



KPMG 2020 CEO Outlook Спецвыпуск: COVID-19



KPMG International

kpmg.ua



Передмова



Білл Томас

Міжнародний голова
та виконавчий директор
KPMG International

Світова пандемія змінила визначення лідерства

COVID-19 висуває до керівників вимоги, які всього кілька місяців тому мало хто міг передбачити, і багато в чому вже змінив визначення лідерства. Пандемія так чи інакше торкнулася кожної людини, бізнесу і країни, і всі вони перебувають на різних етапах. Для багатьох непевність — єдине, в чому вони впевнені.

Прагнучи внести трохи ясності у складний світ, в якому ми живемо, KPMG спершу у січні, а тоді ще раз у липні й серпні, взяла інтерв'ю у сотень керівників з усього світу, щоб дізнатися про їхнє бачення і зрозуміти, як змінилися їхні пріоритети. Ми розпитували керівників про впевненість у майбутньому і вивчали їхні підходи до кризи, яка стається раз у покоління. Недивно, що керівники, яких ми інтерв'ювали під час другого етапу дослідження, виявляли меншу впевненість у світовому економічному зростанні, ніж на початку року. Але прогнози розвитку і результати підрахунків не змальовують усєї картини. Лідерам корпорацій довелося переосмислити пріоритети, і чимало хто з них зосередився на найважливішому — здоров'ї та добробуті людей і суспільства, якому служить їхній бізнес.

Через реальні страхи руйнування ринку керівники вдаються до рішучих дій у межах своїх організацій. Вони розповіли, що посилюють цифрову трансформацію компаній і працюють над тим, щоб їхні трудові ресурси могли адаптуватися до нових вимог. Керівники бізнесу оновлюють або змінюють корпоративні цілі таким чином, щоб їхні організації могли долучитися до вирішення багатьох проблем, з якими стикається світ.

Робити усе це одночасно, особливо у стислі терміни, — виклик для будь-якого лідера. І я щиро дякую усім керівникам, з якими ми говорили, за те, що знайшли час для участі. З їхньою допомогою ми розкрили у цьому звіті деякі важливі тенденції й ідеї, які, сподіваємося, зацікавлять вас не менше, ніж нас.

Дякую за довіру до KPMG і, будь ласка, бережіть себе!

*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.



ЗМІСТ

Основні висновки	04
Призначення	06
Процвітання	11
Пріоритети	16
Міркування про нову реальність	20
Методологія і подяки	22



ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

KPMG 2020 CEO Outlook. Спецвипуск: COVID-19 пропонує унікальний погляд на те, як відповідно до поширення пандемії, змінюється ставлення до людей. На першому етапі, у січні та лютому, до того, як більшість провідних ринків сповна відчули на собі наслідки карантину, KPMG опитала 1300 керівників. Після того, у липні та на початку серпня, ми додатково опитали 315 керівників, щоб зрозуміти, як еволюціонувало їхнє мислення. Основні висновки такі:

Людський капітал і робоча реальність:

Компанії прагнуть змінити стратегії найму, оскільки віддалена робота розширила їхній потенційний кадровий резерв, і компанії можуть переглядати потреби в офісних площах в короткотерміновій перспективі та формати роботи в майбутньому.

Зміна порядку денного щодо ризиків:

З початком пандемії найбільшою загрозою для розвитку бізнесу було визнано ризик, пов'язаний з людським капіталом, який випередив ризик ланцюжка поставок і повернення до територіалізму.

Посилення диджиталізації:

Бізнес-лідери роблять ставку на основні аспекти цифрових перетворень, і переважна більшість опитаних вказала на прискорення диджиталізації під час карантину.



Загалом, цьогорічне дослідження виявило три основні теми, визначені нами як Призначення, Процвітання й Пріоритети.

Призначення

У розпал гуманітарної кризи та кризи охорони здоров'я, керівники зосередилися на розбудові надійних, цілеспрямованих організацій, які вирішують важливі соціальні проблеми.

Оновлене розуміння призначення

На початку року 77% керівників заявили, що основна мета їхніх організацій — відповідати призначенню або бути соціально вмотивованими, а на сьогодні **79% опитаних визнають, що з початком кризи відчують сильнішу відданість своїй компанії.**

Від емпатії до дії

Понад третина керівників (**39%**) зазнала впливу COVID-19 на своє здоров'я або на здоров'я членів їхніх родин. 55% змінили свою стратегію реагування на пандемію.

Відстоювання рівноправності

На початку 2020 року 65% заявили, що відповідно до того, як падають впевненість і довіра до уряду, зростають очікування громадськості, що соціальні проблеми вирішуватиме бізнес. Сьогодні **81% опитаних впроваджує нові заходи боротьби з расизмом.**

Процвітання

Керівники одночасно працюють як над реагуванням на кризу, так і над перспективами довготермінового зростання й процвітання бізнесу.

Зростання за несприятливих обставин

Сьогодні майже третина опитаних (**32%**) визнає, що менш впевнена у перспективах довготермінового зростання світової економіки, ніж на початку року.

Посилення цифрового зростання

80% повідомляють, що пандемія пришвидшила цифрові перетворення, при тому найуспішнішим виявилось переведення «в цифру» операційної діяльності: **30%** визнає, що прогрес у цьому питанні переніс їх на роки вперед.

Таланти понад усе

З початком кризи ризик, пов'язаний з людським капіталом, піднявся з одинадцятої на **першу позицію у переліку загроз довготерміновому зростанню.**

Пріоритети

Керівники докладають максимум зусиль, трансформуючи пріоритетні напрямки, аби створити необхідні можливості для перемоги у постковідному майбутньому.

Фокус на ESG (екологічних, соціальних і управлінських питаннях)

71% заявляє про прагнення й надалі рухатися у напрямку боротьби з кліматичними змінами, що розпочато внаслідок пандемії. Разом з тим, **65% стверджує, що управління кліматичними ризиками визначатиме, чи збережуть вони свої робочі місця упродовж наступних п'яти років.**

Робота в майбутньому

77% заявляють, що й надалі розбудовуватимуть інструменти цифрової співпраці й комунікації, впроваджені внаслідок пандемії, а **73%** переконані, що віддалена робота розширила їхній доступ до кадрового резерву.

Клієнтоорієнтований ланцюжок поставок

67% стверджують, що через руйнівний вплив пандемії, а також **вмотивовані бажанням гнучкіше реагувати на мінливі потреби клієнтів**, вони мали переосмислити підхід до міжнародного ланцюжка поставок.



Призначення

Унаслідок COVID-19 **79%** опитаних мусили переоцінити призначення своїх компаній, щоб краще задовольняти потреби стейкхолдерів

Пандемія стала для керівників надзвичайно серйозним випробуванням їхніх лідерських здібностей й особистої стійкості, серйозно позначившись на здоров'ї й добробуті людей, так само як і на майбутньому компаній і галузей. Керівники найбільших світових організацій використовують цей безпрецедентний історичний момент, щоб досягнути вищих цілей і впливу як в соціальному, так і в економічному плані. Вони керують, виявляючи співчуття й людяність, приділяючи першочергову увагу людському капіталу й корпоративній відповідальності, відшуковуючи можливості на тлі падіння довіри до світової економіки і перелаштовуючи свій бізнес відповідно до нових реалій завтрашнього дня.

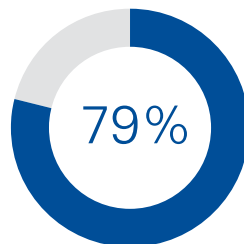
Оновлене розуміння призначення

На початку року ми з'ясували, що більшість керівників спостерігають зсув основної цілі їхніх організацій: з простого отримання прибутку до суспільного призначення. Менше чверті опитаних (23%) вбачають загальне завдання організації у вузькому розумінні «управління на користь вартості акціонерного капіталу», тоді як 54% вдаються до ширшого, цілеспрямованого підходу, зорієнтованого на різних стейкхолдерів. Крім того, кожен п'ятий опитаний керівник (22%) стверджує, що основна мета їхньої організації — покращити суспільство.

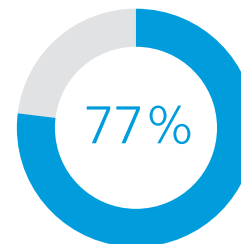
Як видно зі схеми 1, не так давно призначення компанії допомогло керівникам зрозуміти, що саме необхідно робити, щоб задовольнити потреби усіх зацікавлених сторін під час кризи — від співробітників до громад. Для **Елісон Роуз, генеральної директорки «NatWest Group»** (колишнього RBS, «Королівського банку Шотландії»), однієї з найстаріших фінансових установ Сполученого Королівства, призначення, поміж усього іншого, є дороговказом, як працювати з клієнтами. «Відповідати призначенню — означає справді уважно дослухатися до переживань клієнтів і гарантувати їм зі свого боку належну підтримку і докази, що ми відповідальні кредитори, — каже вона. — Ми запровадили спеціальні телефонні лінії Національної служби охорони здоров'я для споживачів і працівників, що належать до вразливих верств, таким чином запропонували допомогу. У нас є програма дзвінків на випередження, через яку підтримується зв'язок з нашими найбільш вразливими клієнтами, ми телефонуємо понад 200 000 особам». Що стосується



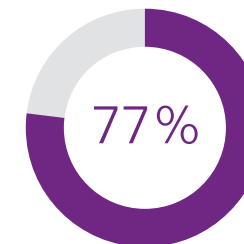
Схема 1: Керівники переконані, що в умовах пандемії призначення компанії є важливим і актуальним, ніж будь-коли до того



з початком кризи я відчуваю сильнішу емоційну відданість призначенню нашої компанії



наше призначення допомогло нам зрозуміти, що треба зробити для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: працівників, громад, клієнтів, партнерів та інвесторів



призначення закладає зрозуміле підґрунтя для ухвалення швидких та ефективних, пов'язаних з COVID-19, рішень

Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook | Спецвипуск: COVID-19

співробітників, то тут призначення компанії полягає в розумінні, якої підтримки потребують люди у разі переходу на повноцінну роботу з дому. «У лідерів існують вищі зобов'язання: не зникати з поля зору, співпереживати й демонструвати активність, адже вам потрібно показати, що ви розумієте вплив на життя кожного, — пояснює вона. — Кожен стикається з проблемами не лише в робочому середовищі, а й в особистому житті».

Призначення компанії стало для керівників центральною опорою: 79% заявляють, що з початком кризи відчувають сильнішу емоційну відданість корпоративному призначенню. Хоча, одночасно з тим, значний руйнівний вплив пандемії змусив багатьох керівників замислитися, чи їхнє нинішнє призначення справді відповідає потребам стейкхолдерів. Фактично, 79% визнають, що в результаті COVID-19 змушені переоцінити призначення їхньої організації. Важливий елемент цієї переоцінки — почути всіх стейкхолдерів і заохотити до діалогу, зокрема у випадку, якщо зрозуміло, що нинішнє призначення потрібно скоригувати, аби воно краще відповідало їхнім потребам.

Від емпатії до дії

Згадана вище особиста й емоційна відданість призначенню компанії під час пандемії є віддзеркаленням факту, що перед керівниками постають такі ж проблеми зі здоров'ям або сімейні виклики, як і перед їхніми працівниками чи громадою. Фактично, понад третина керівників (39%) зазнала впливу COVID-19 на своє здоров'я або на здоров'я членів їхніх родин.

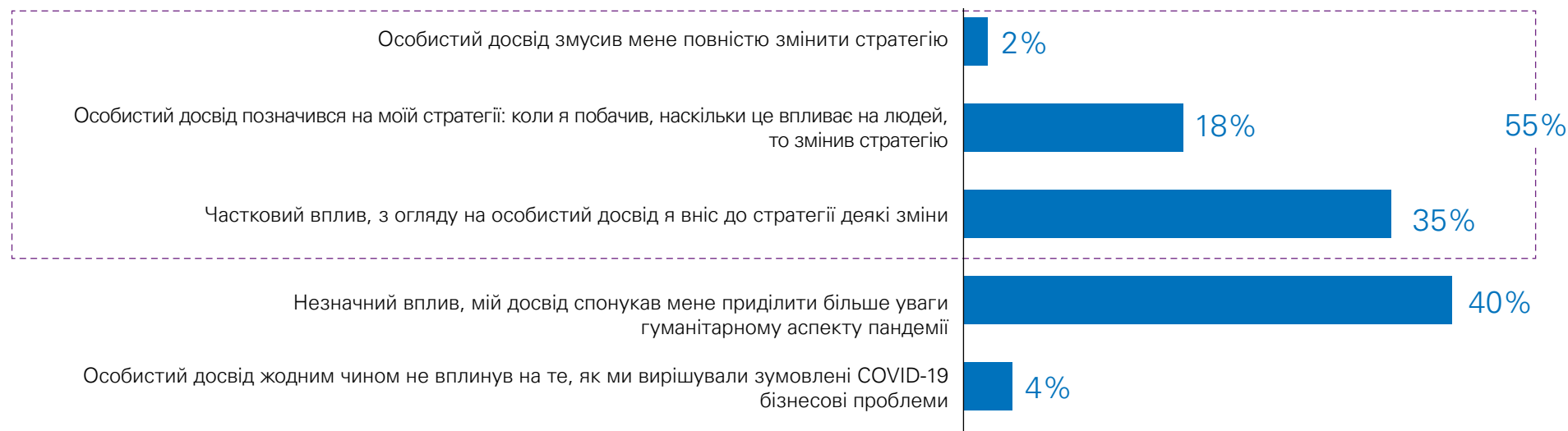
“ У лідерів існують вищі зобов'язання: не зникати з поля зору, співпереживати й демонструвати активність, адже вам потрібно показати, що ви розумієте вплив на життя кожного ”

Елісон Роуз

Генеральна директорка
«NatWest Group»



Схема 2: Як керівники змінили свою реакцію на пандемію в результаті впливу на їхнє здоров'я або когось із членів їхньої родини



Примітка: Через округлення загальна сума складає 99%.

Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook | Спецвипуск: COVID-19

Багатьом з нас пандемія запам'ятається як визначальний момент для всього покоління. Керівники однозначно налаштовані скористатися уроками пандемії та особистим досвідом, щоб перелаштовувати і ухвалювати зважені рішення. Як показує схема 2, з-поміж тих, хто зазнав особистого впливу наслідків кризи на здоров'я, лише 4% не змінили свого підходу до пандемії. Загалом 55% змінили стратегію реагування цілком або частково. Ще 40%, не змінюючи стратегії, приділяли більше уваги гуманітарному аспекту пандемії.

Виконавчий директор «Zurich Insurance Group» Маріо Греко вважає, що лідерство, якому притаманні турбота та співчуття, має вирішальне значення для захисту добробуту співробітників під час кризи і розбудови надійної і вмотивованої робочої сили в майбутньому. У «Zurich Insurance Group» увага до захисту здоров'я людей набуває форм конкретних дій. Наприклад, компанія пропонувала тестування для співробітників та їхніх родин. «Під час кризи викликом для лідера є відчуття відповідальності, яку ви несете, щоб захистити здоров'я ваших співробітників, — каже він. — Усе починається зі зменшення ризику. Як я неодноразово казав співробітникам, ніхто не приходить у страхову компанію з думкою, що це ризиковано для життя».

Нинішня криза також вимагає співчутливого керівництва колективом, щоб у такий спосіб подолати глибоко вкорінені страхи й тривоги співробітників. «Як правило, під час зустрічей з людьми в робочій обстановці ви говорите про справи. Але сьогодні людей переповнює страх, що чекає на них і їхні родини в майбутньому. Сьогодні вам передусім потрібно бути «народним» лідером».



“ Ми підтримували місцеві громади за допомогою програм з дезінфекції і різних ініціатив у сфері охорони здоров'я й медицини ”

Андреас Шіамішіс
Керівник «Hellenic Petroleum»

Відстоювання рівноправності

На початку року ми з'ясували, що керівники виявляють усе більшу готовність особисто взятися за вирішення основних суспільних проблем. Приблизно дві третини (65%) заявили, що суспільство очікує від бізнесу вирішення соціальних проблем. У той же час 76% зазначили, що особисто відповідальні за те, щоб бути лідером змін у соціальних питаннях.

Під час пандемії не бракувало прикладів, коли компанії відігравали вагомую роль у реагуванні країни на виклик: від розробки відповідних продуктів і послуг для працівників, котрі опинилися на передовій лінії боротьби, і до фінансових внесків. **Андреас Шіамішіс, керівник «Hellenic Petroleum»**, провідного переробника й трейдера нафтопродуктів у Греції, коли йшлося про боротьбу з пандемією, мав низку пріоритетів, зокрема захист співробітників, безперервність виробничого процесу й оборотний капітал. Утім, серед переліку основних напрямків діяльності також була підтримка суспільства у боротьбі з кризою.

Спочатку «Hellenic Petroleum» зробила значну фінансову пожертву на користь національної системи охорони здоров'я Греції, надавши кошти на придбання вкрай необхідного медичного обладнання та засобів. Але, окрім фінансових пожертв, дії компанії також підсилили здатність країни протистояти кризі. «Ми були чи не єдиною організацією, яка з перших днів займалася тестуванням на COVID, — розповідає він. — Уже на початку березня замовили дуже ефективне обладнання для тестування. Тим, що завезли його так рано, ми подвоїли можливості країни з тестування». Він розцінює цей внесок як надзвичайно важливий для посилення міцних зв'язків між «Hellenic Petroleum» і місцевими громадами. «Ми підтримували місцеві громади за допомогою програм з дезінфекції і різних ініціатив у сфері охорони здоров'я й медицини, — пояснює він. — Загалом це більше посилило міцний зв'язок між нашою компанією і громадою».

У подоланні унікальних викликів пандемії вирішального значення набуває можливість залучити різноманітні людські ресурси, і керівники прагнуть посилити антидискримінаційні підходи. Після широких акцій протестів після смерті Джорджа Флойда 25 травня, 81% опитаних керівників або публічно оголосили про нові заходи боротьби з расизмом у 2020 році, або планують зробити це найближчим часом.

76% зазначили, що особисто відповідальні за те, щоб бути лідером змін у соціальних питаннях



“ Ми розуміли, що мусимо говорити про расову несправедливість, оскільки не збираємося з нею миритися ”

Ганс Вестберг

Генеральний директор
«Verizon Communications»

81% керівників повідомляє, що їхня організація вже публічно оголосила або планує оголосити про нові заходи боротьби з расизмом

Для голови і **генерального директора «Verizon Communications» Ганса Вестберга** його вирішальна роль у подоланні расової нерівності стала логічним продовженням підходу компанії до ключових соціальних проблем, її стратегії і філософії лідерства. «У мене є бачення суспільних проблем тоді, коли вони — складова моєї стратегії, — пояснює він. — Я завжди був зятим прихильником різноманітності й інклюзивності. Я жив і працював на чотирьох континентах, і згадав, що коли у кімнаті семеро схожих на мене осіб, чекай справжньої катастрофи. Різноманіття й інклюзивність — засадничий принцип нашої філософії лідерства і частина кредо нашої компанії, то ж говорити про це для нас дуже природно».

Ганс Вестберг, явно схвилюваний під час відеозвернення до співробітників з оголошенням про те, що «Verizon Communications» надає 10 мільйонів доларів США організаціям, які займаються расовою рівністю й соціальною справедливістю, переконаний, що коли ви вважаєте щось просто неприйнятним, моральним імперативом стає тверда позиція. «Ми розуміли, що мусимо говорити про расову несправедливість, оскільки не збираємося з нею миритися, — каже він. — Ми справді розбудовуємо різноманітність: наша клієнтська база — різноманітна, і наша компанія — різноманітна».

Коли ми запитали тих керівників, які вже запровадили нові засоби з забезпечення різноманітності і боротьби з расизмом, про те, до яких дій вони вдалися, то трьома основними напрямками виявилися такі:

- 1 Управління продуктивністю
- 2 Зовнішнє посередництво на зразок благодійних пожертв
- 3 Допоміжні засоби на зразок тренінгів з розбудови союзництва

Кореляція між заходами з боротьби з расизмом та показниками ефективності може використовуватися для встановлення конкретних і вимірюваних цілей з забезпечення різноманітності і гарантій того, що підтримка рівноправ'я на робочому місці — обов'язок усього керівного складу.

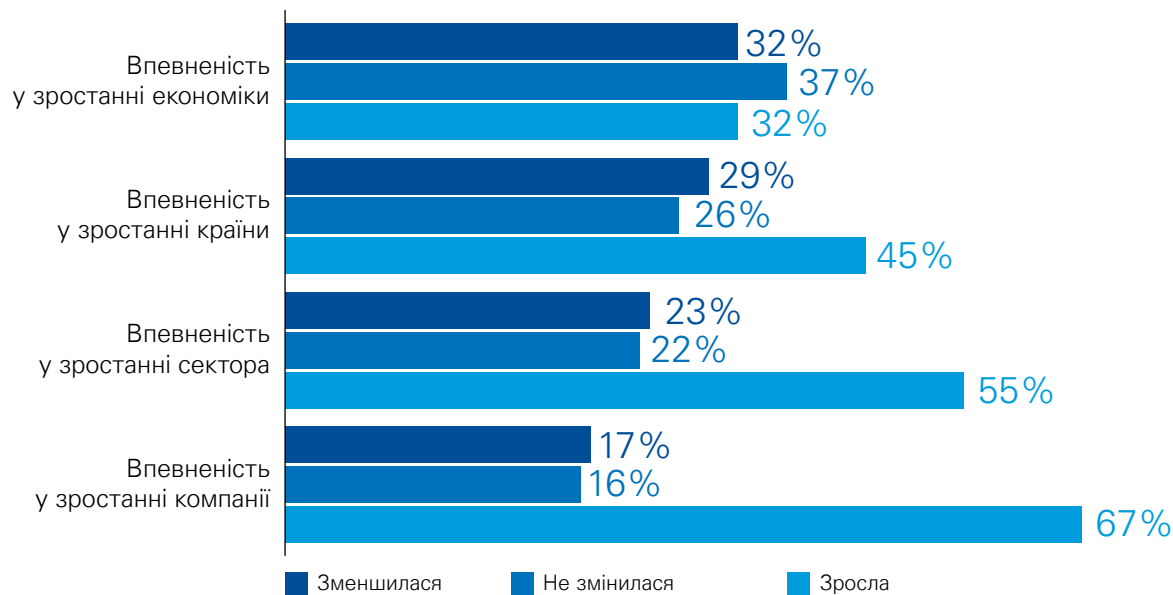


Процвітання

Зростання за несприятливих обставин

Дослідження демонструє, що зумовлена COVID-19 криза похитнула впевненість керівників у зростанні світової економіки. Сьогодні приблизно третина опитаних (32%) визнає, що порівняно з початком року, менше вірить у перспективи світового зростання у найближчі три роки. Утім, втрата впевненості не настільки вражаюча, коли йдеться про міркування керівників щодо майбутнього їхніх компаній: тут лише 17% заявляють про зменшення впевненості. Керівники, поза сумнівом, більш впевнені саме в добробуті своїх компаній, оскільки мають тут більше контролю й важелів впливу.

Схема 3: Впевненість керівників у світі в економічному зростанні упродовж наступних 3-х років (порівняно з початком поточного року)



Опитування: Вкажіть, будь ласка, рівень вашої впевненості упродовж наступних трьох років щодо перспектив зростання для таких позицій.

Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook | Спецвипуск: COVID-19



“ Увесь супротив, який панував у головах наших клієнтів щодо переходу до хмарних технологій або цифрових рішень нового покоління, значною мірою, якщо не цілковито, випарувався ”

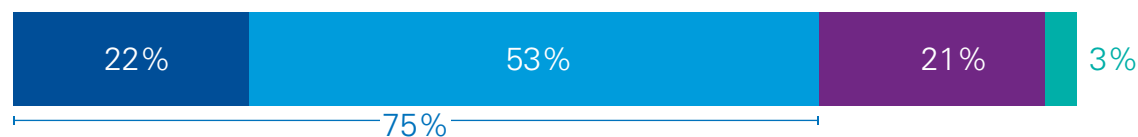
Стів Хаскер

Генеральний директор
«Thomson Reuters»

Посилення цифрового зростання

Як ми бачили вище, керівники більш впевнені у перспективах зростання упродовж наступних трьох років, коли йдеться про їхній бізнес. Почасти тому, що мають більший контроль за важелями, які це визначатимуть. Одним з найважливіших важелів, який вони можуть контролювати, і головний рушій розвитку — посилення диджиталізації. Оскільки через потребу у фізичному дистанціюванні торгівля усе активніше ведеться онлайн, компаніям доводиться переосмислювати, чого хочуть клієнти і як це реалізувати. Ми з'ясували, що 75% керівників вважають, що пандемія пришвидшила створення безперервного цифрового обслуговування клієнтів. Причому практично кожен п'ятий (22%) з них стверджує, що прогрес різко пришвидшився, і ми перенеслися на роки вперед.

Схема 4: Прискорення прогресу — цифрова взаємодія з клієнтами



- Прогрес стрімко прискорився, ми на роки випередили наші очікування
- Прогрес прискорився на кілька місяців
- Прогрес лишився таким же, як і до пандемії
- Прогресу не було

Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook | Спецвипуск: COVID-19

Цифрова трансформація і раніше посідала центральне місце у стратегії розвитку й операційній діяльності **«Thomson Reuters»**. Але, як пояснює президент і **генеральний директор Стів Хаскер**, зміни споживацького ставлення й поведінки пришвидшили цифрову стратегію бізнес-моделі. «Що стосується наших клієнтів, то ми помітили суттєві зміни у прийнятті хмарних сервісів, які в реальному часі надають бізнес-інформацію за допомогою цифрових технологій, — каже він. — Увесь супротив, який панував у головах наших клієнтів щодо переходу до хмарних технологій або цифрових рішень нового покоління, значною мірою, якщо не цілковито, випарувався. Думаю, ми спостерігали за прогресом прийняття того, як виглядатиме новий світ, і цей процес замість трьох-чотирьох років тривав усього три-чотири місяці».

Марк А. Гудберн, керівник відділу глобальних консультаційних послуг KPMG International, підкреслює, що цифрові технології не лише сприяють розвитку клієнтоорієнтованості, але також є важливим елементом стійкості, забезпечуючи, наприклад, операційну гнучкість в умовах



“ Під час кризи викликом для лідера є відчуття відповідальності, яку ви несете, щоб захистити здоров'я ваших співробітників ”

Маріо Греко

Виконавчий директор
«Zurich Insurance Group»

руйнації. «Ми бачимо, що організації збільшують свої інвестиції у цифрову трансформацію, щоб забезпечити своєму бізнесу майбутнє, — каже він. — Керівники не припиняють ретельно вивчати, як диджиталізувати операції і як технологічні переваги можуть підвищити якість обслуговування клієнтів і залученість співробітників».

Зосередження зусиль й інвестицій у сферах, спроможних принести найбільшу користь у довготерміновій перспективі, і одночасне уникнення сфер, які можуть виявитися лише короткотермівовою реакцією на пандемію, становить неабияку проблему для організацій. Коли ми попросили керівників назвати найбільшу проблему, яка постала перед ними на тлі посилення цифрового перетворення, то такою виявився «брак розуміння майбутніх операційних процесів». Компаніям потрібно зрозуміти, чи пов'язані з COVID зміни (наприклад, зміни поведінки споживачів) свідчать про появу постійної тенденції, чи є просто тимчасовим ефектом пандемії.

Зсув ризиків

Плануючи шлях до довготермінового зростання, бізнес-лідери розуміють, що карантин створив нові виклики. Цілоком ймовірно, що потенційна друга хвиля COVID-19 на їхніх ринках цілоком поглибить це занепокоєння та спричинить подальші несприятливі наслідки, як то утримання провідних співробітників, найм талановитих працівників та підтримка мотивації персоналу.

У січні керівники розмістили ризик людського капіталу на одинадцятій позиції серед інших ризиків для зростання. Утім, з початком пандемії ризик людського капіталу піднявся у рейтингу і був визнаний найбільшою загрозою для бізнесу, обійшовши ланцюжок поставок, загрозу повернення до територіалізму та проблеми довкілля (дивитися схему 5).

Ризик ланцюжка поставок піднявся з дев'ятого пункту, де перебував на початку року, і тепер посідає друге місце серед серйозних стратегічних загроз. З посиленням нестабільності ризик ланцюжка поставок перебував у центрі уваги ще до початку COVID-19 (з огляду на торгове напруження та екстремальні кліматично обумовлені явища). Утім, пандемія ще більше загострила цю проблему, оскільки організації у розпал світових обмежень відчайдушно прагнули зберегти безперервність ланцюжка поставок.

Розбудова стійких, гнучких ланцюжків поставок, спроможних витримувати потрясіння і швидко перелаштовуватися до нових можливостей, по закінченню COVID матиме ключове значення для сприяння розвитку і набуття конкурентних переваг. Це буде особливо важливим у світі, в якому керівники усвідомлюють, що зростання тренду повернення до територіалізму, яке сьогодні посідає третю сходинку серед ризиків, може ускладнити й підвищити вартість переміщення товарів. Пізніше ми розглянемо це питання детальніше у розділі «Зорієнтований на клієнта ланцюжок поставок».

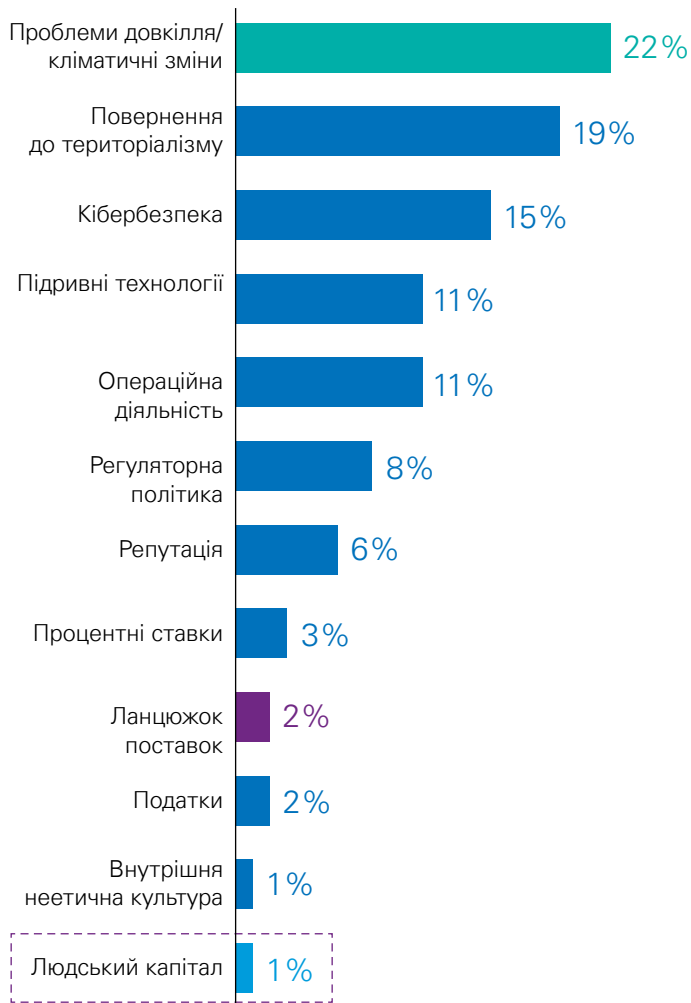


Схема 5: Зміна загроз для зростання

Найбільша загроза зростання сьогодні
(липень/серпень 2020)



Найбільша загроза зростання на початку року
(січень/лютий 2020)



Найбільша загроза зростання (2019)



Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook | Спецвипуск: COVID-19



“ Ми завжди цінували ідею «жити разом» і працювати не лише заради себе, а й заради світу ”

Горо Ямагучі
Голова «Kyocera Corporation»

Гарі Рідер, керівник глобального відділу клієнтів і ринків KPMG International, вказує на те, що у той час, як основні ризики нікуди не поділилися, ризик людського капіталу в умовах гуманітарної й економічної кризи набув нового значення. «Цьогорічний звіт підкреслює, що в результаті пандемії керівники вищої ланки приділяють більше уваги ризикам, пов'язаним з людським фактором і веденням операційної діяльності. Геополітичні, податкові, операційні й регуляторні проблеми нікуди не зникли, але керівники усвідомили, що втрата провідних співробітників і залучення нових талантів зі спеціалізованими навичками можуть мати вирішальний вплив на результативність бізнесу в майбутньому. Чимало лідерів переймаються психічним та фізичним благополуччям своїх співробітників, утім, вони також визнають, що, якщо належним чином не даватимуть цьому лад, зростання, швидше за все, призупиниться».

Управління ризиками, пов'язаними з людським капіталом, вимагає від керівників одночасного зосередження як на нагальних проблемах, так і на довготермінових перспективах. Керівники сьогодні чудово усвідомлюють, що людський капітал буде ключем як до довготермінового зростання, так і до розбудови організації, здатної процвітати в новій постковідній реальності. Щоб відповідати мінливим потребам і поведінці клієнтів, знадобляться працівники нового цифрового покоління. Відповідно до того, як посилюватиметься автоматизація виробничих процесів, підвищення кваліфікації й перепідготовка відіграватимуть у працевлаштуванні й ефективності працівників вирішальне значення. У разі створення нової організації все більшої ваги набуватиме готовність людей постійно навчатися і вміння адаптуватися. Надзвичайно важливим кроком стане розробка нових навчальних програм і їхній віртуальний виклад.

Для **«Kyocera Corporation»**, виробника електроніки й кераміки, однієї з найуспішніших компаній в Японії, прагнення зосередитися на талановитих співробітниках стало другою природою і основою унікальної філософії управління. **Голова Горо Ямагучі** пояснює, як зорієнтована на працівників філософія засновника компанії, визначного японського бізнес-лідера й мислителя у сфері менеджменту Кадзуо Інаморі, й досі, через шістьдесят років після заснування компанії в 1959 році, пронизує організацію. «Наш засновник Казуо Інаморі представив «Філософію Кьосера» невдовзі після заснування компанії і поширює її на всіх співробітників з часів, відколи компанія була зовсім маленькою, і до сьогодні, — пояснює він. — В основі філософії лежить засадничий для нас принцип управління, покликаний «забезпечити можливості для матеріального й інтелектуального розвитку наших працівників, і спільними зусиллями робити внесок у розвиток суспільства й людства».

Зосереджуючись на людях, «Kyocera» відіграє у світі значно важливіше значення. «Ми завжди цінували ідею «жити разом» і працювати не лише заради себе, а й заради світу, — каже він. — Є три різновиди співіснування: з суспільством, зі світом і з природою, які ми підтримуємо з 1970-х років. Компанія не може існувати поза межами суспільства і природи».

Пріоритети

Прихильність до ESG (екологічних, соціальних і управлінських питань)

Пандемія створила економічну проблему, яка стала визначальною для подальшої кар'єри більшості керівників. З огляду на масштаби цієї проблеми, багато хто переймався, що керівники будуть змушені відсунути на задній план важливість екологічних, соціальних і управлінських питань (ESG). Тим не менше, наше дослідження показує, що керівники й надалі активно переймаються згаданою проблематикою, зокрема соціальною (S) складовою ESG. Майже дві третини (63%) заявили, що реагування на пандемію змусило їх зосередитися на соціальному компоненті їхньої ESG програми.

Це не означає, що керівники відходять від екологічної (E) складової ESG. Керівники вищої ланки чудово усвідомлюють, що у наступні десятиліття кліматичні зміни також становитимуть серйозну економічну й гуманітарну загрозу, і що є потреба перебудувати організації у такий спосіб, щоб підтримувати нову й стійку економіку. Віддзеркаленням серйозності, з якою керівники ставляться до кліматичного питання, є віра багатьох з них у те, що управління кліматичними ризиками буде визначальним фактором для збереження їхніх робочих місць у наступні п'ять років, — майже дві третини вважають такий розвиток подій дуже ймовірним.

На думку Джейн Лорі, голови міжнародного відділу з корпоративних питань KPMG International, невпинна увага до питань ESG під час пандемії і особливий акцент на соціальному вимірі, вказує на той факт, що ефективність роботи в цих сферах — ключ до демонстрації сили і впливу призначення організації. «Реакцією керівників на викликану COVID-19 кризу стало ще більше зосередження на призначенні, яке слугує співробітникам й стейкхолдерам за дороговказ у питанні, навіщо їхня компанія існує і в який спосіб намагається зробити свій внесок у світовий розвиток, — каже вона. — Дослідження демонструє, що керівники виносять на перші позиції порядку денного зусилля, спрямовані на екологічні, соціальні й управлінські питання (ESG) як імперативу для бізнесу, разом з соціальною діяльністю, яка йде пліч-о-пліч з екологічними планами».

“ Дослідження демонструє, що керівники виносять на перші позиції порядку денного зусилля, спрямовані на екологічні, соціальні й управлінські питання (ESG) як імператив для бізнесу, разом з соціальною діяльністю, яка йде пліч-о-пліч з екологічними планами ”



Джейн Лорі

Голова міжнародного відділу з корпоративних питань KPMG International



“ В основі усіх бізнесів, до яких ми долучаємося, лежить ESG ”

Сандро Сальсано
Президент «Salsano Group»

65% визнають, що управління кліматичним ризиком зіграє вирішальну роль у тому, чи збережуть вони упродовж наступних п'яти років свої робочі місця

Сандро Сальсано, президент «Salsano Group», якого називають «Ворреном Баффетом Центральної Америки»¹, і чия холдингова компанія володіє акціями понад ста компаній у секторах, починаючи від технологій і закінчуючи предметами розкоші, теж переконаний, що криза створює унікальний історичний момент для сприяння позитивним змінам у двох сферах: планеті і людям. Зокрема Сандро Сальсано вважає, що ми маємо унікальну можливість просувати екологічний, соціальний і управлінський порядок денний. «В основі усіх бізнесів, до яких ми долучаємося, лежить ESG, — каже він. — Наприклад, зараз ми інвестуємо у вертикальне землеробство у найбільшій зоні вільної торгівлі в Центральній Америці і також відновлюємо наші зобов'язання щодо чистих океанів. Щодо соціальної складової, ми вважаємо, що в таких сферах, як гендерний паритет, потрібно зробити набагато більше».

Для просування вперед керівники прагнуть докладати удвічі більше зусиль для просування тих змін в структурах компаній, які з'явилися під час кризи. 71% повідомляє про прагнення й надалі рухатися у напрямку боротьби з кліматичними змінами, здобутими під час пандемії. Важливе значення матимуть вимірювання екологічних покращень і розповідь про ці досягнення, так само, як оцінка й розповідь про соціальну й управлінську діяльність. Раніше цього року на Всесвітньому економічному форумі в Давосі (ВЕФ) Міжнародна ділова рада ВЕФ опублікувала документ з переліком-пропозицією щодо показників ESG і розкриття інформації². У підготовленому під керівництвом ВЕФ і розробленому цільовою групою, до складу якої увійшли профільні експерти з «Bank of America», KPMG й інших фінансових організацій «Великої четвірки», документі викладається перелік ESG показників. Схвалення зазначених показників забезпечить послідовність, узгодженість, прозорість і можливість зіставляти звітність з нефінансових питань й ефективності бізнесу в ESG напрямках, що відіграватиме вирішальну роль для демонстрації того, як твориться довготермінова вартість.

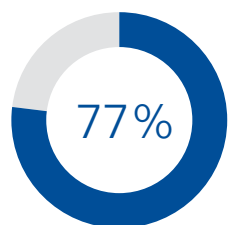
¹ “El Warren Buffett de Centroamérica”, *Forbes*, 2 April 2019.

² *Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, Consultation Draft, WEF, January 2020.

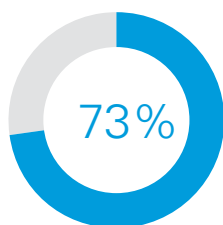
Робота в майбутньому

COVID-19 змусив організації вдаватися до радикальних експериментів щодо формату роботи. Чимало організацій запустили віддалений режим роботи буквально за одну ніч. З огляду на те, що пандемія трансформує ринок праці, 77% визнають, що й надалі розвиватимуть використовувані нині інструменти цифрової співпраці й комунікації, а 73% переконані, що віддалена робота фактично розширила доступний їм кадровий резерв (дивитись схему 6).

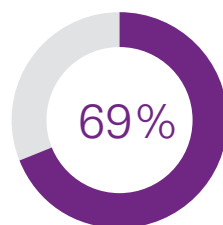
Схема 6: Керівники вбачають у пандемії можливість переосмислити те, як ми працюємо й спілкуємося



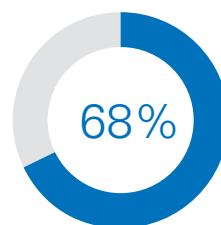
ми й надалі будемо розвивати використання інструментів цифрової співпраці й спілкування



віддалена робота розширила наш потенційний кадровий резерв



ми скорочуватимемо наші офісні площі



за час кризи моя взаємодія із співробітниками покращилася

Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook | Спецвипуск: COVID-19

«Пандемія надала керівникам чітке розуміння того, якою може бути робота в майбутньому, — каже Нхламу Длому, керівниця відділу з роботи з персоналом KPMG International. — Через нагальну потребу організації швидше ухвалюють рішення, краще співпрацюють, швидше запроваджують нові технології і навіть подолали давні ієрархії й розрізненість. Але зараз завдання полягає в збереженні цих здобутків у довготерміновій перспективі. Вирішальне значення матиме визначення чіткої стратегії роботи в майбутньому з акцентом не лише на необхідних цифрових технологіях, але й на зміцненні внутрішньої довіри, ненав'язливому співпереживанні, переосмисленні відносин з працівниками, керуванні різноманітним та змішаним людським капіталом з опорою на чітку мету і цінності, щоб працівники лишалися вмотивованими і готовими приєднатися до керівника в цій подорожі».

Хоча з розвитком аналітики, штучного інтелекту, автоматизацією процесів й інтернету речей компанії майбутнього будуть зовсім інакшими: більш спрощеними, оцифрованими і з абсолютно іншим трудовим колективом: співробітників буде кількісно менше, але вони володітимуть необхідними для сучасності новими навичками. Керівникам доведеться ухвалювати складні кадрові рішення і розставляти пріоритети в інвестиціях. Ми з'ясували, що сьогодні керівники зосереджені на сміливих й амбітних кроках з цифрових перетворень. Коли ми поцікавилися в керівників, куди вони інвестують більше — у технології чи кадри, 67% відповіли, що більше вкладають у купівлю нових технологій, і лише 33% заявили, що більше інвестують у розвиток навичок і можливостей персоналу. Цікаво, що зазначене співвідношення лишилося незмінним з часу першого опитування, проведеного на початку року.

“ Вирішальне значення матиме визначення чіткої стратегії роботи в майбутньому з акцентом не лише на необхідних цифрових технологіях, але й вмотивованих і готових приєднатися до керівника в цій подорожі працівниках ”



Нхламу Длому
Керівниця відділу з роботи з персоналом KPMG International



Клієнтоорієнтований ланцюжок поставок

Якщо говорити про майбутню операційну модель, слід зазначити, що ланцюжки поставок також сильно постраждали: 67% опитаних визнають, що їм довелося переосмислити їхній міжнародний ланцюжок поставок. Утім, керівники використовують цю можливість, щоб замислитися, як перетворити їхній ланцюжок поставок на конкурентну перевагу в умовах нової реальності. Коли ми запитали керівників, що підштовхує їх переоцінювати ланцюжок поставок, як головну причину вони назвали потребу стати більш гнучкими у відповідь на мінливі потреби клієнтів, а причина урядовий тиск з метою наблизити виробництво до регіону присутності стала другою з кінця (дивитись схему 7).

Схема 7: Причини, через які керівники переглядають ланцюжки поставок



Джерело: KPMG 2020 CEO Outlook | Спецвипуск: COVID-19

Чимало компаній, особливо зі складними ланцюжками поставок, найімовірніше, зосереджувалися на питанні безперервності і тому, як впоратися з постійною невизначеністю і збоями. Разом з тим вони дивляться в майбутнє та очікують, що низка напрямків набуде неймовірної ваги: спрощення і усунення витрат в ланцюжках поставок, забезпечення наскрізної прозорості, інвестиції в автоматизацію та інші передові технології, а також підвищення спритності у взаємодії між постачальниками і партнерами.



Міркування про нову реальність

Призначення

Хоча пандемія надала компаніям можливість продемонструвати, як вони реально можуть змінити ситуацію у суспільстві на краще, разом з тим корпоративна діяльність ніколи раніше не зазнавала настільки суворого контролю. Щоб отримати підтримку й довіру співробітників, клієнтів і громади, керівники повинні продемонструвати, що призначення їхніх компаній актуальне, має важливе значення та позитивний вплив. Для декого це означатиме перехід від загальних формулювань до більш конкретних і вимірюваних підходів. Уважне вивчення думок стейкхолдерів і заохочення їх до діалогу стане важливим елементом у справі внесення корективів і досягнення компромісів, що є необхідною умовою для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Пандемія продемонструвала силу призначення компаній. Утім, для досягнення успіху його необхідно вбудувати в структуру організації. І керівник повинен перебувати на передовій, щоб переконатися, що це справді працює.

Процвітання

З рахуванням того, що майбутнє галузей визначається цифровим прискоренням, організації потребують глибокого розуміння того, як зміниться поведінка споживачів і як задовольняти все нові й нові потреби. Аналіз на основі даних і моделювання сценаріїв матимуть вирішальне значення для розуміння того, які важливі зміни можуть відбутися. До пандемії основною проблемою у питанні цифрової трансформації для багатьох організацій була завантаженість та складність застарілих ІТ-систем і тривала боротьба за ефективне управління даними. Зазначені проблеми нікуди не зникли, і організаціям доведеться зосередитися на трансформації ІТ, долаючи розрізненість через хмарні сервіси й гнучкі технології. Настав час для компаній замислитися про людські ресурси і розбудувати надійне підґрунтя цифрових навичок.

Пріоритети

Лідерам потрібно дбати, щоб не відступитися від досягнутих внаслідок пандемії успіхів у вирішенні кліматичних проблем, і натомість закладати основи стійкої, зеленої економіки майбутнього. Компанії можуть винести уроки з того, наскільки стійкими (або ні) виявилися їхні операційні моделі в умовах кризи, щоб зрозуміти, які зі сфер потребують зміцнення для протистояння екологічним і кліматичним випробуванням. Оскільки споживачі все більше орієнтуються на бренди, що мають призначення, та чії товари та послуги відповідають цілям сталого розвитку, компанії адаптують свої портфелі продукції й послуг, щоб задовольняти зазначені потреби. Разом з тим інвестори все більше уваги звертають на ESG показники компаній, фокусуючись «Е» складовій — кліматичних ризиках. Пандемія стала серйозною кризою з величезними гуманітарними наслідками, але це також час, коли стійкі й соціально відповідальні компанії замислилися над своїм призначенням. Організації, які розробляють надійні програми звітності ESG, — паралельно зі стійкими і гнучкими ланцюжками поставок і стратегією щодо людського капіталу, яка фокусується на людях і навичках, необхідних для швидкого і віртуального майбутнього, — матимуть хороші можливості.



Підсумок

У часи значної невизначеності, коли майбутнє незрозуміле, керівникам доводиться ухвалювати важливі рішення з довготерміновими наслідками. Їм доводиться робити все можливе для захисту своїх працівників, і разом з тим стикатися з серйозним економічним тиском, який потенційно може загрожувати майбутньому їхнього бізнесу. Їм доводиться повністю переглядати підхід до ланцюжка поставок у часи, коли рух транспорту й людей обмежено. З проведеного нами дослідження, так само, як і з розмов з провідними керівниками, стає зрозуміло, що коли вони шукають відповіді на ці питання і прагнуть побудувати успішне постковідне майбутнє, то за дороговказ їм служать цілі їхніх компаній. У розпал економічної й гуманітарної кризи вони ставлять на перше місце людей: співробітників, клієнтів і суспільство загалом. Зумовлена COVID-19 криза змінює уявлення про хороше корпоративне лідерство.



Методологія і подяки

У звіті KPMG 2020 CEO Outlook наводиться деталізований трирічний прогноз понад тисячі керівників світового рівня щодо підприємницької діяльності й економічного зростання. Опитування пропонує унікальний погляд на те, як змінилося мислення керівників в усьому світі після запровадження карантину.

На першому етапі, у січні та лютому, до того як чимало провідних ринків почали відчувати на собі наслідки кризи, зумовленої пандемією, KPMG опитала 1300 керівників. З 6 липня по 5 серпня KPMG додатково опитала 315 керівників, щоб зрозуміти, як змінилося мислення лідера компанії під час кризи. В обох випадках річний прибуток усіх респондентів перевищує 500 мільйонів доларів США, а річний прибуток третини опитаних компаній перевищує 10 мільярдів доларів США, при цьому компанії з прибутком до 500 мільйонів доларів США не відповідали.

Опитування за січень/лютий охопило лідерів одинадцяти провідних ринків (Австралія, Великобританія, Індія, Іспанія, Італія, Китай, Нідерланди, Німеччина, США, Франція і Японія) і одинадцять провідних галузей (автомобілебудування, банківська справа, виробництво споживчих товарів і роздрібна торгівля, інфраструктура, галузь медично-біологічних наук, переробна промисловість, страхування, телекомунікації, технології і управління активами). Нещодавнє опитування охопило керівників зі згаданих вище галузей і з восьми провідних ринків (Австралія, Великобританія, Італія, Канада, Китай, США, Франція і Японія).

Примітка: через округлення цифр у деяких випадках сума може не складати 100%.

KPMG дякує за їхній внесок таким учасникам:

Маріо Греко, генеральний директор «Zurich Insurance Group»

Стів Хаскер, президент і генеральний директор «Thomson Reuters»

Елісон Роуз, генеральна директорка «NatWest Group» (колишній «Королівський банк Шотландії»)

Сандро Сальсано, президент «Salsano Group»

Андреас Шіамішіс, генеральний директор «Hellenic Petroleum»

Ханс Вестберг, голова і головний виконавчий директор «Verizon Communications»

Горо Ямагучі, голова «Kyocera Corporation»

Якщо ви хочете поспілкуватися з нашими фахівцями про перспективи та проблеми, що були розглянуті у цьому дослідженні, ми будемо раді більш детальному спілкуванню з цього приводу.
Зв'яжіться з нами: markets@kpmg.ua



© 2020 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.