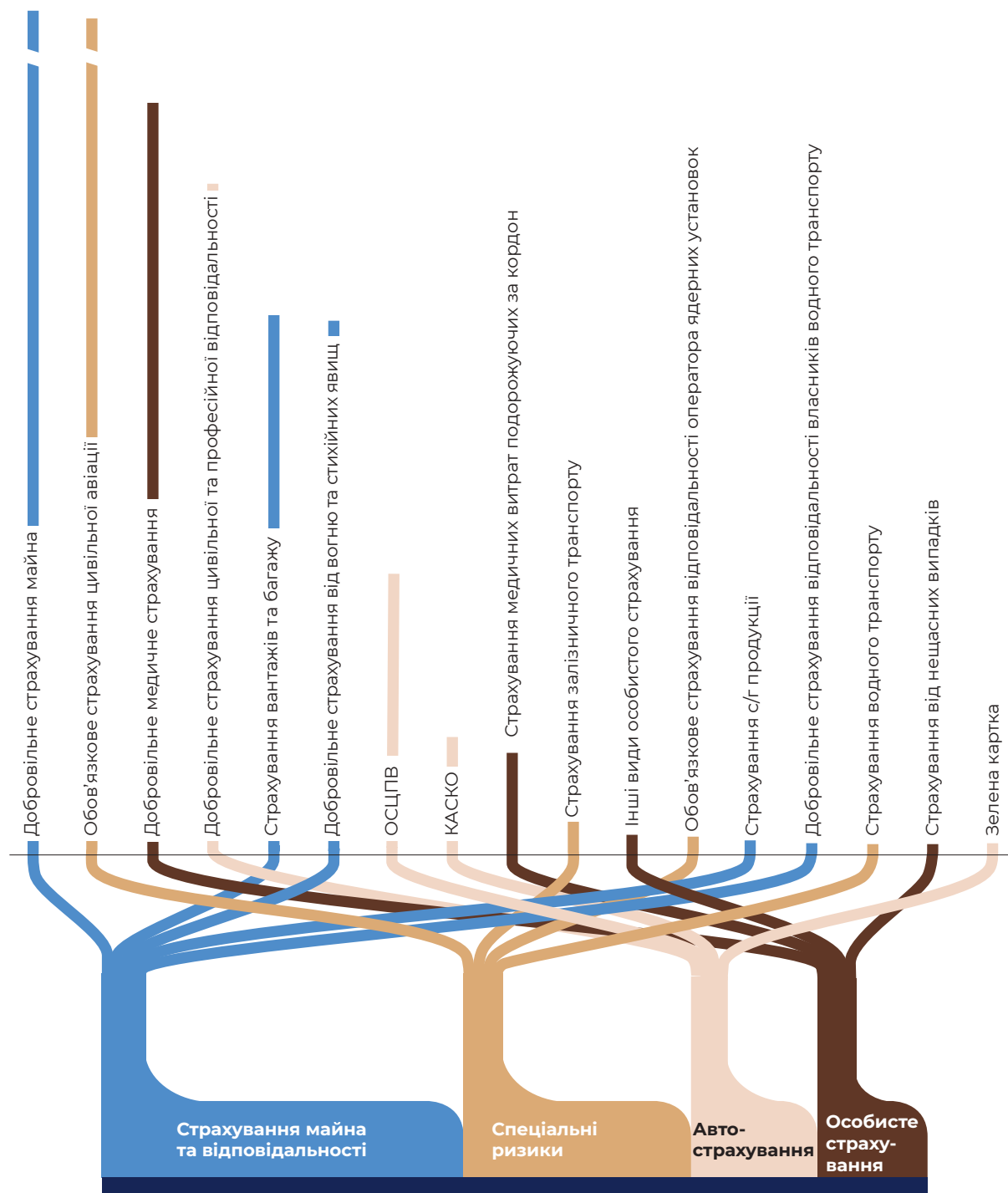
Страхування майна та відповідальності

Особисте страхування

Спеціальні ризики

Ризики, прийняті на страхування

Обсяг відповідальності «ІНГО Україна» перед клієнтами за видами страхування



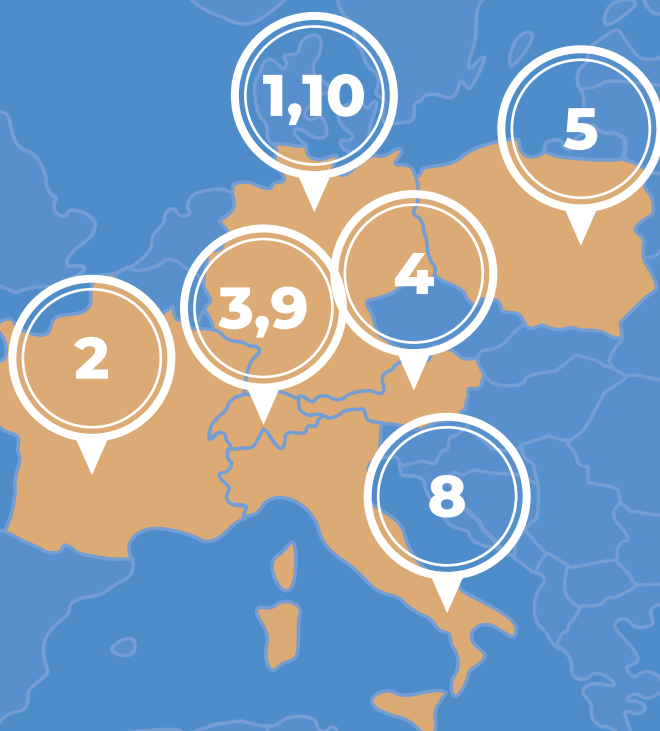
на **17,6%** більше,
ніж 2017 року

Перестраховування

Партнери за договором комплексного перестраховування

97,5%

Частка перестраховування у компаніях з рейтингом А і вище (A.M. Best) відповідно до діючого договору комплексного облігаторного перестраховування

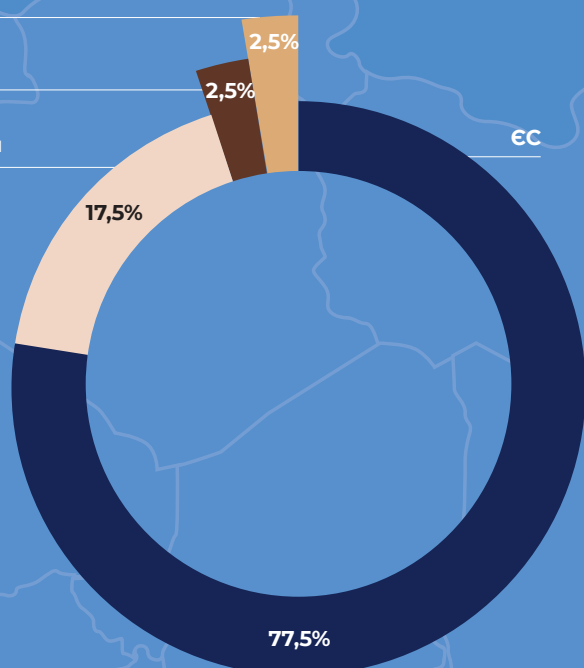


Туреччина

Кувейт

Швейцарія

ЄС



КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ:

Hannover Rück SE	1	Німеччина
SCOR	2	Франція
Swiss Re Europe S.A.	3	Швейцарія
VIG RE zajišť'ovna, a.s.	4	Австрія
Polish Re	5	Польща
Milli Re	6	Туреччина
Kuwait Re	7	Кувейт
Assicurazioni Generali S.p.A.	8	Італія
Partner Re, Zurich branch	9	Швейцарія
General Reinsurance AG (Gen Re)	10	Німеччина

Найбільші виплати 2018 року

НАЙБІЛЬШІ ВИПЛАТИ У СТРАХУВАННІ МАЙНА ТА СПЕЦІАЛЬНИХ ЛІНІЙ, тис. грн

підприємство аграрного сектору	13 596
підприємство аграрного сектору	4 926
с/г виробник	4 210
підприємство сегменту роздрібної торгівлі	3 197
автоперевізник	2 855
с/г виробник	1 668
с/г виробник	1 466
промислове підприємство	1 219
логістичне підприємство	670
транспортно-експедиторська компанія	584

НАЙБІЛЬШІ СУМИ ВІДШКОДУВАНЬ У КАСКО, тис. грн

виробник продуктів харчування	2 143
фізична особа	1 587
фізична особа	1 428
заклад громадського харчування	1 204
фізична особа	1 105
лізингова компанія	1 080
лізингова компанія	1 000
фізична особа	956
фізична особа	932
фізична особа	906

ТОП-10 ВИПЛАТ ЗА «ЗЕЛЕНОЮ КАРТОЮ», тис. грн

страхова компанія	1 666
пасажирські перевезення	1 090
фізична особа	604
фізична особа	535
страхова компанія	508
перевізник	500
вантажний автомобільний транспорт	481
фізична особа	457
пасажирські перевезення	454
вантажні перевезення	413

78

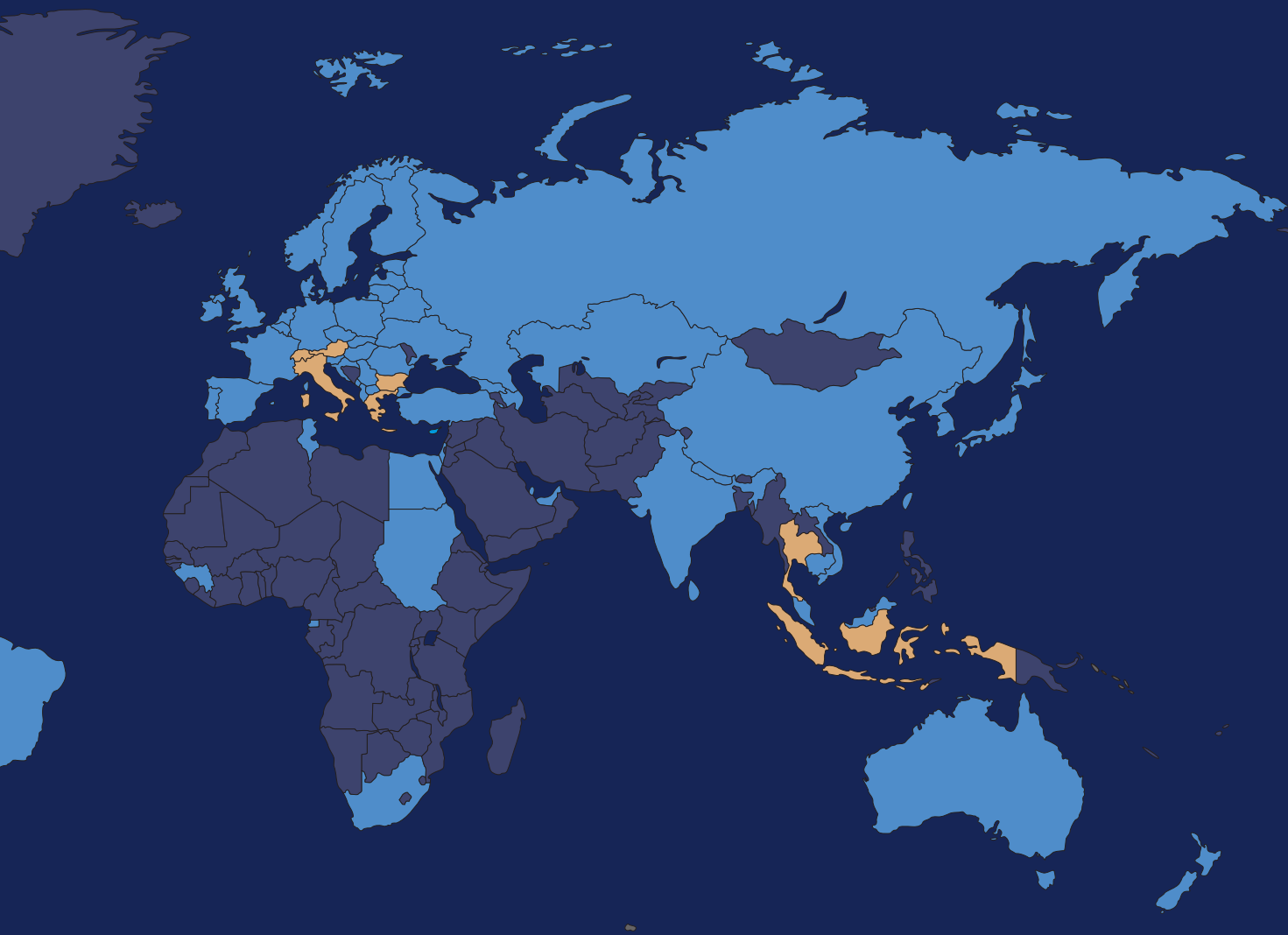
країн, в яких

ТОП-10 ВИПЛАТ У СТРАХУВАННІ ОСІБ, ЩО ПОДорожують ЗА КОРДОН, тис. грн

США	890
ГРЕЦІЯ	601
ІНДОНЕЗІЯ	574
АВСТРІЯ	473
ТАЙЛАНД	322
БОЛГАРІЯ	316
ШВЕЙЦАРІЯ	314
ІТАЛІЯ	298
ТАЙЛАНД	207
АВСТРІЯ	144

Австралія	В'єтнам	Естонія
Австрія	Гвінея	Єгипет
Азербайджан	Голландія	Ізраїль
Албанія	Греція	Індія
Бельгія	Грузія	Індонезія
Білорусь	Данія	Ірландія
Болгарія	Домініканська Республіка	Іспанія
Бразилія	Екваторіальна Гвінея	Італія
Велика Британія		Казахстан

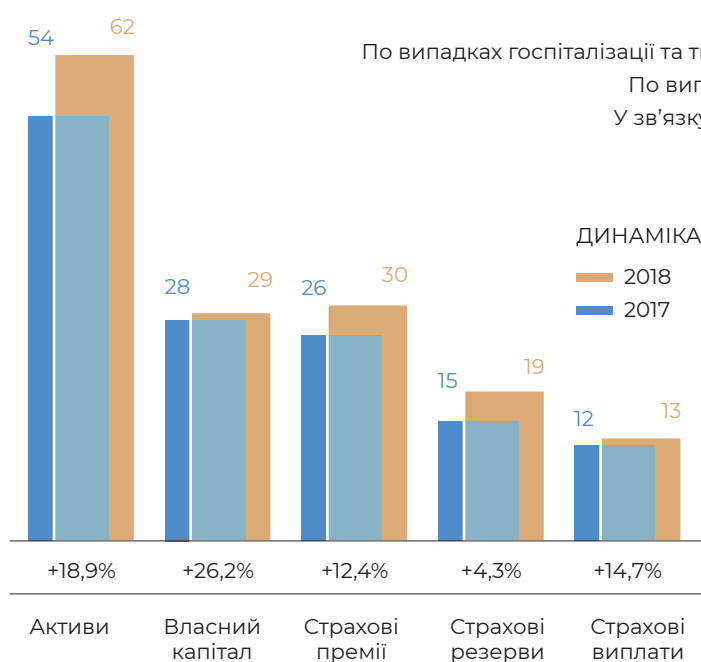
«ІНГО» надавала допомогу в 2018 році



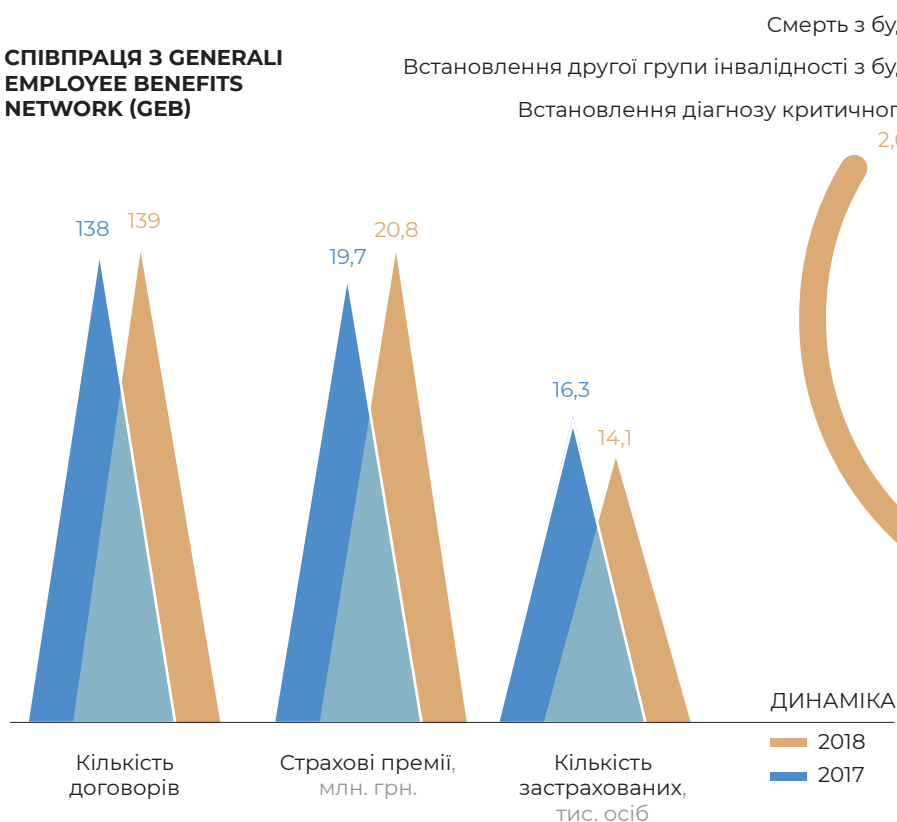
Камбоджа	Люксембург	Нова Зеландія	Португалія	Словенія	Франція
Канада	Маврикій	Норвегія	Республіка Корея	Судан	Хорватія
Кабо-Верде	Малайзія	ОАЕ	Росія	США	Чехія
Катар	Мальдіви	Південно-Африканська Республіка	Румунія	Таїланд	Чорногорія
Китай	Мальта	Північна Македонія	Сейшельські острови	Туніс	Швейцарія
Кіпр	Мексика	Північний Кіпр	Сербія	Туреччина	Швеція
Корея	Непал	Польща	Сінгапур	Угорщина	Шрі-Ланка
Латвія	Нідерланди		Словаччина	Україна	Японія
Литва	Німеччина			Фінляндія	

«ІНГО Україна ЖИТТЯ»

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ, млн грн



СПІВПРАЦЯ З GENERALI EMPLOYEE BENEFITS NETWORK (GEB)



Медичний Центр ІНГО



- Взяття крові для дослідження
- Лікувальний - масаж ділянки хребта
- Клінічний аналіз крові
- Первинна консультація лікаря-терапевта
- Первинна консультація лікаря-невропатолога (дорослі)
- Первинна консультація лікаря-отоларинголога (дорослі)
- Цифрова рентгенографія органів грудної клітини (1 проекція)
- Первинна консультація лікаря-ортопеда-травматолога (дорослі)
- Прийом лікаря в офісі
- Ультрафонофорез (1 зона)

СТАТИСТИКА ОБСЛУГОВУВАННЯ ПАЦІЄНТІВ

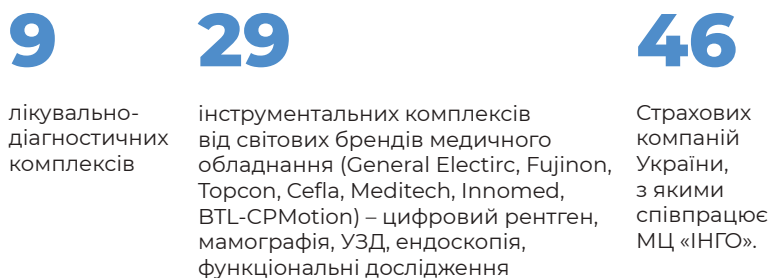


ДИНАМІКА

2018
2017



МЕДИЧНЕ ОБЛАДНАННЯ:



ДОСВІД КЛІЄНТІВ
«ІНГО УКРАЇНА»

«Криза – це можливість»

З повагою,
Голова правління АСК «ІНГО Україна» Ігор Гордієнко

**Як український бізнес управляє
кризами та перетворює їх на
можливості**

Протягом 25 років ми накопичили досвід в експертизі ризиків, пов'язаних не тільки зі страхуванням.

Неодноразово фіксували вплив глобальних ризиків на підприємницьку діяльність в різних галузях. Екологія, демографія, економіка, політика, технології істотно змінили та продовжують змінювати підприємницький «ландшафт» в Україні.

На сторінках цього видання ми відкриваємо нову дискусійну панель – стан галузевих ризиків, для чого запросили в якості експертів наших клієнтів з різних галузей.

ОЦІНКА ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ: ПОГЛЯД З 2019

Глобальна економіка з 2009 р. перебуває в тривалому висхідному тренді, який у 2019 р. готується зафіксувати рекорд в післявоєнній історії. Тому основний глобальний ризик знаходиться в макроекономічному полі — завершення поточного ділового циклу і настання рецесії, регіональної або глобальної, короткострокової або тривалої, м'якої або глибокої.

Андрій Фоменко,
директор департаменту досліджень DCH Investment Management

На світ чекає нова рецесія, імовірно, більш серйозна, ніж минулі

Нова рецесія, а її зазвичай визначають як падіння ВВП протягом двох і більше кварталів, може бути не схожа на попередні, оскільки буде протікати одночасно зі зростанням глобалізації. Тому і супутня рецесія зменшення обсягів світової торгівлі може бути глибшою, а транскордонні потоки капіталу можуть висихати набагато швидше, зневоднюючи найбільш вразливі країни та сегменти світової економіки.

Але 10 років зростання також змінили й глобальну економічну структуру: ще 2007 року світовий ВВП за паритетом купівельної спроможності поділявся порівну між економіками розвинених країн та країн, що розвиваються, а вже 2017 року останні збільшили свою частку до 59% (оцінка МВФ), що підвищує число і роль потенційних стабілізаторів.

Вона станеться протягом найближчих кількох років

Наскільки легко передбачити терміни настання рецесії? Досвід, накопичений професійними прогнозистами, в тому числі міжнародними фінансовими організаціями та провідними інвестиційними банками, свідчить про вкрай слабку точність таких передбачень. Але, ймовірно, у 2019 році ми отримаємо підтвердження завершення циклу у 2020–2021 рр.

Центральні банки вичерпали можливості врятувати економіку

На швидкість процесу завжди впливає комплекс факторів, але, принаймні, відомі найбільш часті причини настання рецесії. Головними з них є помилки у політиці центральних банків, цінові шоки (наприклад, на ринку сировини), а також надування бульбашок на ринку активів. До останніх можна віднести й зростання до небезпечного рівня боргового навантаження на домогосподарства, корпорації та державні фінанси в цілому. На жаль, центральні банки, які тривалий час виступали в ролі охоронців макроекономічного спокою і порядку, вже давно підійшли до межі своїх можливостей, а політичний тиск, що посилюється, робить позиції деяких з них все більш вразливими. Боргове навантаження корпоративного сектору США (47% від ВВП) вже давно пододало колишні рекордні рівні, тоді як борговий тягар домогосподарств багатьох розвинених країн зростає, а активи на балансах центральних банків, схоже, не збираються скорочуватися.

Втішним елементом у системі ризиків є майже повсюдна вкрай стримана динаміка інфляції (набагато нижче традиційного для більшості розвинених країн таргета 2%). Це, з одного боку, збільшує ризики надування бульбашок на ринках активів (що завжди супроводжується низькою вартістю позикових грошей), але з іншого – «купує» основним



світовим центробанкам час, протягом якого можна не піднімати ставки для боротьби з інфляцією, з надією на стабілізацію та скорочення боргового навантаження економіки.

Накопичений з початку фінансової кризи 2008–2009 рр. досвід диригування діловою активністю повинен скоротити глибину можливого падіння, але рецесія в більшості випадків приходить несподівано, навіть якщо на неї очікують. І все ж, як казали древні, Praemonitus, praemunitus («Попереджений — значить озброєний»).

«АГРОМАТ»:

Готовність постійно змінюватись

Як знайти можливості для зростання, коли ринок лихоманить, та як вдало пережити чотири економічні кризи? Про трансформації, що забезпечили лідерство на ринку, розповів генеральний директор компанії «АГРОМАТ» Сергій Войтенко.



**ЗМІНИ, ЩО
ПОСИЛЮЮТЬ**

**ТРИ ПІДХОДИ
«АГРОМАТУ»
ДЛЯ
УСПІШНОГО
ПОДОЛАННЯ
КРИЗ:**

1

Під час кризи інвестувати в розвиток

2

Трансформувати бізнес-модель під майбутні тренди

3

Змінювати бренд відповідно до змін в очікуваннях клієнтів



За 25 років «АГРОМАТ» перетворився з маленького учасника ринку на одного з лідерів індустрії: на сьогодні компанія має 18 магазинів, дилерську мережу, склади по всій Україні та власний автопарк. Такого результату вдалося досягти за допомогою найголовніших, найважливіших інвестицій «АГРОМАТУ» — у своїх співробітників.

1998 рік — «АГРОМАТ» іде на ризик.

Тоді майже всі компанії на ринку імпортували продукцію. Тому девальвація гривні й труднощі з купівлею валюти спонукали конкурентів зупинитися та відмовитися від розвитку. «АГРОМАТ», навпаки, ризикнув і продовжив діяльність.

2004–2005 роки — компанія розширила асортимент та підтримала українського виробника.

Хоч на цей час ВВП України продовжував зростати, деякі галузі зазнали проблем. Зокрема, у нас знизився попит у верхньому сегменті ринку — на високоприбуткову плитку та сантехніку. Тому ми змінили стратегію: збільшили асортимент, впровадили продажі у масовому сегменті ринку та розширили співпрацю з вітчизняними виробниками.

2008–2009 роки — зміна бізнес-моделі: компанія почала розвивати власну роздрібну торгівлю.

До того моменту ми були гуртовим продавцем, і реалізація продукції здебільшого відбувалася через нашу дилерську мережу. Але під час тогочасної кризи багато дилерів змушені були залишити ринок. «АГРОМАТ» ішов назустріч де міг, проводив реструктуризацію. Ми отримали за борги і купували приміщення, подекуди в поганому стані. Не злякалися інвестувати в них і отримали можливість розвивати власну роздрібну торгівлю.

2014 рік — відбувається посилення бренду.

Хоч ми і почали змінювати бізнес-модель, але 2014 року 70% продажів становили гуртові поставки дилерам. Компанія почала трансформацію з гуртового продавця на гуртово-роздрібного. До такого кроку нас підштовхнуло падіння гривні, зменшення доходів та інвестиційної активності українців. Ми провели ребрендинг, сформували мережу власних магазинів в єдиному стилі й перезапустили онлайн-продажі. Щоб забезпечити найкращий досвід на ринку, ми сфокусували свою увагу на потребах роздрібних клієнтів, які у своєму виборі керуються не лише ціною, а ще й простотою покупки та наочністю. Тому відвідувачі магазинів отримали можливість побачити варіанти своїх майбутніх інтер'єрів за допомогою 3D-візуалізатора.

«АГРОМАТ» пройшов через серйозну трансформацію бізнесу і вистояв, бо компанія була готовою до змін.

Здатність до трансформації, інколи навіть повної, зараз стала основним критерієм, за яким можна судити, чи має бізнес майбутнє. Ця здатність означає сміливість піти на ризик, вміння бачити перспективу та змінювати бізнес-модель відповідно до знайдених можливостей, а також гнучкість, тобто готовність швидко змінювати стратегію, поки «вікно можливостей» залишається відкритим.

Під час змін ми спирались на своїх працівників.

Бажання менеджменту ризикувати та його найвдаліші плани будуть реалізовувати співробітники. Тому ми докладаємо всіх зусиль, щоб наш колектив став командою професіоналів та однодумців. Як би ми не змінювали підходи до роботи, без такої команди «АГРОМАТУ» не вдалося б успішно вистояти під час чотирьох криз.

ORACLE В УКРАЇНІ:

Ми не лишили клієнтів з проблемами сам на сам

Падіння економіки — це стрес-тест, який дає можливість оцінити життєздатність підходів до ведення бізнесу, випробувати бізнес-модель в екстремальних умовах та знайти можливості для її покращення. Регіональний директор Oracle в Україні та Молдові Сергій Янчишин розказав, як компанії вдалось зберегти клієнтів тоді, коли конкуренти їх втрачали.

2014–2015 роки — зміна стратегії: від продажу до підтримки наявних клієнтів.

Ми з розумінням реагували на труднощі клієнтів, розбирались у їхніх проблемах та допомагали їх вирішити. Тоді як фінансування багатьох державних проектів призупинилось, а бізнес чекав на стабілізацію гривні, ми розвивали клієнтські проекти на етапи, щоб полегшити фінансування та не припиняти впровадження.

До речі, деякі клієнти навіть під час кризи залишались відкритими до інновацій. Зокрема, «ІНГО Україна» завжди використовувала новітні ІТ-рішення для вдосконалення роботи.

2016 рік — стабілізація ситуації. Oracle спрямувала зусилля на освіту клієнтів, побудову довгострокових стосунків та розбудову цифрових стратегій.

Бізнес та держава знову були готові інвестувати в ІТ-рішення. Завдяки налагодженій комунікації з клієнтами та політиці клієнтоцентричності ми пошвидко співпрацю з наявними клієнтами та залучили нових.

У 2017 році Oracle відчула результат — відновилось зростання бізнесу.

Якщо кількома роками раніше обсяг продажів державному сектору був майже нульовим, то в 2017-му близько 50% нашого доходу в Україні становили продажі держустановам. У них з'явилась можливість вийти на ІТ-ринок завдяки міжнародним грантам для проведення реформ.

Довгострокові взаємовигідні стосунки для нас більш цінні, ніж негайна вигода.

Хоча протягом трьох років рівень продажів залишався низьким, Oracle витратила цей час з користю — компанія зберегла стосунки з клієнтами та допомогла їм пережити кризу з найменшими втратами. Тоді бізнес зміг напрацювати бачення свого технологічного розвитку, і коли знову отримав

можливість інвестувати в ІТ, то прийшов саме до нас. Такий підхід до побудови стосунків з клієнтами був ризиковим. Але коли економіка переживає випробування, досвід, який ви надаєте клієнтам, стає однією із найважливіших характеристик компанії, бізнес якої відрізняється ефективним стратегічним баченням.



ЯК ПІДТРИМАТИ КЛІЄНТІВ ПІД ЧАС КРИЗИ

ЧОТИРИ ПОРАДИ ВІД СЕРГІЯ ЯНЧИШИНА:

1

Не фокусуйтесь на тимчасовій вигоді

2

Надавайте консультаційну підтримку

3

Реструктуризуйте заборгованість

4

Будуйте довгострокові стосунки

КЛІНІКА «ОБЕРІГ»:

Як запобігти кризі замість того, щоб долати її наслідки

Для Олександра Деркача, співвласника клініки «Оберіг», холдингу «Молочний альянс» та мережі «Планета Кіно», найбільш важливий етап подолання кризи – завчасно до неї підготуватися. Олександр за 25 років у бізнесі довелось неодноразово боротися з кризами і долати все – від паніки на банківському ринку до інформаційних атак.



ТРИ ПРИНЦИПИ СТАЛОГО БІЗНЕСУ ВІД ОЛЕКСАНДРА ДЕРКАЧА:

1

Будуйте відкритий бізнес

2

Будуйте довгострокові плани

3

Не поступайтеся в якості продукції

Щоб бути готовим до кризи, важливо прогнозувати, яким буде ринок в майбутньому, і розуміти місце компанії на цьому ринку.

Коли Олександр більше 10 років тому став співвласником Яготинського маслозаводу, він та його партнери ухвалили рішення розвивати роздріб і орієнтуватися на внутрішній ринок, тоді як більшість конкурентів воліли робити ставку на експорт у Росію. Завдяки цьому бізнес не постраждав від російських санкцій щодо українських молочних продуктів. Зараз компанія виробляє більше найменувань продукції, ніж «Данон» або «Вім-Данн».

Інший приклад, який показує важливість стратегічного бачення і планування – банк «Аваль», співвласником якого також був Олександр. «Аваль» одним з перших почав надавати кредити для фізосіб, тоді як інші банки були зосереджені на корпоративному сегменті. Це дало установі величезні можливості для розвитку: якщо в 2000 році у «Авалю» було близько 250 відділень, то в 2005-му – 1 400.

Ще одне важливе вміння – вчитися у конкурентів.

Конкуренти – найважливіший приклад і вчитель для будь-якого бізнесмена. Якими б гарними не були поради, що дають автори численних бізнес-книг, але вони самі колись навчалися на своїх помилках і спостерігали за досвідом конкурентів.

Але якщо криза все ж таки сталась...

Олександр Деркач виробив кілька ключових підходів, які дозволяють зробити компанію менш вразливою.

Публічність повинна стати одним із принципів бізнесу.

По-перше, необхідно бути максимально відкритим з клієнтами, не боятися обговорювати проблеми. Важливо побудувати систему комунікації, яка дозволить донести до клієнтів позицію та аргументи компанії. Коли у 2016 році відбулася інформаційна атака на Яготинський маслозавод, Олександр, разом з менеджерами особисто протягом декількох днів спілкувався зі споживачами на Facebook і переконував їх, що продукція Яготинського відповідає всім стандартам якості. Тоді компанія вийшла з кризи переможницею. Це приклад того, як кризу можна перетворити на можливість, якщо взяти ініціативу у власні руки.

По-друге, важливо комунікувати зі співробітниками, чесно говорити їм про ситуацію в компанії, не замовчувати проблеми, якщо вони є, і демонструвати впевненість в тому, що ситуація під контролем.

У питаннях якості не повинно бути компромісів.

Для будь-якого бізнесмена рано чи пізно виникає питання балансу між ціною та якістю, і з'являється спокуса зменшити якість, щоб збільшити маржу. Але такий компроміс може стати джерелом більших проблем, з наслідками яких впоратися буде ще складніше.

Система управління кризою має ґрунтуватися на двох міцних підвалинах: комплексній системі подолання наслідків кризи, яка спрацює, коли компанія вже потрапила у халепу, і докризовому плануванні майбутнього компанії, яке засноване на стратегічному баченні того, як буде розвиватися ринок.



АГРОХОЛДИНГ «КЕРНЕЛ»:

Як бізнес- модель може працювати на мінімізацію ризиків



**ЧОТИРИ
ГОЛОВНІ
ПРИНЦИПИ
ПОБУДОВИ
ФІНАНСОВОЇ
МОДЕЛІ ДЛЯ
СТІЙКОГО
БІЗНЕСУ ВІД
КОМПАНІЇ
«КЕРНЕЛ»:**

1

Нівелювання
сезонності цін

2

Інвестиції
в інфраструктуру

3

Страхування
ризиків

4

Побудова
довгострокових
партнерських
відносин

«Кернел» — найбільший український виробник та експортер сільгосппродукції у 60 країнах світу, а отже – впливовий гравець глобального ринку. На бізнес компанії впливають і глобальні ризики, і ситуація на ринку України. Щоб в цих умовах забезпечити сталий розвиток, компанія використовує фінансові інструменти. Ризиками внутрішнього ринку управляє за допомогою страхування і створення бізнес-моделі, яка здатна такі ризики поглинати. Що забезпечує достатній ступінь нечутливості до ризиків для одного з найбільших агрохолдингів країни, розповів Руслан Аксьонов, керівник казначейства компанії «Кернел».

У 2016 році в компанії була затверджена стратегія, націлена на подвоєння обсягів експорту до 2021 року. Це дозволяє планувати діяльність і досягати певного рівня прибутковості. У зв'язку з таким фокусом «Кернел» не женеться за миттєвим прибутком, компанія зосереджена на тривалій перспективі, саме тому застосовує фінансові інструменти, які підтримують довгостроковий фокус.

**Ф'ючерсні контракти
дозволяють не залежати від
коливання цін на глобальному
ринку.**

В Україні компанія обробляє 530 000 га землі і виробляє 2 млн тонн кукурудзи. Однак 90% доходів компанії формується на глобальному ринку, тому основним ризиком для «Кернелу» є коливання світових цін на сировину. Щоб керувати цими ризиками, компанія застосовує ф'ючерсні контракти. Це дозволяє не залежати від сезонного падіння цін і прогнозувати прибутковість бізнесу на кілька місяців вперед.

**Фокус на розвиток
інфраструктури зменшує
залежність від внутрішнього
ринку.**

Щоб компанія отримала запланований дохід, необхідно забезпечити завантаження виробничих потужностей.

Щоб завантажити свої зернові термінали, компанія будує бізнес-модель навколо логістичного ланцюжка, який здатний забезпечити потрібний обсяг – починаючи від контрактів з фермерами до власних елеваторів і вагонів-зерновозів. Це дозволяє меншою

мірою залежати від врожаю і цін на внутрішньому ринку, а також ефективно оптимізувати витрати та управляти собівартістю.

**«Кернел» страхує врожай
і активи.**

У межах стратегії забезпечення стабільного доходу компанія страхує весь урожай озимих від вимерзання. Також страхуються виробничі активи компанії – від business interruption, від дій третіх осіб. Страхуються можливі політичні ризики.

**Довгострокове партнерство
з фермерами дозволяє
завантажити виробничі
потужності.**

У 2018 році «Кернел» заснував партнерську програму для сільгоспвиробників – Open Agribusiness. Мета проекту – передача власного успішного досвіду компанії у використанні сучасних технологій і впровадженні інноваційних рішень власним партнерам для максимізації урожайності і зростання маржинальності з кожного гектара.

Тепер, з одного боку, фермери можуть використовувати інноваційні сервіси та підвищувати врожайність. А з іншого, платформа підвищує їх лояльність як постачальників зерна і таким чином працює на виконання стратегічної мети: забезпечити завантаження виробничих потужностей.

Не всім кризам можна запобігти. Деякі ризики взагалі не піддаються контролю з боку людей, як-от кліматичні, що мають великий вплив на агрокомпанії. Але кожна компанія може створити власну подушку безпеки — систему, яка б зменшувала вплив ризиків на бізнес.



ГРУПА ТЕРМІНАЛІВ ТІС

Якщо ви хочете, щоб ваш бізнес був № 1 у своїй галузі



ЧОМУ КРИЗИ НАВЧИЛИ АНДРІЯ СТАВНІЦЕРА:

1

Адаптивності

2

Стійкості

3

Мобільності



ТІС працює з 1994 року. Сьогодні це найбільший приватний порт в Україні, лідер за вантажообігом. 5 спеціалізованих терміналів компанії перевалюють кожен п'ять тонн вантажів в нашій країні. Компанія — практично ровесниця незалежної України, тож вона стала свідком не однієї економічної кризи. Як їй вдалося з одного старого покинутого причалу на базі недобудованого хімзаводу в порту «Південний» побудувати найбільший приватний порт в країні та чому не варто боятися криз — ми поговорили з Андрієм Ставніцером, співзасновником і генеральним директором ТІС.

Про порти і взаємозв'язки

Портова галузь досить чутлива до економічної кон'юнктури. Економічне зростання або спад неодмінно позначаються на обсягах перевалки, адже порти фактично виконують сервісну функцію і обслуговують вантажовласників.

Показовий в цьому плані приклад світової економічної кризи 2008 року. Тільки торік Україні вдалося перевершити піковий для неї обсяг контейнерообігу докризового року і вийти на 10,9 млн тонн. Але криза — то не лише стрес, ризики і втрати, але й нові можливості, як би банально це не звучало. І це не книжкова сентенція, а досвід ТІС. Приміром, ми відкривали контейнерний термінал ТІС в один з найскладніших для контейнерних перевезень рік — посткризовий 2009-й. І побудували один з найтехнологічніших, найшвидших і клієнтоорієнтованих контейнерних терміналів в Україні.

Виклик першопрохідця

Наразі ТІС виповнюється 25 років. З одного старого покинутого причалу на базі недобудованого хімічного заводу в порту «Південний» ми створили найбільший і найтехнологічніший порт в країні. Ще на початку шляху зробили ставку не на оренду, а на будівництво власних портових потужностей — причалів, операційних акваторій. Фокусувалися на будівництві й розвитку власної залізничної інфраструктури, розуміючи, що саме вона свого часу зможе стати тим самим «вузьким горлечком». Ми орієнтувалися на днопоглиблювальні роботи, розуміючи, що саме глибоке дно допоможе нам залучити великотоннажні судна, а значить — вантажовласників.

Ми орієнтувалися на сервіс і швидкість, технологічність і якість. Чи все в нас було рівно і гладко? Не настільки, як хотілося б. Ми проходили виклики і фази зростання аналогічно іншим великим компаніям в Україні. Щось швидше, а щось — більш успішно.

Який виклик був найголовнішим? Виклик першопрохідця. Адже портова галузь в Україні досить консервативна. Порт, а тим більше галузі побудувати або апгрейдити в режимі «тут і зараз» неможливо. Це вимагає мільйонів доларів інвестицій, часу і кардинальної зміни підходів. А тоді, в 1994 році, в умовах державної монополії і заостенілого радянського досвіду ідея створити приватний морський порт в Україні здавалася чимось утопічним. Не було досвіду, позитивних референсів, та й чиновники, чесно кажучи, не бачили в цьому особливої перспективи. Але у виклику першопрохідця є і безумовний плюс. Відсутність рамок і вільна ніша, помножені на величезне бажання побудувати з нуля те, що раніше не вдалося нікому, і стали тим каталізатором зростання, яке дозволило найбільшому приватному порту в Україні відбутись!

Уроки криз

Чому нас навчили кризи? Адаптивності, стійкості і мобільності. Заклик «думай повільно, дій швидко» більше не актуальний. І думати, і тим більше діяти треба швидко. А ще не заціклюватися на кризі, а шукати свіжі ідеї, якими б божевільними вони не здавалися спочатку. Щоб залишатися портом № 1 в Україні, нам доводиться випереджати час і на декілька кроків — конкурентів.

DCH STEEL:

Централізація загально-управлінських функцій як можливість для змін

Залежність від зовнішніх поставок, недосконала система управління та невисокий рівень оновлення обладнання формували для підприємств DCH низку ризиків. Задля їх подолання в Групі було розпочато реалізацію масштабних інвестиційних проектів.

Олексій Болховітинов,
директор з розвитку бізнесу та стратегії DCH Investment Management

Виклик: пов'язані між собою бізнеси Групи працюють окремо один від одного.

У 2017-2018 рр. Група DCH придбала шахту «Суха балка» (м. Кривий Ріг) і Дніпровський металургійний завод (ДМЗ, м. Дніпро) у групи Євраз. До останнього часу ці підприємства працювали і управлялися окремо, хоча ДМЗ є великим споживачем агломерату, виробленого з руди «Сухой балки».

Задача: посилити інтеграцію та забрати невластиві функції

Після затвердження стратегії гірничо-металургійного бізнесу Групи DCH, спрямованої на вертикальну інтеграцію, в березні 2019 року було прийнято рішення про створення керуючої структури DCH Steel. Основною метою створення DCH Steel є централізація загальноуправлінських функцій, в той час як шахта і ДМЗ сконцентрують свої зусилля на випуску продукції і вдосконаленні технологій. Перед DCH Steel стоїть завдання оптимальним чином вибудувати систему управління гірничо-металургійними підприємствами на етапі реалізації масштабних інвестиційних проектів. DCH Steel буде також відповідати за залучення боргового фінансування гірничо-металургійних активів.

Це забезпечить синергію двох підприємств

Очікувані результати оптимізації управління гірничо-металургійним бізнесом DCH полягають в усуненні залежності від зовнішніх поставок агломерату, забезпеченні позитивної синергії діяльності ДМЗ і шахти, а також, як наслідок, в підвищенні конкурентоспроможності, стійкості і в зростанні фінансових показників. Обсяг передбачуваних капітальних інвестицій в ДМЗ і «Суху Балку» складе \$150-200 млн протягом найближчих 5 років. За рахунок цих капіталовкладень на ДМЗ, зокрема, буде відновлено пічний фонд коксохімічного виробництва і побудовано машину безперервного лиття заготовок. А на «Сухій Балці» планується організувати збагачувальну фабрику, освоїти запаси руди на більш глибоких горизонтах, оновити обладнання.

Гірничо-металургійні підприємства групи DCH розвивають співробітництво з СК «ІНГО Україна» в рамках промислового і добровільного медичного страхування. Крім того, розглядається можливість підвищення якості медичного обслуговування працівників цих підприємств і членів їх сімей за допомогою Медичного центру «ІНГО».



**БІЗНЕС
СТРАХУЄ СЕБЕ
ВІД ЗНАЧНОЇ
ЧАСТИНИ
РИЗИКІВ,
КОЛИ
ОПТИМАЛЬ-
НИМ ЧИНОМ
ВИБУДОВУЄ
СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ
ТА КОНТРОЛЮ**



Реалізовані проекти компанії у 2018 році

Компанія готова до подальшого зростання бізнесу і швидкого запуску нових сервісів та до використання сучасних методів комунікацій



ОБЛІК ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ – ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

- Розвиток внутрішніх систем ведення управлінського та фінансового обліку.
- Швидкість побудови та формування звітності зросла вдвічі.
- Автоматизація ряду роздрібних продуктів (електронний поліс, ОСЦПВ).
- Автоматизація функціоналу операційної системи при взаємодії з лізинговими компаніями.
- Розширення функціональності управлінського обліку та блоку формування резервів, облікових функцій фінансового модуля та модуля перестраховання.
- Розвиток та оптимізація блоку автострахування, автоматизація схеми роботи через бордеро. Взаємодія між продаючим підрозділом та андеррайтингом.



ІНТЕГРАЦІЯ – СКОРОЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

- Розбудова веб-порталу для взаємодії з асистуючими компаніями у туристичному страхуванні.
- Впровадження Office 365.
- Створення єдиного робочого простору працівників. Скорочення операційних витрат та підвищення інформаційної безпеки.
- Створення API компанії для взаємодії з системами зовнішніх партнерів.
- Інтеграція із веб-сервісами партнерів та посередників для проведення страхової діяльності.
- Інтеграція з МЦ «ІНГО» за договорами страхування. Розвиток сервісу прямого запису до клініки.



КОНТАКТ-ЦЕНТР – ПОКРАЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ КРІ РОБОТИ, В ПЕРШУ ЧЕРГУ ЗРОСТАННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ КЛІЄНТІВ

- Завершено формування нового операційного ландшафту.
- Оптимізація бізнес-процесів, звітності та аналітики роботи операторів.
- Створення автоматизованого робочого місця оператора контакт-центру.
- Налаштування системи омніканальності (чат-боти та взаємодія через месенджери).
- Побудова кластерної архітектури серверів контакт-центру, яка забезпечує безперебійну роботу сервісу.



ПРОДАЖІ

• ПРОЕКТ ЗАПУСКУ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ

Створено підрозділ для реалізації онлайн-продажів та відповідний операційний ландшафт.

• ПРОЕКТ «ПОРТАЛ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ»

Запущено продажі за всіма видами автострахування безпосередньо на платформі «Особистого кабінету».

• ПРОЕКТ «АВТОАУКЦІОН»

Запущено власний ресурс компанії для проведення аукціонів щодо реалізації тотально знищених авто.

КЛІЄНТИ КОМПАНІЇ МАЮТЬ МОЖЛИВІСТЬ

- отримати доступ до інформації щодо власних договорів страхування 24/7;
- здійснити черговий платіж онлайн;
- дізнатись про статус страхової справи;
- надати необхідні документи онлайн;
- продовжити дію договору страхування;
- отримувати індивідуальні пропозиції;
- поставити питання зручним каналом спілкування через чат, Viber, Telegram.



КІБЕРБЕЗПЕКА/МОДЕРНІЗАЦІЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ – ВПРОВАДЖЕНІ СУЧАСНІ ЗАСОБИ ЗАХИСТУ КОМП'ЮТЕРНОЇ МЕРЕЖІ ТА ПЕРИМЕТРА КОМПАНІЇ

- Впроваджено нові високопродуктивні blade-сервери та СХД, ПЗ віртуалізації та резервного копіювання даних.
- Впроваджено єдину систему захисту від мережеских загроз, виконана сегментація мережі, створена керована інфраструктура.
- Проведено аудит захищеності зовнішнього периметра компанії та критичних web-систем.
- Побудована надійна масштабована платформа для основних та другорядних сервісів компанії, забезпечується високий рівень доступності для критичних бізнес-додатків.

«ІНГО УКРАЇНА» — РОВЕСНИЦЯ НЕЗАЛЕЖНОЇ УКРАЇНИ

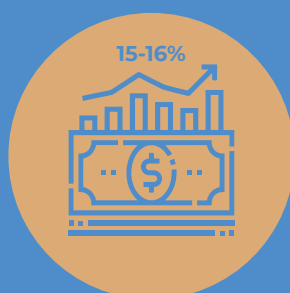
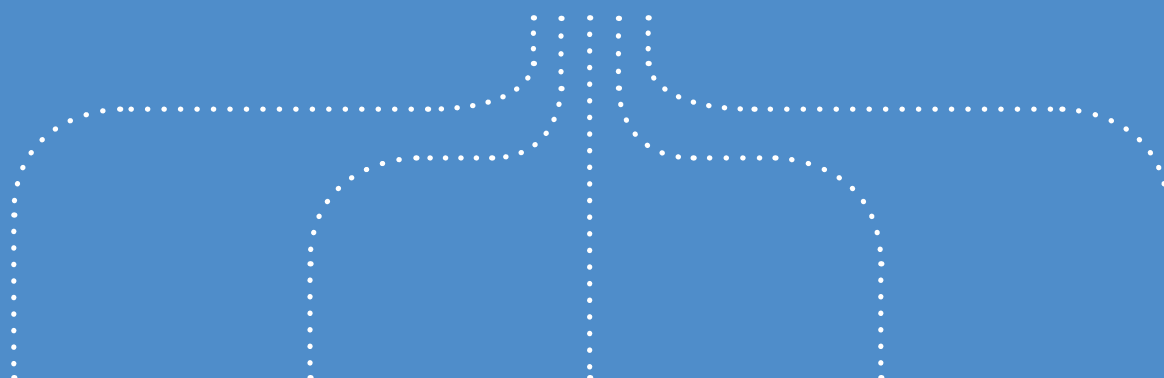
Якою була наша історія?

Історія «ІНГО Україна» розпочалась 1991 року, із проголошенням незалежності України. І протягом цих 28 років наша компанія незмінно дбає про життя, здоров'я та майно своїх клієнтів.



Ключові виклики 2019 року

Компанія залишає незмінною свою стратегічну задачу – прибуткове зростання протягом трьох років. Задля її досягнення «ІНГО Україна» буде працювати над підвищенням операційної ефективності та створювати інноваційне середовище. На новий рівень виходить проект онлайн страхування, компанія буде активно працювати над покращенням власної клієнтоорієнтованості. Діджиталізація для нас є одночасно і викликом, і інструментом, що допоможе у регулюванні адекватності капіталу.



Прибуткове зростання

Зростання обсягів премій планується на рівні 15-16%



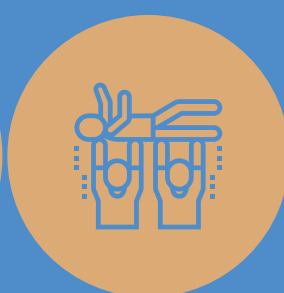
Діджиталізація

Є одночасно викликом та інструментом, що прискорить операційні процеси, технології та ступінь інноваційності



Регулювання адекватності капіталу

Утримання ліквідності та привабливості для акціонерів



Персонал

Компанія залишатиметься стабільним та надійним роботодавцем



Операційна ефективність

Спрямована на підтримання постійної продуктивності та ефективності завдяки підвищенню швидкості бізнес-процесів і скорочення витрат



1.

Завантажте та відкрийте
додаток LIVE PORTRAIT



2.

Скануйте мітку



3.

Дивіться відео-звернення

