



# Адаптуйтеся швидко або програєш

**Новий погляд на стійкість бізнесу до змін**

**2019 Global CEO Outlook**

KPMG International

---

[kpmg.com/CEOoutlook](https://kpmg.com/CEOoutlook)

# Передмова

Успішний керівник – це той, хто вміє адаптуватися швидко.

Одним з найбільш яскравих відкриттів цього річного глобального опитування виявилось те, що понад дві третини керівників організацій вважають, що швидкість стала новою «валютою» бізнесу. Якщо їм не вдасться адаптуватися до постійних змін, що відбуваються у світі, їхній бізнес стане нікому не потрібний. Це – жорсткий вибір.

Таке перенесення уваги на швидкість тягне за собою перегляд того, що ми звикли називати «стійкістю до змін».

У минулому це означало задраювання всіх люків перед лицем неминучої бурі. Організації прагнули захистити свої позиції та підтримувати свою конкурентоспроможність шляхом масштабування бізнесу.

Буремні події у соціальній, економічній та технологічній сферах, які ми спостерігаємо останніми роками, минуть не скоро. Керівники організацій бачать перед собою захоплюючі перспективи росту, але водночас їм доводиться мати справу зі складним, мінливим і чимдалі все більш непевним середовищем. Щоб забезпечити стійкість свого бізнесу до зовнішніх чинників та продовжувати зростання, організації мають без вагань руйнувати свої усталені бізнес-моделі. Саме це ми і маємо на увазі, коли йдеться про динамічність.

У проведенні п'ятого щорічного глобального опитування керівників організацій, результати якого узагальнено нижче, взяли участь 1300 керівників найбільших організацій світу, які поділилися з нами своїм поглядом на руйнування тривалих ринкових стереотипів та розповіли про передумови, на які вони зважають у процесі ухвалення рішень.

Ми вдячні всім керівникам, які знайшли час для того, щоб відверто поділитися своїми думками щодо можливостей та викликів, які постають перед ними. Під час зустрічей з керівниками я був вражений їхньою пристрасною, ентузіазмом та вірою у майбутнє своїх організацій. Ми сподіваємося, що цей звіт дасть вам можливість побачити ситуацію зсередини та ознайомитися з ідеями та різними поглядами, що існують у світі.

Якщо у вас виникнуть запитання щодо проблем, висвітлених у цьому річному глобальному опитуванні керівників організацій, ми із задоволенням відповімо на них.



**Білл Томас**  
**Голова KPMG International**

# ЗМІСТ

4

Основні результати

5

Подорож незвіданими шляхами

10

Керування у часи невизначеності

14

Змінюватись зсередини

20

Еволюція керівника

21

Висновки

22

Методологія та подяка

# Основні результати

## Подорож незвіданими шляхами

**Впевненість у глобальній економіці падає – підривні зміни поширюються**

- **Динамічний ландшафт ризиків**  
Зміна клімату піднялася у переліку ризиків з четвертого місця у 2018 році на перше у цьому році
- **Суперечливість світових перспектив**  
У чотирьох провідних економіках – Австралії, Великобританії, Франції та Китаї – менше половини керівників впевнені у перспективах зростання світової економіки
- **Нова доба конкуренції**  
Сьогодні 63% керівників заявляють, що їхні організації не чекають, поки їхній бізнес буде знищено підривними технологіями, а самі активно ініціюють такі інноваційні зміни у своєму секторі (у 2018 році – 54%)

## Змінюватись зсередини

**Для забезпечення стійкості керівникам необхідно сприяти переосмисленню ролі цифрових технологій на рівні організації**

- **Кіберстійкість**  
У 2019 році 69% респондентів заявили, що створення сильної кіберстратегії є критично важливим чинником побудови довіри з боку основних стейкхолдерів (у 2018 році – 55%)
- **Робоча сила 4.0**  
44% керівників планують підвищити кваліфікацію понад половини своїх працівників, проте менше ніж третина керівників (32%) охочіше інвестуватиме у робочу силу, ніж у технології
- **Технології 4.0**  
Лише 16% організацій уже впровадили штучний інтелект (ШІ) в автоматизацію деяких процесів

## Керування у часи невизначеності

**Щоб забезпечити стійкість бізнесу, керівникам необхідно постійно просувати зміни та адаптуватися до них**

- **Інноваційний розрив**  
84% керівників заявляють, що тяжіють до корпоративної культури, в якій право на помилку є частиною інноваційного процесу, проте лише 56% визнають, що така культура вже має місце
- **Швидка адаптація або програш**  
67% керівників вважають, що здатність діяти швидко стала новою валютою бізнесу, а ті, хто діє надто повільно, ризикують збанкрутувати (порівняно з 59% у 2018 році)
- **Перезавантаження у вищому керівництві**  
84% керівників активно трансформують свій топ-менеджмент з метою зміцнення стійкості бізнесу

## Еволюція керівника

**Стійким до змін керівникам необхідно вміти маневрувати, адаптуватися і кинути виклик статусу-кво**

- **Гра за новими правилами**  
67% керівників вважають, що зросла необхідність у тому, щоб бути більш динамічними та спритними, оскільки скорочується середній термін перебування керівника на посаді
- **Еволюція ментальності**  
74% визнають, що на початку кар'єри припустилися значних помилок, які їм вдалося подолати

# Подорож незвіданими шляхами

Глобальне опитування керівників організацій, проведене у 2018 році, виявило, що виконавчі директори дивляться з оптимізмом у майбутнє і на перспективи росту їхніх організацій, але водночас посилюється занепокоєння щодо екзистенційних загроз: від геополітичної нестабільності до кібербезпеки. У 2019 році ми виявили, що ці занепокоєння переросли у серйозну стурбованість щодо невизначеності та нестабільності у сьогоднішньому бізнес-середовищі. Сьогодні керівники чимдалі більше уваги приділяють забезпеченню стійкості своїх організацій, необхідної для ухвалення проривних інноваційних рішень та використання можливостей для росту.

Подолання серйозних викликів, що постають перед керівниками, потребує динамічності і стійкості. По-перше, керівники стикаються з великою кількістю значних ризиків, пов'язаних із зміною клімату, проривними технологіями та економічним націоналізмом. По-друге, хоча керівники компаній почуваються впевненими у своєму бізнесі, впевненість у світовій економіці відчутно нижча. У той час як 94% респондентів не сумніваються у перспективах зростання їхнього бізнесу, лише 62% з них виявляє оптимізм у ставленні до світової економіки. По-третє, бізнес-моделі, що лишалися дієвими упродовж десятиліть, нині, через поширення проривних цифрових технологій, чимдалі втрачають актуальність, і керівникам доводиться руйнувати традиційні бізнес-моделі, укорінені в їхніх організаціях, для того щоб отримувати доходи від нових напрямків, пов'язаних із цифровою сферою.

У той час, як **94%** респондентів не сумніваються у перспективах зростання їхнього бізнесу, лише **62%** з них виявляє оптимізм у ставленні до світової економіки

“

Я дуже занепокоєний постійними регуляторними та політичними змінами. Вони суттєво ускладнюють роботу, бо до кінця робочого дня нові правила знову змінюються”

**Джеймс Брекена**  
Керівник Fortitude Re



## Динамічний ландшафт ризиків

Керівники мають усвідомити, що існує цілий комплекс дедалі все більш несподіваних і непередбачуваних ризиків, та навчитися реагувати на них. Занепокоєння через екологічну деградацію, зміни, пов’язані з новими технологіями, та зростаюча геополітична напруга створюють нові рівні невизначеності для лідерів бізнесу у той час, як вони прагнуть досягнути своїх цільових показників росту або перевищити їх.

Для того щоб надати відповідну стратегічну відповідь, керівникам необхідно зрозуміти, з чим пов’язані ризики, залучивши при цьому членів ради директорів та команди керівників. Для **Джеймса Брекена, керівника компанії-перестраховика Fortitude Re**, це також означає, що лідери мають усвідомити та зрозуміти, що це – складні і багатомірні проблеми. «Я дуже занепокоєний постійними регуляторними та політичними змінами, – пояснює він. – Вони суттєво ускладнюють роботу, бо до кінця робочого дня нові правила знову змінюються. Я вважаю, що зорієнтуватися в наслідках цього на довший термін – з горизонтом планування у понад 5 років – надзвичайно важке завдання».

## Схема 1: Загрози для зростання: 2019 і 2018

2019	2018
 Ризик екологічних/кліматичних змін	 Ризик повернення до територіальності
 Ризик, пов’язаний з виникненням нових технологій	 Ризик у сфері кібербезпеки
 Ризик повернення до територіальності	 Ризик, пов’язаний з виникненням нових технологій
 Ризик кібербезпеки	 Ризик екологічних/кліматичних змін
 Операційний ризик	 Операційний ризик

Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

У 2019 році першу позицію у переліку ризиків посів ризик екологічних/кліматичних змін, піднявшись з четвертого місця у 2018 році. Безпосередньо за ним розташувалися ризики, пов'язані з виникненням нових технологій, та ризик повернення до територіальності.

Том Браун, керівник глобальної практики управління активами, KPMG International, вважає, що кліматичні ризики, внесені як головні питання до порядку денного, – довгоочікувана ознака того, що керівники організацій та інвестори дивляться в одному напрямку. «Керівники активів та інвестори вже давно визнали, що головний фінансовий ризик полягає у зміні клімату», – говорить він. «Для інвесторів кліматичний ризик та інші фактори сталого розвитку є важливими чинниками під час ухвалення рішень. Вони уникатимуть класів активів, які вважають ризикованими. Питання, над якими керівникам слід замислюватися, стосуються розкриття інформації – задоволення вимог зацікавлених сторін щодо корпоративної звітності, в якій надається змістовна інформація про кліматичні ризики, що мають фінансові наслідки».

Оскільки керівники мають на меті нейтралізувати зазначений ризик, то зосереджують увагу на переході до альтернативних джерел енергії та необхідності звести нанівець залежність світу від викопного палива. Понад три чверті керівників (76%) заявляє, що зростання їхньої організації буде залежати від їхньої здатності орієнтуватися на перехід до економіки з низьким рівнем викидів вуглецю та з екологічно чистими технологіями. **Маркус Таке, керівник компанії Siemens Gamesa**, світового лідера в галузі відновлюваної енергетики, дивиться в майбутнє досить оптимістично. «У цілому ми бачимо можливість для зростання, особливо у галузі відновлюваних джерел енергії та вітроенергетики. Хоча прогнози щодо світової економіки, схоже, більше свідчать про ризик зниження темпів зростання, але сучасний стан нашої галузі дає нам всі підстави для оптимістичного прогнозу».

Окрім того, що практики сталого розвитку у веденні бізнесу самі по собі становлять для суспільства цінність, вони також можуть сприяти зростанню та трансформації продуктивності. Підходи до сталого розвитку бізнесу можуть створювати можливості для нових продуктів і послуг, а також підвищувати ефективність управління ресурсами та операціями організації.

## Податкові ризики – у центрі уваги

Уряди в односторонньому порядку вносять зміни до законодавства своїх країн, і країни також співпрацюють у вирішенні таких питань, як розмивання оподаткованої бази та виведення прибутку з-під оподаткування. У той же час організації стикаються з підвищенням тиску громадськості у питаннях підвищення прозорості оподаткування, тож повинні запобігти загрози виникнення суперечностей і репутаційних ризиків. Однак цього річного дослідження порушує питання, чи достатню увагу керівники організації приділяють податковому ризику з позицій того, як вони оцінюють своє податкове навантаження?

Коли ми попросили керівників визначити найважливіші показники ефективності податкової функції їхньої організації, виявилось, що вони роблять більший акцент на ефективності, ніж на ризиках. Перелік показників очолював такий чинник: податкова функція ефективно діє у відведених їй межах; у той час, як чинник «управління податковими ризиками здійснюється належним чином відповідно до цінностей та цілей організації» посів шосте місце.

«Зосередження уваги на податкових ризиках як на ключовому показнику ефективності податкової функції набуватиме все більшого значення», – говорить Джейн МакКормік, керівник глобальної податкової практики, KPMG International. «Це може охоплювати, наприклад, визначення ефективності контролю податкового ризику. Або оцінку того, як, з огляду на сплату податків, організацію сприймає громадськість».

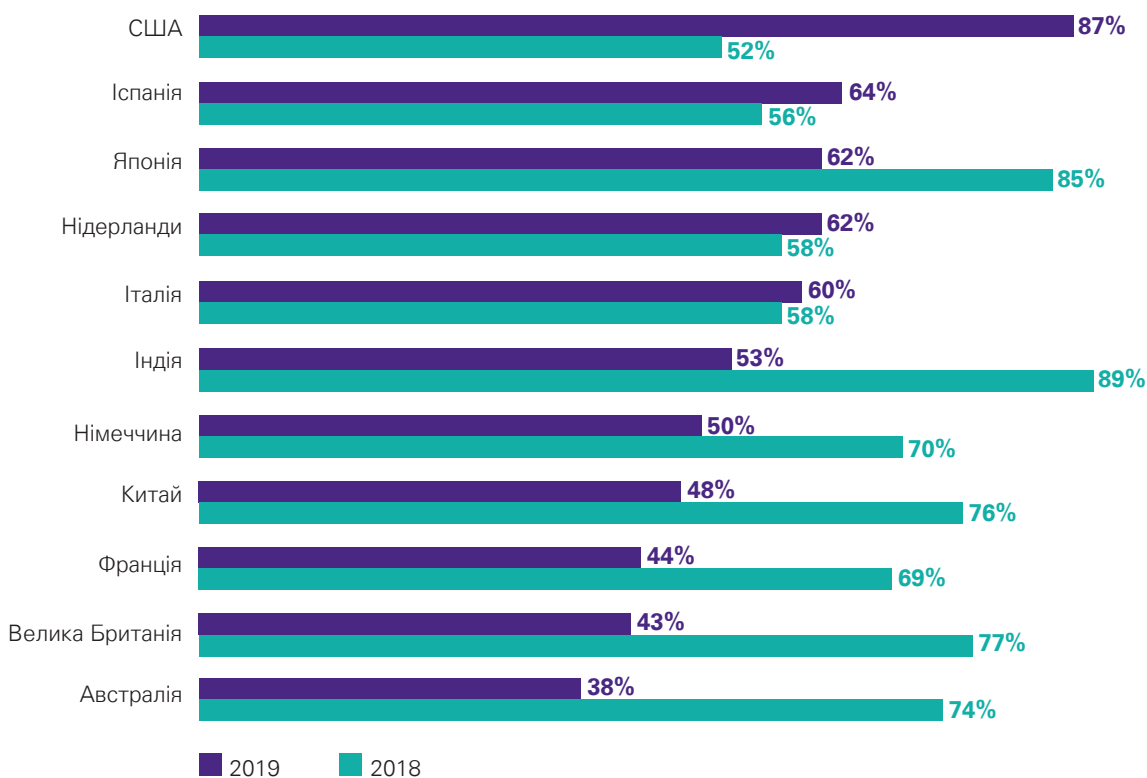
## Суперчливість світових перспектив

У 2019 році дослідження виявило ознаки різкого падіння рівня впевненості у світовій економіці в багатьох країнах:

- Менше половини керівників компаній, що представляють чотири провідні економіки світу, впевнені у зростанні світової економіки: Австралія (38%), Велика Британія (43%), Франція (44%) і Китай (48%).
- Тоді як у США впевненість керівників у зростанні світової економіки стрімко посилюється (з 52% до 87%), інші країни, починаючи з минулого року, демонструють безперечне зниження такої впевненості. В Австралії кількість впевнених у світовій економіці керівників впала з 74% минулого року до 38% цього року.

Гері Рідер, керівник глобальної практики надання послуг клієнтам та ринкам, KPMG International, розуміє, що керівники занепокоєні потенційним спадом світової економіки упродовж останніх трьох років, хоча цей спад жодним чином не зменшує тиск, якого вони зазнають, так само, як і не позначається на їхньому прагненні зростати.

## Схема 2: Впевненість у перспективах зростання світової економіки на три наступні роки – порівняння показників 2018 і 2019 (за країнами)



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

### Забезпечення стійкого зростання: ринки, що розвиваються, і ініціатива Китаю «Один пояс – один шлях»

З урахуванням відправної точки зростання і стратегій, до яких вдаються керівники, щоб забезпечити стійкість, вирішальним фактором вважаються ринки, що розвиваються.

Загалом, 63% керівників заявили, що їхнім головним пріоритетом щодо географічного розширення упродовж наступних трьох років є ринки, що розвиваються, тоді як 36% надають перевагу розвиненим ринкам. Розширення географічної присутності розглядається як ключ до забезпечення стійкості, причому переважна більшість керівників (87%) стверджує, що вони забезпечують присутність компанії на ринках, що розвиваються, щоб стати більш стійкими як бізнес.

«У процесі пошуку шляхів для подальшого зростання, ми виявляємо, що компанії розглядають або, швидше, знову повертають увагу у бік ринків, що розвиваються», – говорить Ендрю Томпсон, керівник практики приватного капіталу Азійсько-Тихоокеанської Ради (ASPAC) та керівник департаменту консультаційних послуг із супроводу угод, KPMG у Сінгапурі. «Керівники компаній не звертають увагу на щоденні геополітичні проблеми і розглядають довгострокові можливості на ринках, що розвиваються, особливо в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, як дуже важливі для майбутнього їхнього бізнесу. Такі регіони, як АСЕАН, з населенням близько 800 мільйонів і стрімким зростанням обсягів споживання серед представників середнього класу, разом з Китаєм та Індією, є локомотивом майбутнього зростання світової економіки».

Ініціатива Китаю «Один пояс – один шлях» також привертає увагу більшості керівників, причому майже дві третини з них (65%) зазначають, що, розширюючи свою присутність на ринках, що розвиваються, вони надають перевагу країнам і регіонам, що входять до цієї ініціативи.

«Усе більше і більше керівників ретельно вивчають вплив ініціативи «Один пояс – один шлях» на плани зростання та стратегії їхніх організацій щодо розширення ринку», – говорить Вон Барбер, керівник глобальної практики KPMG з роботи з китайськими компаніями. «Це дає змогу розширити можливості співпраці між китайськими та іноземними фірмами на ринках, що розвиваються, у рамках ініціативи «Один пояс – один шлях», і не лише у сфері інвестицій в інфраструктуру, але й у багатьох інших секторах, включно з фінансовими послугами, логістикою, торгівлею і навіть цифровими технологіями. Цей тип співпраці може допомогти розкрити потенціал соціально-економічного розвитку країн, в які здійснюються інвестиції, дозволяючи китайським та іноземним фірмам отримати доступ до нових ринкових можливостей, досягти синергії та управляти ризиками».



«Лідери перепрограмовують і переоснащують свої організації, щоб не лише витримати будь-які економічні чи геополітичні виклики, але й вигідно скористатися цими руйнаціями і знайти шляхи для подальшого зростання», – говорить він. «Це означає, що керівникам необхідно помічати ранні ознаки і застережні сигнали. Провідні компанії з амбітними цілями працюють за різними сценаріями, використовуючи технології на свою користь і розробляючи плани реагування. Це новий тип стійкості, який передбачає швидке реагування та спрямованість на зростання».

## Нова доба конкуренції

В умовах сучасного динамічного ринку самовдоволення може зіграти фатальну роль. Ефективність бізнес-моделей, що існували упродовж десятиліть, нині, внаслідок цифрових зрушень, опинилися під сумнівом, який постійно посилюється. Великі традиційні компанії зазнають загроз не лише з боку нових цифрових учасників ринку, але і з боку традиційних конкурентів, які вже скористалися перевагами нових цифрових технологій.

**Марк А. Гудберн, керівник глобальної практики консультаційних послуг, KPMG International**, вважає, що керівництво повинно визнати факт невизначеності та мати сміливість ухвалювати амбітні рішення, оскільки це – нова норма. «Керівники пишуть новий розділ у книзі про організаційну стійкість, розділ, в якому увага зосереджується на швидкості та зростанні», – говорить він. «Вони повинні бути готовими переглядати базові переконання і культуру, які роками формували їхні компанії і галузі, змінити операційну модель і переглянути способи, у які організація формує свою цінність».

Стійкість вимагає від компаній продовжувати наступ, руйнуючи власні усталені стратегії і бізнес-моделі. Переважна більшість керівників (71%) сказала, що зростання їхньої компанії залежить від їхньої здатності скористатися новими можливостями і зруйнувати будь-які норми у бізнесі.

**Хітоші Акімото, керівник департаменту цифрових технологій, KPMG в Японії**, говорить: «В епоху цифрових перетворень ви не можете стояти на місці. Якщо хочете знайти і залучити нові і значні канали надходжень доходів, вам необхідно відійти від минулого. Це означає, що ви маєте ставити собі складні запитання про компанію. Наприклад, ви все ще хочете продавати продукти чи хочете продавати результати та знання і досвід?»

Ми також спостерігали, що кількість керівників, які стверджують, що їхня компанія сама активно руйнує усталені норми бізнесу в їхньому секторі, а не чекає, поки конкуренти випередять її у застосуванні проривних технологій, значно збільшується. У 2018 році 54% сказали, що вони застосовують випереджувальне реагування на революційні зміни, а в 2019 році цей показник збільшився до 63%. Компанії з традиційними технологіями повинні здійснити сміливі кроки у відповідь на значні досягнення в ІТ-архітектурі, від мобільності до когнітивних обчислень, щоб забезпечити свої передові позиції в умовах конкуренції, яка швидко змінюється.

“

В епоху цифрових перетворень ви не можете стояти на місці

”

**Хітоші Акімото**

Керівник департаменту цифрових технологій KPMG в Японії

## Схема 3: Керівники, які вважають, що зміни варто починати раніше за конкурентів, тому поступово самі змінюють усталені бізнес-норми у їхній галузі



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

# Керування у часи невизначеності

Щоб вибудувати стійке підприємство, яке досягає зростання від проривних технологій, керівники повинні підштовхувати свої організації до постійних змін та адаптацій. Вони повинні створювати і підтримувати інноваційну культуру, стимулювати гнучкість і динамічність підприємств шляхом створення упорядкованої операційної моделі, орієнтованої на клієнта, та оцінювати, чи налаштований нинішній керівний склад організації на підтримку пріоритетів керівника щодо перетворень та чи має він необхідні для цього здібності.

## Розрив у поглядах на інновації

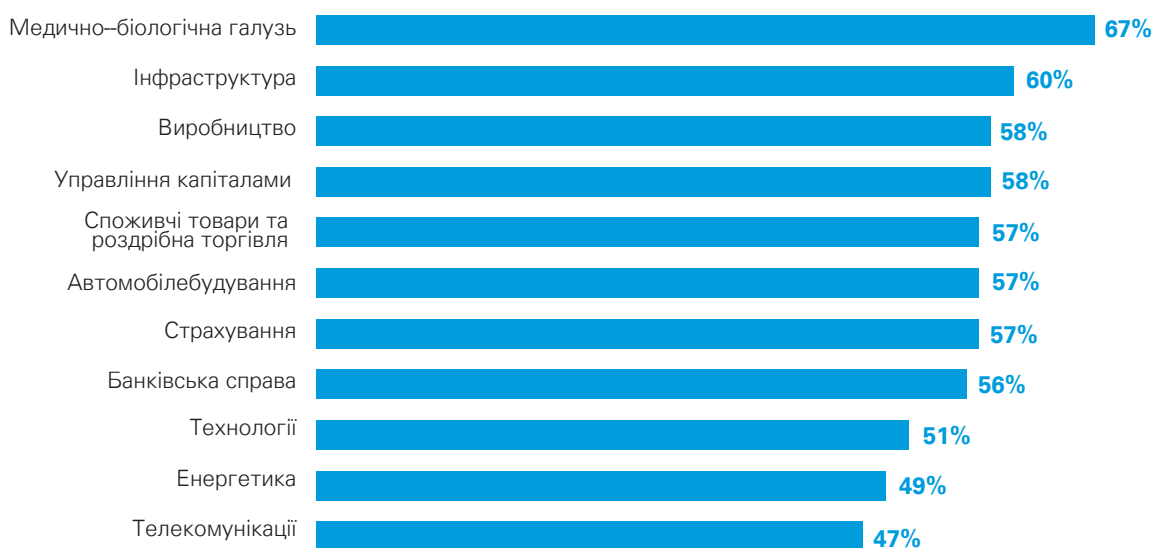
Щоб зазнати розквіту в епоху непередбачуваних і доленосних змін, організації повинні мати культуру, яка живить інновації та творчий потенціал. Без цього їм буде складно швидко адаптуватися до змін споживацьких запитів, реагувати на технологічні прориви і переглядати внутрішнє розуміння того, як організація формує свою цінність.

Однак ми виявили значний розрив у поглядах на інновації. Незважаючи на те, що 84% керівників висловили бажання, щоб їхні працівники почувалися уповноваженими ухвалювати інноваційні рішення і не переймалися можливими негативними наслідками, лише 56% опитаних заявили, що їхня організація нині сповідує культуру, яка підтримує такий підхід втілення інновацій шляхом «швидких поразок».

Фіона Гранді, керуючий партнер практики інновацій та корпоративних рішень, KPMG у США, вважає, що поняття «швидка поразка» насправді стосується більше «швидкого навчання», і що воно є необхідним елементом циклічного інноваційного процесу. «Швидке навчання – це здатність швидкої зміни стратегії чи бізнес-моделі», – говорить вона. «Замість того, щоб робити висновок, що мета інновацій була неправильна, спробуйте змінити шляхи досягнення цієї мети, керуючись такими сигналами, як економічні показники, перехід в іншу галузь або поява нових технологій чи конкурента. Щоб зрозуміти ці сигнали, отримайте зворотній зв'язок від членів альянсу, клієнтів, галузевих консорціумів і навіть конкурентів. Крім того, проводьте оцінку досліджень третіх сторін або аналізуйте дані вашої організації на користь бізнесу. Організації повинні інвестувати у вивчення цієї екосистеми чи мережі стільки ж, скільки вони інвестують у розуміння їхніх клієнтів».

Відсоток компаній, внутрішня культура яких заохочує швидке навчання, різниться залежно від сектора економіки. У сфері медично-біологічних наук, де дослідження та наукові розробки мають вирішальне значення, понад дві третини керівників (67%) стверджує, що в їхніх організаціях усталася культура, яка визнає помилки як постійну складову експериментальних досліджень.

## Схема 4: Керівники, які стверджують, що підхід «швидка поразка» до впровадження інновацій, визнано культурою їхніх організацій



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

Створення інноваційної культури, за якої працівники мають свободу дій у випробуванні нових ідей, – нелегка задача на шляху до досягнення стійкості і сталості бізнесу. Гранді вважає, що керівники організацій відіграють вкрай важливу роль у створенні інноваційної складової у структурі організації.

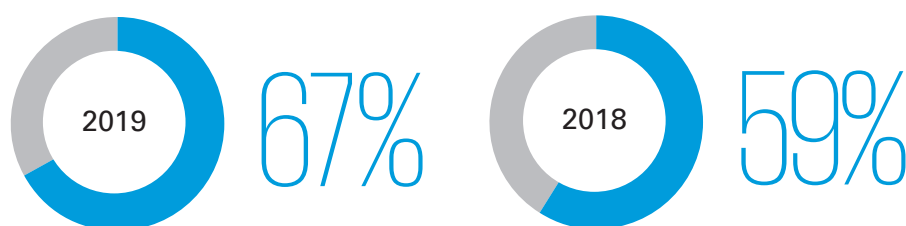
«Компанія, яка досягає успіхів в інноваціях, має керівника, який розробляє інноваційну стратегію і сприяє її реалізації», – пояснює вона. «Це не має бути просто модним слівцем, інновації повинні бути інтегровані у всі рівні та вертикалі в межах організації, зверху вниз і знизу вгору. Це означає, що інноваційні цілі та стратегія повинні стосуватися безпосередньо показників особистої ефективності керівників усіх рівнів. Іншою важливою сферою є різноманітність лідерства – різноманітність як думок і мислення, так і структури команди – для заохочення різноманітних стилів інноваційного мислення та виконання».

## Швидка адаптація або програш

Великі сталі організації, побудовані за принципом використання переваг масштабності, визнають, що менші за розміром, більш гнучкі гравці мають конкурентну перевагу. Як показав приклад таких галузей, як фінансові послуги, ті, хто впроваджує проривні технології, націлюються на ключові елементи ланцюжка створення вартості, як, наприклад, перехід FinTech в індустрію платежів. Водночас потреби клієнтів швидко змінюються, а передові технології продовжують розвиватися. Щоб реагувати на такі зміни, компаніям необхідно принципово змінювати методи своєї роботи. Це означає ставати більш орієнтованими на клієнта, прискорюючи інновації та налагоджуючи співпрацю різних організаційних підрозділів.

### Схема 5: Швидка адаптація – ключовий фактор: 2018–2019

**Керівники компаній, які стверджують, що «швидкість і маневреність – нова валюта бізнесу; якщо ми діємо надто повільно, ми збанкрутуємо»**



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International



Компанія, яка досягає успіхів в інноваціях, має керівника, який розробляє інноваційну стратегію і сприяє її реалізації



### Фіона Гранді

Керуючий партнер практики інновацій та корпоративних рішень, KPMG у США

### Потреба у прискоренні: M&A і швидка адаптація

Злиття та поглинання (M&A) відіграватимуть ключову роль в організаціях, які оперативнo реагують на проривні технології і революційні зрушення та необхідність інновацій у бізнес-моделях. Оскільки компанії прагнуть швидко нарощувати цифрові потужності, придбання інноваційних цифрових компаній стає ключовим елементом їхньої стратегії M&A.

Загалом ми з'ясували, що 84% організацій надзвичайно або помірно зацікавлені у тому, щоб у найближчі три роки укласти угоди M&A. Із них понад третина (34%) – це надзвичайно зацікавлені; для порівняння: в 2018 році показник надзвичайно зацікавлених склав 27%.

Ми також запитали керівників, чиї організації виявляють високий або помірний інтерес до M&A, що саме керувало їхніми стратегіями. З'ясувалося, що фактор «трансформація нашої бізнес-моделі дасть бажаний результат швидше, ніж органічне зростання», виявився вирішальним. Хоча «традиційні» операції з M&A нерідко мають на меті збільшити масштаб і забезпечити синергію витрат, цифрові M&A націлені на трансформацію бізнес-моделі шляхом збагачення портфеля компанії новими технологіями або послугами.

Керівники визнають небезпеку того, що організація може бути занадто повільною та громіздкою в епоху швидких змін. Понад дві третини (67%) вважає, що швидкість – нова «валюта» бізнесу, і якщо вони будуть занадто повільними, то програють. Цей показник на 8% перевищує показник минулого року і сигналізує про потребу у зміні мислення.

Впровадження динамічних і гнучких підходів на рівні окремих проектів є відносно простим методом, але одноразові ініціативи не матимуть загального впливу на все підприємство; тут потрібен більш фундаментальний перегляд операційної моделі компанії. Поєднуючи передові технології (такі, як хмарні) з операційним перепроектуванням, керівники можуть створювати цілісні підприємства, орієнтовані на клієнтів.

## Перезавантаження у вищому керівництві

### Цілісне підприємство: керівники беруть ініціативу в свої руки

Багатьом організаціям дуже важко досягти динамічності і гнучкості через фрагментовану IT-інфраструктуру та відсутність узгодженості між функціями фронт-офісу, мідл-офісу та бек-офісу. Обмеження застарілих IT-систем та відсутність співпраці між організаційними елементами не дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни в їхньому середовищі.

Керівники компаній беруть на себе персональну відповідальність за посилення міжфункціональної співпраці. Практично четверо з п'яти респондентів (79%) сказали, що відповідальні за таку співпрацю (на відміну від їхніх попередників).

Міріам Ернандес-Какол, керівник глобальної клієнтської та операційної практики, KPMG у США, вважає, що ключ до побудови організації, орієнтованої на клієнта, в особистому втручанні керівника. «Переорієнтування підприємства на клієнта зазнає невдачі, якщо ви в результаті матимете низку неузгоджених зусиль, які докладаються різними організаційними підрозділами», – говорить вона. «Вам потрібне узгодження дій в рамках організації (підхід «підприємства») для задоволення очікувань клієнтів, підвищення ефективності бізнесу та досягнення прибуткового зростання».

Рішення з використанням хмарних обчислень будуть ключовими у вирішенні проблем фрагментованої цифрової інфраструктури, що складається з низки спеціалізованих локальних обчислювальних об'єктів. Хмара пропонує масштабні можливості та передові технології, які можуть трансформувати методи роботи, що виконувались за допомогою застарілих IT. Керівники повністю підтримують нові технології. Переважна більшість респондентів (79%) відповіла, що сьогодні вони більш впевнено запроваджують у своїх організаціях використання хмарних технологій, ніж будь-коли за останні 3 роки.

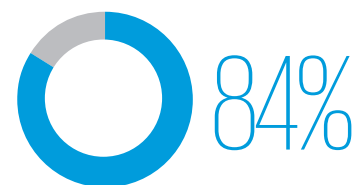
Це посилює все більш помітну роль керівника в технологічній стратегії. У цьогорічному дослідженні 84% керівників компаній сказали, що вони особисто очолюють технологічну стратегію своєї організації.

Ролі вищого керівництва вже суттєво змінювалися упродовж останніх років відповідно до того, як керівники компаній реагували на нові вимоги. До усталених безпосередніх підлеглих керівника, наприклад, фінансового директора та директора з питань маркетингу, приєдналися нові представники вищого керівництва: від директорів з аналітичних питань до директорів з питань цифрових технологій. Однак, незважаючи на те, що керівники посилили і зміцнили керівний склад своїх компаній, вони не зупиняються на цьому.

«Щоб бути стійкою до змін, компанія повинна мати належне керівництво з належним способом мислення», – сказала **Хенаді Аль-Салех, керівник міжнародної логістичної компанії Agility**, розташованої у Кувейті. «Вирішальне значення має формування належної культури та організаційної структури».

Переважна більшість керівників (84%) зазначили, що вони активно трансформують склад керівництва з метою досягнення стійкості організації. Цікаво, що виникає закономірність між таким підходом і підходом щодо підвищення кваліфікації всього персоналу загалом. У компаніях, де керівники мають амбітні плани щодо підвищення кваліфікації понад 51% своїх працівників, 86% керівників також планують трансформувати склад керівництва. Проте в організаціях, де плани щодо підвищення кваліфікації не перевищують 40% працівників, кількість керівників, які планують трансформувати склад вищого керівництва, становить лише 75%.

### Схема 6: Керівники, які трансформують склад свого вищого керівництва



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

“

Щоб бути стійкою до змін,  
компанія повинна мати  
належне керівництво  
з належним способом  
мислення”

**Хенаді Аль-Салех**  
Голова Agility

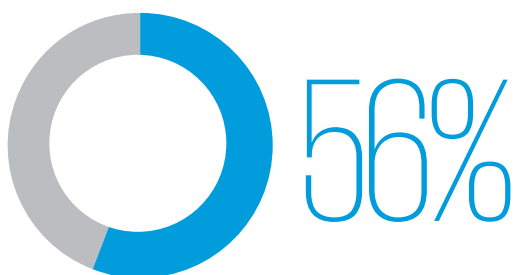


Щоб долати пов'язані із сьогоденням непрості бізнесові проблеми, керівники потребують лідерів, здатних налагоджувати роботу організації загалом, а не обмежуватися в діяльності вузькими сферами своєї відповідальності й кваліфікації.

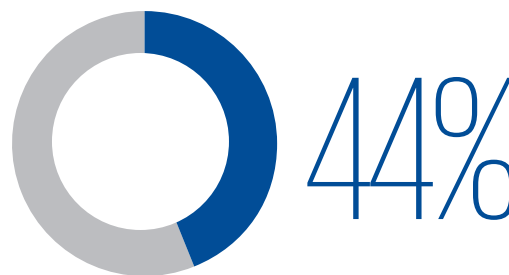
Вони також шукають фахівців, які володіють різними навичками та досвідом, зокрема досвідом роботи з цифровими перетвореннями чи цифровими інноваціями у бізнес-моделях.

Керівники організацій повинні визначити свої пріоритети у справі налагодження міжфункціональної співпраці у рамках організації – від втілення інновацій у бізнес-моделі до перепроєктування операційних моделей для здійснення перезавантаження у вищому керівництві. Чітке розуміння пріоритетів дає їм змогу оцінити, чи володіє нинішній склад керівників належним досвідом та здібностями для досягнення поставлених цілей. Це також означає, що керівники повинні будуть змінити підходи до оцінки того, як вони визначатимуть ефективність роботи керівництва, яке перебуває у їхньому підпорядкуванні, та визначити шляхи ефективного кар'єрного розвитку для наступного покоління висококваліфікованого керівництва.

### Схема 7: Керівники компаній, які планують інвестувати у підвищення навичок своїх співробітників у сфері цифрових технологій упродовж наступних трьох років



Підвищення навичок  
від 1% до 50% своїх співробітників



Підвищення навичок  
понад 51% своїх співробітників

Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

# Змінюватися зсередини

Задля досягнення стійкості свого бізнесу керівники повинні втілювати масштабні цифрові перетворення, тобто формувати кіберстійкість таким чином, щоб занепокоєння з приводу загроз безпеці не ставало на заваді цифровим інноваціям. Це вимагає від організації фундаментального перезавантаження навичок і технологій, прискорення впровадження передових технологій і здійснення повномасштабного підвищення кваліфікації персоналу.

## Кіберстійкість

Здатність інтегрувати цифрові інновації – ключ до реалізації потенціалу довгострокового зростання. Проте занепокоєння з приводу кібербезпеки може перешкодити цим амбіціям. Організаціям необхідно вжити належних заходів, щоб ці загрози не підривали потенціал цифрового зростання.

68% керівників стверджують, що їхня організація готова до будь-якої майбутньої кібератаки (цей показник відрізняється від минулорічного). Цікаво, що компанії, акції яких котируються на біржі, вважають себе краще підготовленими (порівняно з приватними компаніями) до можливої атаки.

## Схема 8: Готовність до майбутніх кібератак



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

Дбаючи про кіберстійкість як про ключ до реалізації потенціалу зростання, керівники чітко усвідомлюють, що ефективна кібербезпека є чимось значно більшим, ніж просто оборонними чи пом'якшувальними можливостями. За результатами нашого опитування, 71% керівників стверджує, що їхні організації розглядають інформаційну безпеку як стратегічну функцію і джерело конкурентних переваг.

**71%** керівників стверджує, що їхні організації розглядають інформаційну безпеку як стратегічну функцію і джерело конкурентних переваг

Кетрін Робінс, партнер з питань кібербезпеки, KPMG в Австралії, розповідає про те, яким чином можуть отримати стратегічні переваги компанії, які перевершують своїх конкурентів у плані прозорості та якості реагування на події. «Передовсім споживачі звертають увагу на цінність даних», – каже вона. «Якщо організація більш прозора у питаннях методів обробки даних та дотримання конфіденційності (навіть у питаннях реагування на інциденти, такі як несанкціонований доступ до даних), її бренд буде вирізнятися серед інших і вона зможе користуватися більшою довірою серед споживачів».

“

Один з найскладніших аспектів у сфері кібербезпеки полягає в тому, що якщо все йде добре, ви не чуєте про кібербезпеку взагалі”

Кетрін Робінс  
Партнер  
Кібербезпека  
KPMG в Австралії

Така думка отримала підтвердження в ході нашого дослідження. Понад дві третини керівників (69%) стверджує, що сильна стратегія у сфері кібербезпеки має вирішальне значення для забезпечення довіри з боку ключових зацікавлених сторін. Цей показник значно перевищує показник 2018 року.

Керівники, які зробили свої організації більш кіберстійкими, також більше орієнтовані на інноваційні проривні зміни у своїй галузі.<sup>1</sup> Такі керівники сміливіше використовують штучний інтелект і прогнозують більш високе зростання доходів (зростання доходів на 2% або більше) упродовж наступних трьох років.

Керівники відіграють ключову роль у впровадженні й дотриманні належної культури у питаннях кіберстійкості, починаючи з керівництва найвищого рівня. Це означає, що вони повинні мати глибоке і тонке розуміння ризиків, з якими стикається організація, і запроваджувати програми комунікації та навчання, необхідні для забезпечення вкорінення практик безпеки в повсякденних бізнес-операціях. «Один з найскладніших аспектів у сфері кібербезпеки полягає в тому, що якщо все йде добре, ви не чуєте про кібербезпеку взагалі», – говорить Робінс. «Це як оплата за медичне страхування або страхування дому. Ви ніколи не прагнете ним скористатися, але коли вам це потрібно, ви дуже раді, що маєте його. Ви повинні забезпечити постійні інвестиції у кібербезпеку, щоб продовжувати адаптуватися та оновлювати свій захист».

## Робоча сила 4.0

Проривні технології – від штучного інтелекту до віртуальної реальності – мають потенціал для трансформування світу праці. У нашу епоху технологій чимало професій і навичок все більше застарівають, але чимало з них еволюціонують. Усе це впливає на безліч робітничих професій. Утім, розвиток нових технологій впливає на всі професії, і навіть висококваліфіковані працівники від цього не застраховані.

Така сейсмічна зміна ставить значно ширші питання до суспільства та урядів. А для компаній та їхніх лідерів це означає, що потрібні компаніям навички, а також процеси навчання та кар'єрного росту працівників, весь час трансформуються. Керівники компаній повинні формувати новий спосіб мислення щодо талановитих працівників, стратегії розвитку робочої сили та необхідності підвищення їхньої кваліфікації.

«Щоб лишатися гнучким сьогодні, ми повинні отримувати інформацію, звертаючись до людей, і вчитися у людей, яких ми звичайно могли б не помічати», – зазначив **Дуг Макміллон, президент і виконавчий директор компанії Walmart International**. «Важливо, щоб ми ставали учасниками всіх сфер життя компанії. У нас в компанії чимало керівників, які працюють по всьому світу, але кожен із нас, сам по собі, має щодня зростати й навчатися.»

Керівники компаній визнають, що ця тенденція прискорюється і вимагає від них концентрації уваги, коли йдеться про людські ресурси. Четверо з десяти (44%) керівників компаній мають намір підвищити кваліфікацію понад половини своїх теперішніх працівників.

Кейт Холт, партнер з питань консультування в сфері людських ресурсів, KPMG у Великій Британії, вважає, що ефективне підвищення кваліфікації – це не просто оснащення людей новими технологіями. Це перемога над їхніми серцями і розумом. «Багато технологій, які розгортаються сьогодні, інтуїтивно дуже зрозумілі, бо значно більше уваги приділяється інтерфейсу користувача і зручності в користуванні», – каже вона. «Питання полягає в тому, щоб все більше людей мали можливість зрозуміти, що саме в цих технологіях вони можуть знайти для себе: як ця технологія може допомогти виконати вашу роботу і чи є у вас бажання змінювати свою поведінку таким чином, щоб використовувати певну технологію. Вам потрібно завоювати людські серця і думки, щоб вони могли визнавати той позитивний ефект, який забезпечує технологія для зміни їхніх ролей. У більшості випадків організації не застосовують адекватного або належним чином профінансованого підходу, коли йдеться про таке спілкування та обізнаність щодо змін, необхідних для заохочення працівників до їхнього подальшого розвитку.»



“

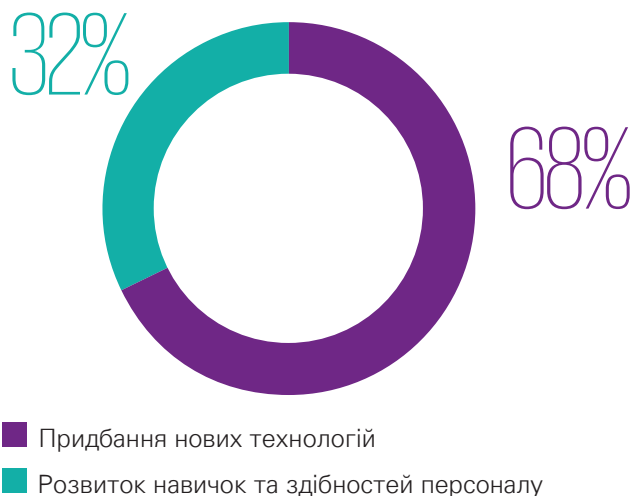
Щоб лишатися гнучкими сьогодні, ми повинні отримувати інформацію, звертаючись до людей, і вчитися у людей, яких ми звичайно могли б не помічати”

**Дуг Макміллон**

Президент  
і виконавчий директор  
Walmart



### Схема 9: Сфера, яка отримує найбільші капіталовкладення



Джерело: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International

“

Вам потрібно завоювати людські серця і думки, щоб вони могли визнавати той позитивний ефект, який забезпечує технологія для зміни їхніх ролей”

”

#### Кейт Холт

Партнер з питань консультування в сфері людських ресурсів, KPMG у Великій Британії

Ми також запитали керівників компаній, як вони визначають пріоритети для здійснення своїх капітальних інвестицій, і бачимо напруженість між здійсненням змін стосовно робочої сили, про необхідність яких вони знають, та здійсненням інвестицій, які потрібні для розвитку їхніх технологій. Зокрема, ми поцікавились тим, куди вони вкладають більше коштів – у розвиток навичок своїх працівників чи в придбання нових технологій. Більшість (68%) відповіла, що вони інвестують більше коштів у придбання нових технологій.

**Йонас Прайзинг, керівник міжнародної рекрутингової компанії ManpowerGroup**, зазначає, що слід сфокусувати увагу не лише на технологіях. «Ми вважаємо, що основний вплив технологій полягає в тому, щоб збільшити людські можливості, за умови, що у вас є навички, необхідні для того, щоб скористатися ними», – говорить він. «На мій погляд, надто багато часу витрачається на обговорення наслідків ліквідації робочих місць і недостатньо часу на те, щоб зосередитися на потребі революції у сфері навичок. Враховуючи це, ми можемо підвищувати ефективність робочої сили та перерозподіляти її як на рівні компанії, так і в межах країни».

“

Ми вважаємо, що основний вплив технологій полягає в тому, щоб збільшити людські можливості, за умови, що у вас є навички, необхідні для того, щоб скористатися ними”

#### Йонас Прайзинг

Керівник ManpowerGroup



“

Сьогодні організації повинні вміти швидко навчатись та швидко змінюватись, адаптуватись до викликів як з огляду на людські ресурси, так і на технології”

**Маркус Таке**

Генеральний директор  
Siemens Gamesa



Майже шість із десяти керівників (59%) заявили, що сьогодні складно знайти працівників, яких вони потребують. Очевидно, що модернізація їхньої робочої сили стала головною стратегією, яку керівники обрали для того, щоб забезпечити готовність своєї організації до викликів майбутнього.

**Маркус Таке, генеральний директор компанії Siemens Gamesa**, вважає, що компаніям необхідно знайти баланс між інвестиціями в людей та технології, якщо вони хочуть створити організації, що швидко адаптуються до нових викликів та втілюють культуру безперервного навчання. «Сьогодні організації повинні вміти швидко навчатись та швидко змінюватись, адаптуватись до викликів як з огляду на людські ресурси, так і на технології», – говорить він. «Потенціал, який був досить цінним 10 років тому, залишається надійним, але його потрібно доповнювати іншими можливостями. Отже, компанії мусять збалансовано інвестувати в обидві сфери».

**16%** керівників компаній відповіли, що вони вже впровадили штучний інтелект для автоматизації своїх процесів

**Масаакі Цуя, керівник компанії Bridgestone**, найбільшого у світі виробника шин і гуми, вважає, що рушійна сила успіху – люди, але ця віра має збалансовано поєднуватися з нагальною потребою інвестувати в нові технології.

«Прогрес неможливий без людей», – говорить він. «Усе, зрештою, зводиться до людей. Але ми не можемо інвестувати в наше майбутнє без отримання прибутку. Наші підприємства змінюються через безпрецедентні технологічні трансформації, включно з інтернетом речей і штучним інтелектом. Якщо ми не зможемо давати цьому лад належним чином, то не отримаємо прибутків і програємо. Тому важливо досягти балансу між людьми та технологіями».

Якщо керівники прагнуть досягти зростання шляхом підвищення кваліфікації працівників, то вони повинні надавати стратегічну підтримку та виділяти достатньо ресурсів для навчання та розвитку своїх працівників. Керівники компаній також можуть відігравати ключову роль, переконавшись, що ефективне управління навчанням і розвитком забезпечено, ініціативи щодо підвищення кваліфікації не фрагментовані, а ресурси та інвестиції зосереджено у сферах, де вони матимуть найбільший вплив.

Незважаючи на те, що суголосність поглядів на стратегію розвитку працівників керівника організації та керівника з питань управління людськими ресурсами відіграє вагомий роль, Холт зауважує, що в багатьох організаціях і досі у цьому питанні відсутня необхідна синергія. «Деякі команди з управління персоналом є занадто реактивні», – каже вона. «Далекоглядні HR команди досліджують процес формування робочої сили під впливом технологій, таких як робототехніка. Це призводить

“

Прогрес неможливий  
без людей”

**Масаакі Цуя**

Генеральний директор  
Bridgestone



до змін у всьому – від стратегії навчання до вашої стратегії підбору персоналу, – але ви повинні почати з вивчення впливу технологій на робочу силу, на ролі, які маєте зараз, і на ті професії та посади, в яких будете мати потребу в майбутньому».

## Технології 4.0

Технології на основі штучного інтелекту та їхнє застосування, від інтелектуальної автоматизації до розпізнавання голосу, дають можливість трансформувати продуктивність організації. Вони можуть бути використані для розкриття інформації з величезних сховищ структурованих і неструктурованих даних, підвищення швидкості та якості ухвалення рішень. Застосування технологій дозволяє виконувати процеси і завдання, які раніше виконувалися працівниками. Вони можуть робити все це значно швидше та точніше, вивільнюючи людей для вирішення більш важливих завдань.

Проте наші дослідження показують, що більшість організацій досі не застосовують штучний інтелект для автоматизації процесів. Лише 16% керівників компаній відповіли, що вони вже впровадили штучний інтелект для автоматизації своїх процесів, причому близько третини (31%) все ще перебуває на пілотній стадії, а близько половини (53%) лише обмежено застосовує штучний інтелект.

«Ми живемо у вирішальний час історії, коли вплив технології на кожну складову нашого повсякденного життя, нашу роботу, на кожен аспект нашого суспільства та економіки гостріший, ніж будь-коли раніше»<sup>2</sup>, – зазначив **Саття Наделла, керівник компанії Microsoft**. Світу потрібні технології, від яких отримують користь люди та суспільство в більш широкому сенсі, та такі, що їм можна довіряти.

<sup>2</sup> Річний звіт Microsoft за 2018 рік.

# Еволюція керівника

Внесок у зростання та розвиток компаній, на який очікують від керівників, змінюється. Лідери повинні швидко адаптуватися – коригувати свої дії для того, щоб задовольняти мінливі потреби клієнтів, наслідувати технологічні інновації та встигати за темпами конкурентів. Вони також повинні бути відкритими до нових ідей, щоб мати змогу кинути виклик укоріненому управлінському та організаційному мисленню.

## Гра за новими правилами

Залишатися стійким на нинішньому динамічному ринку – це мати здатність постійно розвиватися і пристосовуватися до швидких змін. Це вимагає від керівників організацій швидко реагувати на зміни потреб клієнтів, а також зосереджувати зусилля на тих сферах, що матимуть найбільший вплив.

Ця потреба стає все більш нагальною, оскільки керівники відчують, що вони мають менше часу, ніж попередні покоління керівників. Ми запитали керівників організацій, чи підтверджують вони, що нині термін перебування керівників на посаді складає в середньому близько 5 років. Майже три четвертих (74%) погодилися із цим твердженням, зазначивши, що цей термін є коротшим, ніж коли вони починали свою кар'єру. Недавнє дослідження підтверджує таку динаміку: середній термін перебування на посаді керівника у компаніях з високим рівнем капіталізації (S&P 500) становив 5 років наприкінці 2017 року і скоротився з 2013 року.<sup>3</sup>

Понад дві третини керівників (67%) зазначили, що термін перебування на посаді в середньому завдовжки у 5 років вимагає адаптуватися швидше.

## Еволюція мислення

Керівники повинні бути готові вести свої організації до абсолютно нових горизонтів, аби стимулювати інновації та зміни. Це вимагатиме лідерського мислення, готовності ставити під сумнів усталені припущення та переконання – руйнувати стереотипи, якщо вони стримують прогрес. Це дослідження вказує на три якості, які будуть вирішальними для формування нових ідей і здійснення радикальних змін: налагоджувати тісні зв'язки з клієнтами, знаходити баланс між результатами аналітики, інтуїцією та досвідом, щоб передбачати потреби клієнтів, і розвивати емоційну стійкість.

По-перше, лідери повинні перебувати у тісному контакті зі своїми клієнтами, підтримувати діалог і розуміти їхні цінності та потреби, що змінюються. Наприклад, керівники організацій визнають, що клієнти хочуть знати, яку позицію мають лідери щодо соціальних проблем. 71% опитаних заявив, що вважає особистою відповідальністю забезпечити, щоб політика організації щодо питань довкілля, соціуму та управління (ESG-політики) відображала цінності їхніх клієнтів. А 55% заявили, що їхні організації повинні виходити за рамки лише фінансового зростання, щоб досягти довгострокового, сталого успіху.

По-друге, їм необхідно урівноважити дані, отримані в результаті вивчення потреб і запитів споживачів, з їхнім власним досвідом та інтуїцією. Ми виявили, що 71% (67% у 2018 році) керівників організацій ігнорували результати аналітичних даних, оскільки ці результати суперечили їхньому власному досвіду чи інтуїції. Щоб отримати користь від все більш складної аналітики, керівники повинні переконатися, що вони можуть довіряти висновкам, особливо у випадках, якщо вони були отримані в результаті роботи не людини, а алгоритму. Побудова структури перевірок і противаг має вирішальне значення. Для цього необхідно переконатися, що алгоритми не базуються на даних із систематичною похибкою та вжито належних заходів за контролем якості. У такому випадку керівники, навіть якщо й не розуміють, як працює алгоритм, можуть впевнено ґрунтувати дії та рішення на результатах аналітичної обробки даних, бо довіряють якості цих моделей.

По-третє, їм необхідно створити середовище, де готовність до змін визнається силою, а не слабкістю. Багато керівників компаній розвивають емоційну стійкість, щоб відновлюватися після поразок. Майже три четвертих (74%) зазначили, що вони припустилися значних помилок на початку своєї кар'єри (наприклад, заснували підприємство, яке в кінцевому підсумку виявилось невдалим), проте навчилися отримувати уроки з власного досвіду.

**74%** зазначили, що вони припустилися значних помилок на початку своєї кар'єри

<sup>3</sup> Дослідження Equilar, «Термін перебування на посаді генерального директора» Форуму Гарвардської школи права з корпоративного управління та фінансового регулювання, 12 лютого 2018 року.

# ВИСНОВКИ

## ➤ Подорож незвіданими шляхами

Керівники організацій стикаються з усе більш невизначеним і нестабільним бізнес-середовищем. Для управління надзвичайно комплексними ризиками вони повинні мати цілісне уявлення того, яким чином взаємопов'язані ризики (від зміни клімату до геополітики), та зробити все можливе, щоб увесь керівний склад брав участь у розробці заходів у відповідь. Зі зростанням занепокоєння щодо потенційного сповільнення світової економіки керівники повинні забезпечити наявність власних систем раннього оповіщення і опрацювати різні сценарії, щоб посісти наступальну позицію, якщо таке уповільнення матиме місце. Щодо бізнес-моделей, які існували десятиліттями під загрозою цифрової революції, керівники повинні зруйнувати власну стратегію і бізнес-моделі, кидаючи виклик довготривалим переконанням і традиційним поглядам, які були визначальними для їхніх компаній та секторів упродовж років.

## ➤ Керування у часи невизначеності

Керівники організацій повинні сформувати стійкість до змін у своїх організаціях, втілюючи зміни; це передбачає обережне управління напруженістю в межах бізнесу. Заохочуючи інновації шляхом схвалення підходу «швидких» поразок, вони також повинні підтримувати дисципліну, яка не передбачає нехтування якістю. Це також тягне за собою вивчення потенціалу їхнього керівного складу і спрямування дій на посилення слабких сторін.

Вони повинні очолити трансформацію операційних моделей, розбудовуючи динамічні, орієнтовані на клієнта та цілісні підприємства, поєднуючи передові технології з операційною оптимізацією.

## ➤ Змінюватись зсередини

Керівники організацій повинні також стимулювати цифрове перезавантаження в масштабах організації, забезпечуючи кіберстійкість та фундаментальне перезавантаження технологій і підвищення кваліфікації робочої сили. Керівникам організацій слід розвивати глибоке і тонке розуміння ризиків кібербезпеки, що стоять перед організацією, і запровадити програми комунікації та навчання, необхідні для забезпечення того, щоб найкраща практика з безпеки стала невід'ємною частиною їхнього бізнесу.

Щоб керувати цією амбіційною трансформацією як систем, так і функцій персоналу, керівники повинні надавати своїм командам з питань навчання та розвитку стратегічну підтримку та ресурси, які їм потрібні, і запровадити ефективне управління, щоб ресурси та інвестиції зосереджувалися в галузях, де вони матимуть найбільший вплив. Зрештою, вони повинні втілювати стратегію своєї організації щодо штучного інтелекту з позицій того, як, де і коли ці нові технології можуть бути застосовані для досягнення оптимального ефекту.

## ➤ Еволюція керівника

Сьогодні керівники бізнесу повинні прийняти той факт, що їм потрібно зробити більше і за менший період часу. Їм потрібно налагоджувати більш тісні зв'язки зі своїми клієнтами, передбачити їхні вимоги через розуміння, отримане від аналізу даних. Вони також повинні створити середовище, в якому нові ідеї можуть бути випробувані без упередження і в яких готовність до змін визнається як сила, а не слабкість.

---

## Підбиваючи підсумки

Керівники організацій стикаються з епохою безпрецедентних змін і економічної невизначеності. Маючи попереду подорож незвіданими шляхами, вони прагнуть сформуванню стійкості до змін, необхідну для того, щоб в майбутньому їхні організації стали ще сильнішими. В умовах стрімкого та непередбачуваного розвитку бізнес-середовища вони прискорюють еволюцію власних організацій, кидаючи виклик усталеній практиці та застарілим підходам, – все заради зростання.

---

# Методологія та подяка

Дані дослідження, опубліковані в цьому звіті, ґрунтуються на опитуванні 1300 керівників вищої ланки (CEO) з 11 найбільших світових економік: Австралії, Китаю, Франції, Німеччини, Індії, Італії, Японії, Нідерландів, Іспанії, Великої Британії і США.

Опитування проводилося з 8 січня по 20 лютого 2019 року.

Керівники організацій працюють в 11 ключових галузях: управління активами, автомобільна промисловість, банківська сфера, споживчі товари та роздрібна торгівля, енергетика, інфраструктура, страхування, медично-біологічна промисловість, промислове виробництво, технології та телекомунікації.

З 1300 керівників організацій 310 керівників представляють компанії з доходами від 500 до 999 млн доларів США; 543 – компанії з доходами від 1 млрд доларів США до 9,9 млрд доларів США; і 447 – компанії з доходами у розмірі 10 млрд доларів США або більше.

KPMG висловлює подяку таким керівникам за їхній внесок:

- Генаді Аль-Салех, CEO, Agility
- Джеймс Бракен, CEO, Fortitude Re
- Дуг Макміллон, CEO, Walmart
- Сатіа Наделла, CEO, Microsoft
- Йонас Прізінг, CEO, Manpower Group
- Маркус Таке, CEO, Siemens Gamesa
- Масаакі Цюя, Global CEO, Bridgestone
- Кеті Уорден, Global CEO та президент, Northrop Grumman Corporation

Якщо ви хочете поспілкуватися з нашими фахівцями про перспективи та проблеми, що були розглянуті у цих дослідженнях, ми будемо раді більш детальному спілкуванню з цього приводу. Зв'яжіться з нами:

**markets@kpmg.ua**



© 2019 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені. У цьому документі слова і словосполучення «ми», «KPMG», «нам», «нас», «нами» і «наш» означають мережу незалежних фірм, що діють під назвою KPMG та входять до асоціації KPMG International, або одну чи кілька таких фірм, або KPMG International.

Погляди та судження, викладені в даному документі, належать учасникам опитування та респондентам і необов'язково відображають бачення і погляди KPMG International або будь-якої фірми-члена мережі KPMG. Участь KPMG не є схваленням, спонсорством або передбачуваною підтримкою продуктів або послуг будь-якої компанії.

Інформація, викладена у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданої після детального вивчення стану справ.

Назва і логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками асоціації KPMG International.

Перекладено з дозволу KPMG International.