



БЫТЬ ГИБКИМ — ЗНАЧИТ БЫТЬ УСТОЙЧИВЫМ

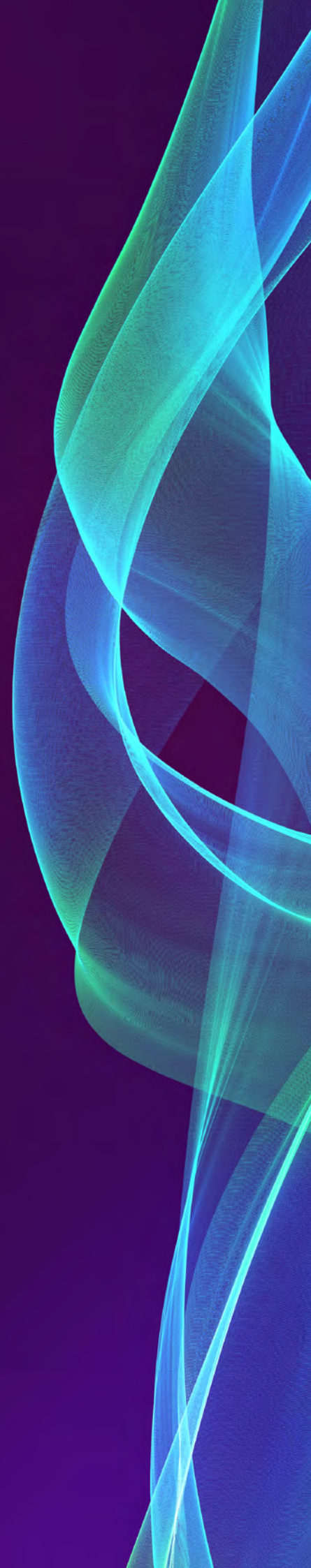
Redefining resilience

2019 Global CEO Outlook

КПМГ в России и СНГ

kpmg.kz

kpmg.com/CEOoutlook



Предисловие

Успешный руководитель – это в первую очередь руководитель, обладающий гибким мышлением.

По результатам глобального опроса руководителей крупнейших корпораций (Global CEO Outlook) 2019 года, более двух третей респондентов считают, что сегодня гибкость – это новая валюта бизнеса. Если компании не смогут приспособиться к постоянно меняющемуся миру, их бизнес потеряет смысл, поэтому они стоят перед достаточно жестким выбором.

Гибкий подход, на котором сейчас сконцентрировано внимание рынка, также заставляет переосмыслить наше понимание устойчивости. В прошлом устойчивость означала готовность к преодолению кратковременных сложностей. Организации стремились защитить свои позиции и использовали эффект масштаба для сохранения конкурентного преимущества.

Последствия последних изменений в экономике и социальной сфере, а также развития технологий явно будут иметь долгосрочный характер. И несмотря на то, что руководители компаний продолжают видеть захватывающие возможности для роста, им приходится противостоять сложной, нестабильной и все более неопределенной обстановке. Для того чтобы быть устойчивыми, организации, если они нацелены на продолжение роста, не должны бояться разрушать свои бизнес-модели. Именно это мы имеем в виду, когда говорим о том, что такое быть гибким.

В рамках Global CEO Outlook 2019 года, которое является уже пятым по счету, мы проинтервьюировали 1 300 руководителей некоторых крупнейших в мире организаций, чтобы понять, как они противостоят управленческим догмам и укоренившимся подходам к принятию решений.

Мы хотели бы поблагодарить всех респондентов, которые уделили нам время и поговорили с нами о возможностях и проблемах, с которыми им приходится сталкиваться. Во время встреч с ними меня поразила их увлеченность, энтузиазм и вера в будущее своих компаний. Мы надеемся, что наше исследование поможет вам увидеть и понять то, как видит свое будущее топ-менеджмент компаний в разных регионах мира.

Если вы захотите обсудить любую тему Global CEO Outlook, мы будем рады ответить на все вопросы.



Билл Томас
Председатель
KPMG International



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

Содержание

4

Основные выводы

5

«Неизведанные воды»

10

Управление компанией
в сложное время

14

Изменения, идущие
изнутри организации

20

Эволюция роли руководителя

21

Выводы

23

Методология
и благодарность



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в
сложное время

Изменения, идущие
изнутри организации

Эволюция роли
руководителя

Выводы

Методология
и благодарность

Основные результаты

«Неизведанные воды»

Доверие к мировой экономике падает, и среди компаний набирает обороты «созидательное разрушение».

- **Динамично меняющийся ландшафт рисков**
Риск, связанный с изменением климата, поднялся в списке рисков с четвертого места в 2018 году на первое место в текущем году.
- **Противоречивые мнения относительно перспектив развития мировой экономики**
В четырех крупных странах – Австралии, Великобритании, Франции и Китае – менее половины руководителей компаний чувствуют уверенность относительно перспектив роста мировой экономики.
- **Новая эра конкуренции**
Сегодня 63% руководителей (по сравнению с 54% в 2018 году) говорят о том, что вместо того, чтобы ждать внешнего разрушения, их организации сами активно участвуют в «созидательном разрушении» своей отрасли.

Изменения, идущие изнутри организации

Чтобы научиться быть устойчивым, руководителям необходимо запустить цифровые преобразования в масштабах всей организации.

- **Устойчивость к угрозам кибербезопасности**
В 2019 году 69% руководителей (55% в 2018 году) заявили, что сильная киберстратегия имеет решающее значение в укреплении доверия ключевых заинтересованных сторон.
- **Персонал эпохи 4.0**
44% руководителей планируют повышение квалификации более половины своего персонала, но менее одной трети (32%) отдают приоритет инвестициям в трудовые ресурсы по сравнению с инвестициями в технологии.
- **Технологии эпохи 4.0**
Только 16% организаций уже внедрили искусственный интеллект в автоматизацию некоторых своих процессов.

Управление компанией в сложное время

Чтобы обеспечить устойчивость, руководители должны постоянно и активно инициировать изменения и учить свои компании адаптироваться к ним.

- **Быть гибким или потерять актуальность**
67% руководителей компаний (59% в 2018 году) считают, что умение действовать гибко является новой валютой бизнеса, а чрезмерная медлительность грозит банкротством.
- **Расхождения в подходах к инновациям**
84% руководителей компаний заявили, что они выступают за такую культуру, которая признает, что ошибки и заблуждения являются частью инновационного процесса, но только 56% подтвердили, что такая культура существует в их компаниях.
- **Перезагрузка высшего руководящего звена**
84% руководителей активно преобразовывают группы высшего руководства для повышения устойчивости.

Эволюция роли руководителя

Гибкий руководитель должен быть динамичным, легко приспосабливающимися, готовым ломать стереотипы.

- **Новый сценарий действий**
67% руководителей компаний заявили, что поскольку средний срок пребывания в должности сократился, необходимость действовать гибко возросла.
- **Эволюция умонастроений**
74% руководителей рассказали, что на раннем этапе карьеры у них случались серьезные ошибки, которые им удалось исправить.



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

«Неизведанные воды»

Результаты Global CEO Outlook за 2018 год показали, что руководители компаний сохраняют оптимизм в отношении будущего своих организаций и перспектив их роста. Но также мы выявили увеличивающееся беспокойство по поводу реальных угроз для существования компаний, начиная с геополитической нестабильности и заканчивая вопросами кибербезопасности. В 2019 году мы видим, что в связи с неопределенностью и нестабильностью современной экономической ситуации эти вопросы уже всерьез волнуют наших респондентов. Сегодня руководители компаний уделяют все больше внимания обеспечению организационной устойчивости, необходимой для того, чтобы управлять процессом «созидательного разрушения» и не упустить инициативу.

Кэти Уорден, генеральный директор и президент корпорации Northrop Grumman, ведущей мировой компании в области безопасности, считает, что руководителям необходимо принимать во внимание широкий спектр возможностей – от глубокого знания рынка до способности быть гибким. «Я думаю, что мы будем наблюдать сокращение срока жизни компаний, и поэтому, конечно, возникает вопрос о том, что нужно делать, чтобы этого избежать. Первое – это информированность о состоянии рынка. Если вы не видите приближения явления «разрушения», вы не будете готовы к нему. Второе – это способность очень быстро реагировать. Время, в течение которого можно воспользоваться преимуществом «созидательного разрушения», тоже сокращается, и поэтому вам необходимо адаптироваться очень быстро. И последнее – это понимание того, как монетизировать технологии. Цифровые компании используют технологии таким образом, о котором более традиционные организации даже не задумываются», – считает она.

Такая динамическая устойчивость необходима для того, чтобы решить стоящие перед руководителями компаний сложные проблемы. Во-первых, они столкнулись с рядом крупномасштабных рисков – изменение климата, прорывные технологии и экономический национализм. Во-вторых, несмотря на то, что руководители компаний чувствуют себя очень уверенно в отношении собственных организаций, их уверенность в мировой экономике заметно слабее. В то время как 94% руководителей уверены в перспективах роста своих компаний, только 62% чувствуют тоже самое в отношении мировой экономики. В-третьих, бизнес-модели, применявшиеся десятилетиями, сейчас находятся под постоянно растущей угрозой в результате цифрового переворота, и руководители должны «разрушать» традиционные, укоренившиеся в их организациях бизнес-модели и стимулировать новые потоки доходов, связанные с использованием цифровых технологий.

В то время как **94%** руководителей уверены в перспективах роста собственных компаний, только **62%** чувствуют тоже самое в отношении мировой экономики.



Основные выводы

«Неизведанные воды»



Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

“

Я думаю, что мы будем наблюдать дальнейшее сокращение срока жизни компаний.”

Кэти Уорден

Генеральный директор и президент Northrop Grumman Corporation



“

Основной сферой моего внимания является постоянно эволюционирующая правовая и политическая среда. Это действительно сложно – видеть все аспекты ситуации, которая меняется в конце дня.”

Джеймс Бракен

Генеральный директор
Fortitude Re



Основные выводы

«Неизведанные воды»



Динамично меняющийся ландшафт рисков

Руководители компаний должны уметь видеть и справляться с большим количеством рисков, которые становятся все более непредсказуемыми и возникают очень быстро. Ухудшение экологической ситуации, разрушение устоев, вызванное новыми технологиями, и растущая геополитическая напряженность – все это беспокоит руководителей компаний, потому что порождает новые уровни неопределенности на фоне их стремлений сохранить или превзойти намеченные темпы роста.

Для того чтобы правильно и стратегически грамотно реагировать на риски, руководители должны понимать, как эти риски связаны между собой, и обеспечить участие в этом процессе правления и руководящих органов своей компании. По мнению **Джеймса Бракена, генерального директора перестраховочной компании Fortitude Re**, руководители должны видеть все аспекты и понимать, что представляют собой крайне сложные и многомерные проблемы. «Основной сферой моего внимания является постоянно эволюционирующая правовая и политическая среда, – поясняет он. – Это действительно сложно – видеть все аспекты ситуации, которая меняется в конце дня. Я считаю, что способность ориентироваться в этих вопросах на протяжении более длительного временного горизонта – скажем, 5 лет и более – чрезвычайно трудная задача».

В 2019 году экологические риски и изменение климата находятся на первом месте в списке рисков, переместившись с четвертой позиции, которую они занимали в 2018 году. За ними следуют риск «подрывных» технологий и угрозы, возникающие в результате возврата к территориализму.

График 1. Угрозы росту



Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International.

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

По мнению Тома Брауна, руководителя Международного подразделения КПМГ по управлению активами, то, что риск изменения климата был определен как основной, – это позитивный сигнал сближения позиций руководителей компаний и инвесторов. «Компании по управлению активами и инвесторы уже давно признали, что изменение климата представляет собой основной финансовый риск, – говорит Браун. – Для инвесторов риск изменения климата и другие факторы устойчивого развития являются важным аспектом при принятии решений. Они будут стараться “уйти” от активов, которые, по их мнению, связаны с рисками. Один из аспектов, о котором должны серьезно задуматься руководители компаний, – это раскрытие информации: выполнение требований заинтересованных сторон о предоставлении корпоративной отчетности, в которой представлена значимая информация о рисках, связанных с изменениями климата, которые имеют финансовые последствия».

Поскольку руководители компаний стремятся управлять данным риском, они концентрируют свое внимание на переходе к новым источникам энергии и необходимости избавить мир от зависимости от ископаемых видов топлива. Более трех четвертей руководителей (76%) говорят о том, что рост их организации зависит от способности идти в сторону экономики, характеризующейся низкими выбросами углерода и экологически чистыми технологиями.

У **Маркуса Таке, главного исполнительного директора Siemens Gamesa**, мирового лидера в области возобновляемых источников энергии, есть достаточно поводов для оптимистичного взгляда на будущее. «В целом мы видим возможности роста, особенно в сфере возобновляемых энергоресурсов и ветроэнергетики. Хотя по прогнозам мировой экономики, по-видимому, предстоит столкнуться скорее с риском снижения темпов роста, чем их повышения, нынешние фундаментальные основы нашей отрасли позволяют нам быть строителями оптимистичные прогнозы относительно перспектив будущего роста».

Помимо того, что деловые практики, основанные на принципах устойчивого развития, имеют ценность для общества, они также открывают возможности для роста и трансформации деятельности. Принципы устойчивого подхода могут создавать условия для появления новых продуктов и услуг, а также повышать эффективность компании в управлении ресурсами и операциями.

Противоречивые мнения относительно перспектив мировой экономики

В этом году во многих странах наблюдается резкое снижение степени уверенности в мировой экономике:

- В четырех крупных странах уверенность в мировой экономике испытывают менее половины руководителей — Австралия (38%), Великобритания (43%), Франция (44%) и Китай (48%).
- При этом данный показатель в США резко отличается: здесь процент руководителей компаний, уверенных в перспективах мировой экономики, вырос с 52% в прошлом году до 87% в текущем году, в то время как в других странах наблюдается явное падение степени уверенности по сравнению с прошлым годом. Например, странами с самым резким снижением уверенности оказались Австралия и Индия, в них уровень уверенности упал на 36%.

Гари Ридер, руководитель Международной группы КПМГ по работе с клиентами и участниками рынка, отмечает, что руководители компаний обеспокоены возможным замедлением темпов роста мировой экономики в течение ближайших трех лет, но это не снизило оказываемого на них давления и не уменьшило их желания обеспечить дальнейший рост. «Руководители перепрограммируют и перевооружают свои организации не только для того, чтобы противостоять экономическим или геополитическим вызовам, но и для того, чтобы выиграть от кардинальных изменений и найти способы расти дальше, – считает он. – Очень важно иметь ясное представление о ранних признаках таких вызовов и предупреждающих сигналах. Прогрессивные компании с амбициозными целями прорабатывают различные сценарии, используя технологии и имея при этом в наличии планы реагирования. Это новый подход к обеспечению устойчивости бизнеса – он включает готовность быстро и гибко реагировать на изменения и ориентирован на дальнейший рост».

В Австралии и Индии было отмечено самое резкое снижение степени уверенности в перспективах роста – в этом году рейтинг

«уверенности» снизился на **36%**.

Налоговые риски в центре внимания

Правительства вносят односторонние законодательные изменения, и при этом страны сотрудничают между собой для решения таких вопросов, как занижение налогооблагаемой базы и выведение прибыли из-под налогообложения. В то же самое время организации испытывают постоянно растущее давление со стороны общественности в отношении повышения прозрачности в налоговой сфере и поэтому должны противостоять угрозе возможных разногласий и репутационному риску.

В исследовании этого года мы подняли вопрос о том, уделяют ли руководители достаточно внимания налоговому риску с точки зрения того, как они оценивают работу налоговых подразделений своих организаций.

Когда мы попросили респондентов определить наиболее важные показатели результативности деятельности налогового подразделения их организации, мы обнаружили, что больший упор делается на эффективность, чем на риски. Руководители убеждены, что налоговые подразделения их компаний эффективно управляют своими ресурсами. При этом далеко не все согласились с тем, что управление налоговыми рисками осуществляется в соответствии с ценностями и задачами организации (ответ занял шестое место по приоритетности).

«Концентрация внимания на налоговом риске в качестве ключевого показателя эффективности налогового подразделения будет становиться все более и более важной, – считает Джейн МакКормик, руководитель Международной практики КПМГ по налоговому консультированию. – Такой подход может включать, например, определение эффективности системы контроля налоговых рисков или оценку того, как организация воспринимается обществом с точки зрения вопросов налогообложения».



Основные выводы

«Неизведанные воды»



Управление компанией в сложное время

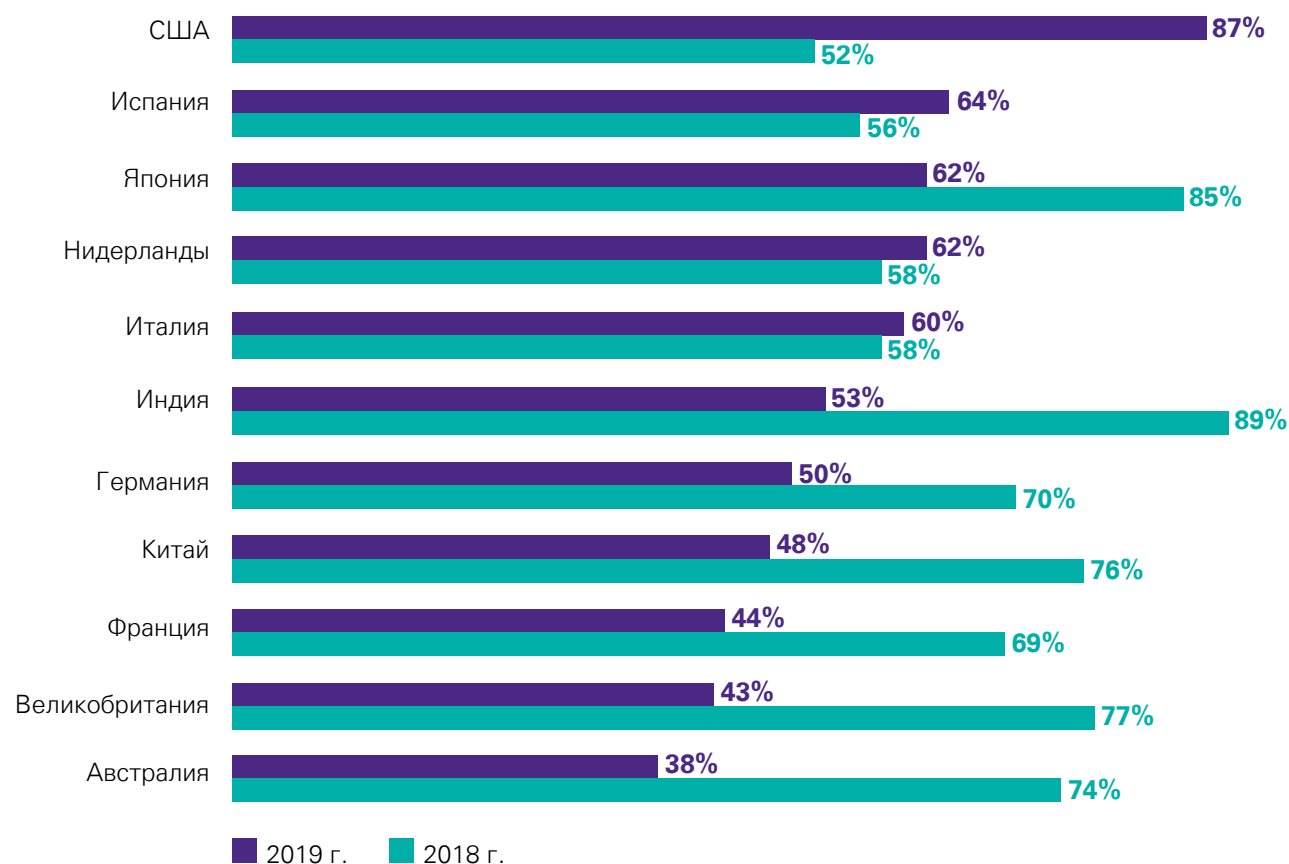
Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

График 2. Уровень уверенности в перспективах роста мировой экономики в течение следующих трех лет (разбивка по странам)



Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International



Основные выводы

«Неизведанные воды»



Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

Движущие силы устойчивого роста: развивающиеся рынки и инициатива Китая «Один пояс, один путь»

В вопросах о том, что будет обеспечивать рост компаний и какие стратегии будут использовать руководители бизнеса для наращивания потенциала своей устойчивости, ключевая роль отводится развивающимся рынкам. 63% наших респондентов заявили о том, что для географического расширения компаний в ближайшие три года первоочередной целью являются рынки стран с развивающейся экономикой (для сравнения – 36% респондентов выделили в качестве приоритета рынки развитых стран). Расширение географического охвата рассматривается как ключевой фактор устойчивости: около 87% руководителей подтвердили, что они наращивают присутствие своих компаний на развивающихся рынках, чтобы обеспечить своему бизнесу большую устойчивость.

«Наблюдая за тем, как компании ищут пути развития, мы отмечаем, что они все больше концентрируют свое внимание, а точнее сказать возвращаются к тому, чтобы сосредоточить свое внимание на развивающихся рынках, – говорит Эндрю Томпсон, руководитель Группы прямых инвестиций Азиатско-Тихоокеанского совета и руководитель Отдела инвестиций и рынков капитала КPMГ в Сингапуре. – Руководители компаний, не обращая внимания на сегодняшние геополитические проблемы, видят в присутствии на развивающихся рынках, особенно Азиатско-Тихоокеанского региона, долгосрочные возможности, которые будут играть ключевую роль в их будущем. Регионы, где находятся страны – члены Ассоциации государств Юго-Восточной Азии, с населением более 800 миллионов человек и быстро растущим уровнем потребления среднего класса, наряду с Индией и Китаем, являются движущей силой будущего мирового роста».

Инициированный Китаем проект «Один пояс, один путь» находится на особом контроле у большей части руководителей бизнеса: около двух третей респондентов (65%) заявили, что решая вопрос расширения присутствия своих компаний на развивающихся рынках, они в первую очередь рассматривают те страны и регионы, которые участвуют в данном проекте.

«Все больше руководителей серьезно задумываются о том, как повлияет проект «Один пояс, один путь» на планы развития компаний и стратегии по расширению рынков, – говорит Вон Барбер, глава Международной группы КPMГ по работе с китайскими компаниями. – Это дает больше возможностей для сотрудничества китайских и иностранных компаний на развивающихся рынках в рамках проекта «Один пояс, один путь» не только в сфере инвестиций в инфраструктуру, но и во многие другие секторы, в том числе сектор финансовых услуг, логистику, торговлю и даже цифровые технологии. Такой вид сотрудничества поможет раскрыть потенциал социально-экономического развития стран, реализующих проекты, и обеспечит китайским и иностранным фирмам доступ к новым рыночным возможностям, достижение эффекта синергии и возможность управления рисками».

Новая эра конкуренции

Самонадеянность может быть губительной для компаний в условиях динамичного развития современных рынков. Сегодня над бизнес-моделями, существовавшими на протяжении десятилетий, нависла угроза из-за стремительного прорыва в области цифровых технологий. Крупные компании, ведущие свой бизнес традиционными методами, столкнулись не только с угрозой соперничества со стороны новых цифровых компаний, но и со стороны своих традиционных конкурентов, которые воспользовались преимуществами цифровизации.

Марк Гудберн, руководитель Международного департамента консультационных услуг КПМГ, считает, что руководство компаний должно осознать, что умение вести деятельность в условиях экономической неопределенности и иметь мужество принимать в этих условиях смелые решения – это новая норма сегодня. «Руководители компаний “пишут новую главу” об организационной устойчивости компаний, посвященную способности гибко реагировать на изменения и обеспечивать рост в новых условиях. Они должны быть готовы переосмыслить основополагающие принципы и культурные концепции, которые много годы формировали представление об их компаниях и обслуживаемых ими отраслях, переориентировать свои операционные модели и пересмотреть подходы к тому, как организация создает стоимость».

Обеспечение устойчивости требует от бизнеса решительных действий – ломки устаревших стратегий и бизнес-моделей. 71% респондентов отметили, что возможности роста их компаний зависят, прежде всего, от способности руководства критически оценить устоявшуюся практику ведения бизнеса и «сломать» ее.

По словам Хитоши Акимото, руководителя Группы цифровых технологий, КПМГ в Японии, в век цифровых технологий нельзя стоять на месте.

«Если вы хотите найти и генерировать новые источники доходов за счет применения цифровых технологий, а также эффективно управлять ими, вам необходимо отказаться от старых практик. Это значит нужно задавать “трудные” вопросы о будущем компании. Например, хотите ли вы по-прежнему продавать только продукты или хотите продавать полученные результаты и накопленный опыт?».

Мы также отметили существенный рост количества респондентов, которые заявили, что их компании начали активный процесс «созидательного разрушения» своей отрасли, и не ждут, когда сами станут объектом этого процесса. В 2018 году 54% заявили, что они готовы к прорывной трансформации, в 2019 году число таких респондентов увеличилось до 63%. Устоявшиеся технологические компании должны предпринимать решительные и смелые шаги в ответ на значительные достижения в области развития ИТ-архитектуры, от мобильных вычислений до когнитивных вычислений, чтобы гарантировать, что они остаются на шаг впереди своих быстро меняющихся конкурентов.



В век цифровых технологий
нельзя стоять на месте.

Хитоши Акимото

Руководитель Группы цифровых технологий,
КПМГ в Японии

График 3. Руководители компаний, которые считают, что не стоит ждать, пока организацию «разрушат» конкуренты, а лучше самим активно внедрять процесс «созидательного разрушения» в своем секторе (разбивка по секторам)



Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International



Основные выводы

«Неизведанные воды»



Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

Управление компанией в сложное время

Чтобы построить устойчивое предприятие, которое может извлечь пользу из разрушения привычных методов ведения бизнеса, руководители должны постоянно и активно инициировать изменения и учить свои компании адаптироваться к ним. Они должны создавать и поддерживать культуру инноваций, стимулировать гибкость компании путем внедрения оптимизированной, клиентоориентированной операционной модели и оценивать, имеет ли существующее руководство менталитет и возможности решать приоритетные задачи.

Расхождения в подходах к инновациям

В организациях должна существовать культура, которая стимулирует инновации и креативность, чтобы обеспечить преуспевание на фоне непредсказуемых внешних факторов, оказывающих значительное влияние на бизнес.

Без этого компаниям будет трудно быстро адаптироваться к беспрецедентным технологическим изменениям, меняющимся запросам клиентов и необходимости менять свое внутреннее видение процесса создания стоимости.

Однако мнения наших респондентов по вопросу инноваций значительно расходятся. 84% руководителей заявляют, что хотят, чтобы их работники чувствовали, что им предоставляется возможность внедрять новшества, не думая о возможности негативных последствий, и только 56% подтвердили, что в их организациях существует культура, где приветствуется принцип «failing fast» («быстрый провал»).

Фиона Гранди, управляющий партнер Группы инноваций и решений для предприятий, КПМГ в США, считает, что философия «failing fast» фактически подразумевает возможность быстро учиться, и она является необходимым элементом повторяющегося процесса внедрения инноваций. Понятие «быстро учиться» означает уметь быстро менять курс, стратегию. «Вместо того, чтобы делать вывод о том, что цель инновационной деятельности была неверной, лучше попытайтесь перенастроить процесс достижения этой цели, учитывая такие сигналы, как переориентация отрасли или экономические индикаторы, появление новых технологий или конкурентов. Чтобы понять эти сигналы, рассмотрите возможность использования опыта ваших ассоциаций, клиентов, заказчиков, предприятий вашей отрасли и даже конкурентов. Также можно проанализировать результаты исследований сторонних организаций или извлечь пользу из собственной информации вашей фирмы. Организациям следует инвестировать в исследования, направленные на понимание специфики этой экосистемы или сети столько же, сколько они вкладывают в исследования для понимания своих клиентов».

Наличие в компаниях культуры, которая поощряет «fast failing», варьируется в зависимости от сектора. В медико-биологическом секторе, где НИОКР являются важным компонентом деятельности, около двух третей руководителей (67%) заявили, что в их компаниях существует корпоративная культура, в которой принято считать, что ошибки являются постоянным компонентом экспериментального процесса.

График 4. Руководители компаний, заявляющие, что в их организациях существует корпоративная культура, в которой приветствуются инициативы неуспешных инноваций по принципу failing fast (разбивка по секторам)



Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время



Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

Создание культуры поощрения инноваций, где сотрудники понимают, что могут опробовать новые идеи, является сложным с точки зрения реализации и поддержания. Гранди считает, что руководитель играет решающую роль в том, чтобы сделать инновации неотъемлемой частью его организации.

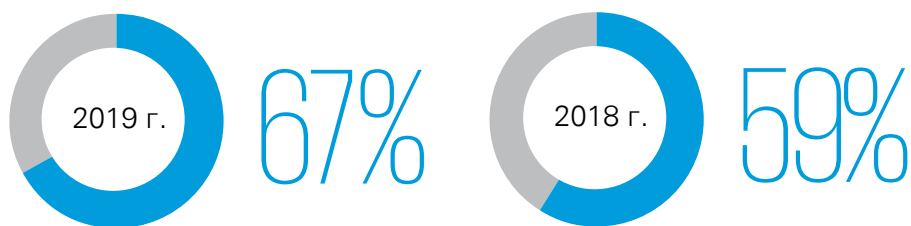
«Во главе компаний, успешно внедряющих инноваций, стоят руководители, которые разрабатывают и продвигают стратегию инноваций, – объясняет она. – Стратегия инноваций не может быть просто модным словом, она должна быть интегрирована во все уровни и вертикали управления внутри организации, сверху вниз и снизу вверх. Это означает, что цели и стратегия инновационной деятельности должны быть напрямую увязаны с показателями эффективности деятельности каждого руководителя. Другая важная область – это многообразие в руководстве – как в плане мнений, позиций, так и с точки зрения командной структуры – для поощрения разных стилей инновационного мышления и внедрения инноваций».

Быть гибким или потерять актуальность

Крупные устоявшиеся компании, которые выстроены так, чтобы получать преимущества за счет эффекта масштаба, отмечают, что небольшие, более гибкие игроки имеют конкурентные преимущества. В некоторых секторах, таких как сектор финансовых услуг, появились компании, владеющие прорывными цифровыми технологиями, которые нацелены на ключевые элементы цепочки добавленной стоимости, например, финтех-компании начали завоевывать сектор услуг по проведению платежных операций. В то же время потребности клиентов быстро меняются, и передовые технологии продолжают развиваться. Чтобы реагировать на изменения, компаниям необходимо кардинально изменить свою работу. Это означает становиться в большей степени клиентоориентированным, наращивать скорость внедрения инноваций и поддерживать сотрудничество вне организационных границ.

График 5. Готовность быть гибким – одна из основных задач

Руководители компаний, которые считают, что умение действовать гибко является новой валютой бизнеса, а чрезмерная медлительность грозит банкротством



Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International.



Во главе компаний, успешно внедряющих инновации, стоят руководители, которые разрабатывают и продвигают стратегию инноваций.

Фиона Гранди

Управляющий партнер Группы инноваций и решений для предприятий, KPMG в США

Необходимость действовать быстро: слияния и поглощения и готовность быть гибким

Слияния и поглощения компаний будут играть ключевую роль в том, насколько оперативно и гибко организации смогут реагировать на появление цифровых инноваций и необходимость обновления бизнес-модели. Поскольку организации стремятся быстро нарастить свой цифровой потенциал, приобретение инновационных цифровых компаний становится ключевым элементом их стратегии слияний и поглощений.

В целом мы выяснили, что 84% организаций имеют умеренный или повышенный аппетит к слияниям и поглощениям в течение последующих трех лет (число респондентов с повышенным аппетитом выросло на 7% по сравнению с прошлым годом (с 27% до 34%). Говоря о том, что повлияло на такой интерес к слияниям и поглощениям, руководители компаний отмечают, что трансформация собственной бизнес-модели даст нужные результаты быстрее, чем органический рост компании.



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время



Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

Руководители бизнеса признают, что медлительность и неповоротливость опасны в наш стремительный век. 67% из них считают, что умение действовать оперативно и гибко – это новая «валюта» бизнеса; и если медлить, то можно просто оказаться ненужным. По сравнению с прошлым годом количество респондентов, давших такой ответ, увеличилось на 8%, что говорит о необходимости перемен в образе мышления.

Внедрение гибких подходов на уровне индивидуального проекта – это относительно несложный процесс, но одноразовые инициативы не будут иметь эффекта на уровне всей организации; необходимо фундаментальное переосмысление операционной модели компании. Объединив передовые технологии, например «облачные», с созданием новой организационной структуры, руководители компании смогут построить клиентоориентированные предприятия на основе принципа «единого предприятия».



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время



Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

Единое предприятие: руководители компаний берут инициативу на себя

Многим организациям трудно добиться гибкости из-за фрагментированной ИТ-инфраструктуры и отсутствия согласованности между фронт-, мидл- и бэк-офисами. Ограничения, связанные с устаревшими ИТ, а также отсутствие сотрудничества на всех уровнях организационной структуры не позволяют действовать оперативно и гибко в ответ на изменения условий их деятельности.

Руководители берут на себя личную ответственность за обеспечение более тесной согласованности между различными группами организации. 79% респондентов отметили, что это отличает их от предшественников.

Мириам Эрнандес-Какол, руководитель Международной группы КРМГ по вопросам операционной деятельности и управления взаимоотношениями с клиентами, считает, что личное участие руководителя – это ключевое условие для создания клиентоориентированной организации, в которой большая удовлетворенность клиента и работника способствуют успешным результатам предпринимательской деятельности. «Смещение фокуса на клиента будет неудачным, если различные подразделения компании будут действовать несогласованно, – говорит Мириам. – Чтобы оправдать ожидания клиента, улучшить результаты деятельности и обеспечить прибыль, необходимо рассматривать организацию как единое предприятие».

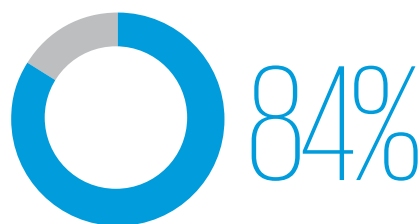
Перезагрузка высшего руководящего звена

За последние годы роль руководителей высшего звена значительно изменилась в связи необходимостью быстрого реагирования на новые требования. Разработанные прямые отчеты руководителей, например, финансового директора и директора по маркетингу, были дополнены новыми отчетами руководителей высшего звена, такими как директор по аналитике, директор по цифровым технологиям и др. Однако, несмотря на то, что руководители компаний добавили «мощи» своим руководящим группам, они не собираются на этом останавливаться.

«Для того чтобы компания была устойчивой, она должна иметь “правильное” руководство, которое имеет “правильное” мышление, – говорит **Хенади Аль-Салех, председатель правления Agility**, международной логистической компании, базирующейся в Кувейте. – Создание правильной культуры и организационной структуры является решающим фактором».

84% респондентов отметили, что для обеспечения устойчивости кардинальным образом меняют свои руководящие группы. В компаниях, где руководители имеют амбициозные планы осуществить масштабное повышение квалификации 51% своих сотрудников, 86% руководителей также планируют трансформировать свои руководящие группы. Однако количество руководителей, планирующих трансформацию руководящих групп, уменьшается до 75% в тех организациях, в которых повышение квалификации сотрудников составляет менее 40% от общего числа работников.

График 6. Количество респондентов, трансформирующих руководящие группы для повышения устойчивости компании



Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International.

“

Для того чтобы компания была устойчивой, она должна иметь “правильное” руководство, которое имеет “правильное” мышление.”

Хенади Аль-Салех

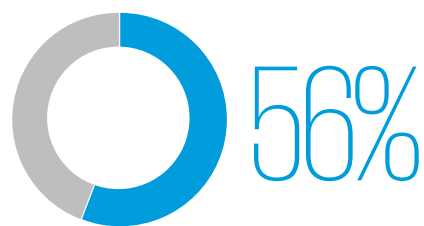
Председатель правления компании Agility



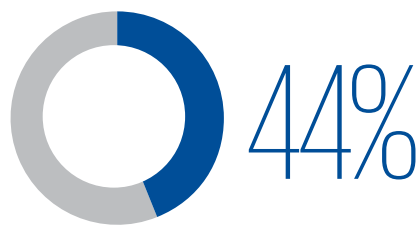
Сегодня для решения сложных вопросов, связанных с созданием единого интегрированного предприятия, руководителям компаний нужны лидеры, которые способны взаимодействовать на всех уровнях организации, не ограничиваясь узким кругом обязанностей и знаний. Они также ищут сотрудников, обладающих различными навыками и квалификацией, например, опытом в области цифровой трансформации.

Чтобы запустить перезагрузку топ-менеджеров, руководителям компаний необходимо определить приоритеты на уровне организации, начиная от бизнес-модели и заканчивая перестройкой операционной модели. Имея четкое представление о приоритетах, руководители компаний могут провести оценку того, обладает ли существующая группа функциональных лидеров надлежащими навыками и способностями, чтобы решить поставленные задачи. Это также означает пересмотр оценки результатов деятельности на основании отчетов топ-менеджеров и выявление возможностей для эффективного карьерного роста следующего поколения руководителей.

График 7. Количество руководителей, планирующих обеспечить повышение квалификации сотрудников в области новых цифровых технологий в течение следующих трех лет



Повышение квалификации сотрудников – от 1% до 50% сотрудников



Повышение квалификации 51% сотрудников и более

Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время



Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

Изменения, идущие изнутри организации



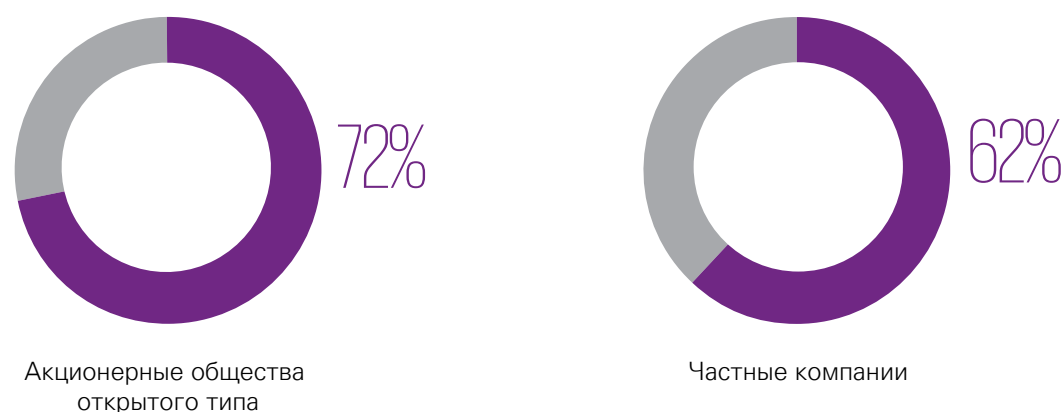
Чтобы обеспечить устойчивость организации, руководители компаний должны провести цифровую трансформацию на всех уровнях компании. Это означает обеспечение киберустойчивости таким образом, чтобы обеспокоенность относительно угроз информационной безопасности не подорвала процесс внедрения цифровых инноваций. А это значит запуск кардинальной перезагрузки навыков и технологий, ускорение внедрения передовых технологий и проведение масштабных мероприятий по повышению квалификации сотрудников.

Киберустойчивость

Возможность интеграции цифровых инноваций является ключевым условием для обеспечения долгосрочного роста. Однако обеспокоенность вопросами информационной безопасности может помешать осуществлению этих планов. Организациям необходимо сделать все, чтобы эти угрозы не подорвали потенциал роста цифрового роста.

68% руководителей компаний заявляют, что их организации готовы к будущим кибератакам (51% в 2018 году). Интересно отметить, что акционерные общества открытого типа в отличие от частных компаний считают, что они в большей степени подготовлены к возможным кибератакам.

График 8. Общая готовность к будущим кибератакам



Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International.

Признавая, что обеспечение устойчивости информационной системы к внешним угрозам является ключевым условием роста, руководители компаний осознают, что эффективная система кибербезопасности – это не просто вопрос организации защитных мер или смягчения последствий, а нечто большее. По словам 71% руководителей, их организации рассматривают информационную безопасность как стратегическую функцию, а также как источник конкурентного преимущества.

По словам **71%** руководителей, их организации рассматривают информационную безопасность как стратегическую функцию, а также как источник конкурентного преимущества.

Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации
● ○ ○ ○ ○ ○

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

Кэтрин Робинс, партнер по вопросам информационной безопасности, КПМГ в Австралии, говорит о том, каким образом компании, превосходящие своих конкурентов в вопросах прозрачности и качестве мер реагирования на инциденты по безопасности, могут получить конкурентное преимущество. «Для потребителей, прежде всего важна полезность данных. Если организация более открыта в отношении обработки данных и защиты личной информации, даже в том, как она управляет последствиями инцидентов, например, таких как несанкционированный доступ, бренд этой компании будет выгодно отличаться от других фирм, и она будет пользоваться еще большим доверием со стороны потребителя».



Пока все идет хорошо, вы даже не вспоминаете о кибербезопасности. И это самая большая сложность.



Кэтрин Робинс

Партнер по вопросам информационной безопасности, КПМГ в Австралии

69% участников исследования отметили, что сильная стратегия кибербезопасности является критическим фактором для создания доверия между компанией и основными заинтересованными лицами. По сравнению с 2018 годом данный показатель вырос на 14%.

Кроме того, те руководители, которые сделали свои организации более защищенными от киберугроз, в большей мере сконцентрированы на «созидательном разрушении» своей отрасли¹. Они прогнозируют рост доходов на 2% и более в течение следующих 3 лет (52% по сравнению с 45% от общего числа руководителей).

Руководители компаний играют ключевую роль во внедрении правильной культуры киберустойчивости с самого верхнего уровня. Это означает необходимость глубокого понимания рисков, с которыми сталкивается организация, внедрения программ по взаимодействию и обучению для включения практик кибербезопасности в повседневную деятельность. «Вы сильны настолько, насколько сильно ваше самое слабое звено, – говорит Робинс. – Вам необходима культура, в которой обеспечение кибербезопасности является задачей каждого сотрудника, и это особенно актуально для крупных организаций. Нет смысла обучать 50 первоклассных специалистов в области кибербезопасности тогда, когда любой другой сотрудник могут осуществлять действия, которые могут повергнуть риску организацию».

Руководителям необходимо обеспечить вложение достаточных финансовых средств в создание системы кибербезопасности. Однако трудно понять, о каких суммах идет речь, учитывая сложность оценки прибыли на инвестированный капитал (ROI). «Пока все идет хорошо, вы даже не вспоминаете о кибербезопасности. И это самая большая сложность, – отмечает Робинс. – Это как платить медицинскую страховку или страховку за жилье. Вы никогда не думаете о том, чтобы ей пользоваться, но, когда она вам нужна, вы действительно рады, что она у вас есть. Вам необходимо обеспечить наличие инвестиций, чтобы и далее адаптироваться к этим условиям, а также обновлять ваш подход к кибербезопасности».



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации



Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

¹ Руководители с устойчивыми системами кибербезопасности считают, что вопрос кибербезопасности рассматривается в их организациях как стратегический, а также как возможный источник конкурентного преимущества. Они хорошо подготовлены к будущим кибератакам и имеют в штате высококвалифицированных специалистов по вопросам кибербезопасности.

Персонал эпохи 4.0

Прорывные технологии – от искусственного интеллекта до виртуальной реальности – обладают потенциалом, способным трансформировать сферу труда. В наш век машин многие специальности и навыки устаревают или претерпевают изменения. Это влияет на многие рабочие профессии, и в перспективе даже высококвалифицированные специалисты не защищены от этого.

Такие глубокие и кардинальные перемены ставят более широкие вопросы перед обществом и правительствами. Для компаний и их руководителей это означает что, необходимые им навыки, а также способы, которые сотрудники используют для обучения и служебного роста, изменились, и нужно использовать новое мышление в отношении вопросов о кадровом резерве, стратегии в области человеческих ресурсов и необходимости повышения квалификации сотрудников.

Руководители признают, что данная тенденция набирает обороты и требует их особого внимания. Четыре респондента из десяти (44%) планируют повысить квалификацию более половины своего нынешнего персонала в области новых цифровых технологий в течение следующих трех лет.

Кейт Холт, партнер практики по оказанию услуг в области управления персоналом, КПМГ в Великобритании, считает, что эффективное повышение квалификации сотрудников – это нечто большее чем просто дать им возможность использовать новые технологии. «Большинство современных технологий являются интуитивно-понятными, поскольку гораздо больший акцент делается на интерфейс и использование, – говорит Кейт Холт. – Речь больше о том, чтобы люди понимали, что им дают технологии, как они могут помочь выполнить работу, и хотят ли они изменить свое поведение, чтобы использовать в своей работе новые технологии. Вам необходимо завоевать сердца и умы ваших сотрудников, чтобы они приняли, что изменения – это хорошо, несмотря на то, что технологии изменят их роли в компании. В большинстве случаев организации не используют правильный подход или надлежащее финансирование, чтобы обеспечить информированность и уровень осведомленности сотрудников об изменениях так, чтобы они их приняли».

Однако результаты нашего исследования показали, что большинство руководителей отдают приоритет инвестициям в технологии, а не в персонал. 68% отметили, что больше вкладывают в приобретение новых технологий, а не в развитие навыков своих сотрудников.

«Чтобы гибко реагировать на изменения, мы должны научиться понимать информацию, работать с людьми и учиться у тех, кого мы обычно не видим, – считает **Дуг МакМиллан, президент и главный исполнительный директор Walmart**. – Важно, чтобы каждый сотрудник компании учился на протяжении всей жизни. В нашей компании и во всем мире существует огромное количество лидеров, однако каждый из нас должен расти профессионально и учиться каждый день».



“

Чтобы гибко реагировать на изменения, мы должны научиться понимать информацию, работать с людьми и учиться у тех, кого мы обычно не видим.

”

Дуг МакМиллан
Президент и главный
исполнительный директор
Walmart



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

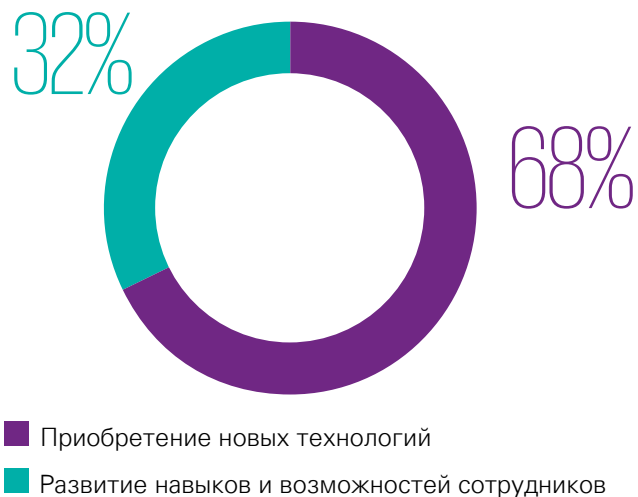
Изменения, идущие изнутри организации
○ ○ ● ○ ○ ○

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

График 9. Инвестиции в новые технологии vs. инвестиции в повышение квалификации сотрудников



Источник: Исследование «Быть гибким – значит быть устойчивым (2019 Global CEO Outlook)», KPMG International.

Джонас Призинг, председатель совета директоров и главный исполнительный директор международной рекрутинговой компании ManpowerGroup, обращает внимание, что не следует делать акцент только на технологиях. «Мы считаем, что основное влияние технологий будет связано с наращиванием потенциала сотрудников, при условии, что у вас есть навыки, чтобы использовать этот потенциал, – отмечает он. – По моему мнению, слишком много времени тратится на обсуждение влияния, которое может оказать потеря рабочих мест, и слишком мало времени уделяется вопросу необходимости проведения революции в сфере профессиональных навыков, в ходе которой мы сможем повысить квалификацию сотрудников и переобучить их, как на уровне компании, так и на уровне страны».

Почти шесть из десяти руководителей (59%) подтвердили, что они сталкиваются с трудностями при поиске сотрудников, которые им необходимы. Примечательно, что основным пунктом стратегии, который руководители выбрали, чтобы обеспечить готовность организации к будущим вызовам, стала адаптация сотрудников к современным требованиям.

“ Вам необходимо завоевать сердца и умы ваших сотрудников, чтобы они приняли то, что изменения – это хорошо, даже если технологии изменят их роли в компании. ”

Кейт Холт
Партнер практики по оказанию услуг в области управления персоналом, КПМГ в Великобритании



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

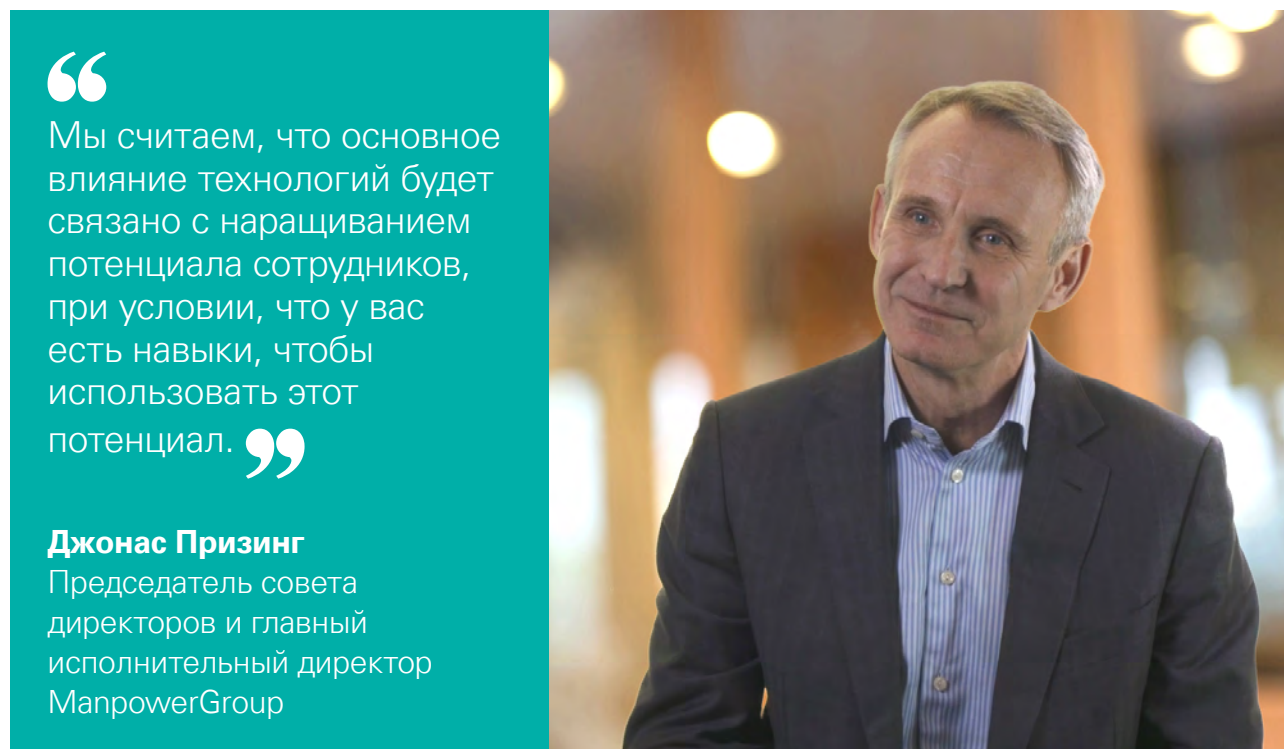
Изменения, идущие изнутри организации



Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность



“

Сегодняшним компаниям важно быстро учиться и развиваться, а также быстро адаптироваться как с точки зрения технологий, так и с точки зрения людей.”

Маркус Таке

Главный исполнительный директор



Маркус Таке, главный исполнительный директор Siemens Gamesa, считает, что компаниям необходимо найти баланс между инвестициями в людей и инвестициями в технологии, если они хотят создать гибкие организации, в которых существует культура непрерывного обучения. «Сегодняшним компаниям важно быстро развиваться, а также адаптироваться как с точки зрения технологий, так и с точки зрения людей», – считает он. – Возможности, которые были крайне ценными 10 лет назад, до сих пор актуальны и не потеряли своего значения, но их нужно дополнять. Таким образом, нужно делать сбалансированные вложения и в технологии, и в людей».

16% руководителей заявили том, что они уже внедрили искусственный интеллект для автоматизации своих процессов.

Масааки Цуя, генеральный директор Bridgestone, крупнейшей в мире компании по производству покрышек и резины, считает, что конечным фактором успеха являются люди, но это утверждение нужно еще раз тщательно проанализировать, когда существует срочная потребность инвестировать в новые технологии. «Прогресс невозможен без людей», – говорит он. – В конечном итоге все сводится к людям. Но мы не можем инвестировать в наше будущее без распределения прибыли. Наши компании меняются в результате беспрецедентных изменений в технологии, включая «интернет вещей» и искусственный интеллект. Если мы не будем правильно обращаться с этим, мы не получим эту прибыль и проиграем. Поэтому важно найти баланс между людьми и технологиями».

Если руководители компаний намерены инвестировать в повышение квалификации персонала, они должны оказать стратегическую поддержку и выделить достаточные ресурсы для обучения и развития своих сотрудников. Необходимо обеспечить эффективное управление процессом обучения и развития, чтобы инициативы по повышению квалификации не были разрозненными и чтобы ресурсы и инвестиции были сфокусированы на тех сферах, где они будут иметь наибольший эффект.

Крайне важно, чтобы мнение руководителя компании по вопросу кадровой стратегии совпадало с мнением директора по работе с персоналом. По мнению Кейт Холт, во многих организациях по данному вопросу все еще очень много расхождений. «Некоторые HR-подразделения являются слишком “реактивными”, – говорит она. – Перспективно мыслящие специалисты по работе с персоналом понимают влияние, которое робототехника, оказывают на сотрудников. Это будет означать изменения во всем, от вашей стратегии обучения до вашей стратегии найма персонала. Но начать именно нужно с влияния технологий на персонал, функции, которые вы выполняете сейчас, и функции, которые вам потребуются в будущем».



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации



Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

“

Прогресс невозможен без людей. ”

Масааки Цуя
Генеральный директор
Bridgestone



Технологии эпохи 4.0

Технологии, основанные на искусственном интеллекте, и их широкое применение – от интеллектуальной автоматике до распознавания голоса – открывают возможность для трансформации эффективности деятельности предприятия. Они могут быть использованы для извлечения информации из огромных хранилищ структурированных и неструктурированных данных, увеличения скорости и повышения качества процесса принятия решений. Или они могут выполнять процессы и задачи, которые обычно выполняют сотрудники, но с большой скоростью и высокой точностью, обеспечивая людям свободу решать задачи большей важности.

Однако наше исследование показывает, что большинство организаций все еще не использует искусственный интеллект в автоматизации своих процессов. Только 16% руководителей компаний сказали, что они уже внедрили искусственный интеллект для автоматизации процессов, при этом почти треть компаний – 31% – все еще находятся на этапе создания опытного образца, и около половины – 53% – осуществляют ограниченное внедрение.

Внедрение искусственного интеллекта в масштабах организации создает серьезные проблемы, которые отличаются от основных тенденций применения ИТ. Многие организации сталкиваются с нехваткой соответствующих навыков, при этом наблюдается высокий спрос на специалистов. Соппротивление внутри организации может быть четко выраженным, поскольку сотрудники обеспокоены теми последствиями, которое внедрение искусственного интеллекта может оказать на выполняемые ими функции.

«Мы живем в переломный момент истории, когда влияние технологий на каждую сферу нашей повседневной жизни и каждый аспект нашего общества и экономики становится сильнее, чем когда-либо ранее. Что нужно миру, так это технология, которая принесет пользу людям и обществу в целом и которой можно будет доверять»², - говорит **Сатья Наделла, генеральный исполнительный директор Microsoft**.

² Годовой отчет Microsoft за 2018 год

Эволюция руководителей компаний



Сегодня вклад руководителей в рост и развитие своих компаний отличается от того, что было раньше. Лидерам нужно быть гибкими – они должны корректировать свои действия, чтобы быстро реагировать на меняющиеся потребности клиентов, появляющиеся технологические новшества и темпы перемен у конкурирующих фирм. Им также нужно сохранять свою открытость новым идеям так, чтобы они могли критически оспорить устоявшееся мышление на уровне руководства и всей компании.

Новый сценарий действий

Устойчивость в условиях сегодняшнего динамичного рынка – это способность постоянно развиваться и адаптироваться к изменениям, темпы которых постоянно ускоряются. Это требует от руководителей гибкой реакции на быстро меняющиеся потребности клиентов, а также концентрации их усилий на тех сферах, где они окажут самое значительное влияние.

Сейчас необходимость действовать гибко сильно возросла, поскольку современные руководители компаний считают, что у них меньше времени на то, чтобы что-то изменить, чем у предыдущих поколений управленцев.

Мы обратились с вопросом к руководителям компаний, согласны ли они или нет, что. Почти три четверти респондентов (74%) считают, что срок в настоящее время срок пребывания в должности высших должностных лиц составляет в среднем около 5 лет, что намного меньше, чем было у их предшественников, когда они сами только начинали карьеру. Это совпадает с результатами недавнего исследования, которое показывает, что средний срок пребывания в должности руководителей крупных компаний, включенных в индекс S&P 500, составлял в целом 5 лет в конце 2017 года и снизился с 2013 года³.

Эволюция умонастроений

Для того чтобы продвигать инновации и перемены, руководители должны быть готовы вести свои организации в совершенно новых направлениях. Это потребует лидерского мышления, т.е. готовности ставить под сомнение давно сложившиеся предположения и убеждения – бросить вызов статусу-кво, если это сдерживает прогресс. Мы выделяем три ключевых качества, которыми должны обладать руководители, способные генерировать новые идеи и стимулировать радикальные изменения: поддержание тесных связей с клиентами, определение правильного баланса между выводами на основе данных и интуицией и опытом для предвидения потребностей клиентов и развитие эмоциональной устойчивости.

Первое – лидеры должны быть тесно связаны со своими клиентами, понимать их меняющиеся ценности и потребности. Около 71% респондентов заявили, что считают своей личной ответственностью следить за тем, чтобы политика организации в области окружающей среды, социальной сферы и корпоративного управления (ESG) отражала ценности их клиентов. И 55% респондентов отметили, что их организации не должны ограничиваться только финансовым ростом, если хотят добиться долгосрочного и устойчивого успеха.

Второе – им необходимо обеспечить баланс между пониманием нужд и потребностей клиентов, выявленных на основе анализа данных, и их собственным опытом и интуицией. Мы установили, что 71% руководителей компаний (67% в 2018 году) заявили о том, что они проигнорировали выводы на основе данных, потому что они противоречили их собственному опыту или интуиции. Чтобы получить пользу от постоянно усложняющейся аналитики, руководители должны убедиться, что они могут доверять представленным им результатам, особенно в тех случаях, когда выводы сделаны с помощью алгоритма. Создание системы сдержек и противовесов имеет решающее значение. Оно предполагает необходимость удостовериться в том, что алгоритмы не основаны на необъективной информации и что обеспечены тщательные меры контроля качества. При таком подходе руководители компаний будут чувствовать себя уверенно и основывать свои действия и решения на данных, даже если они не понимают, как работает алгоритм, поскольку они доверяют качеству этих моделей.

Третье – им необходимо создать среду, в которой готовность к изменениям признается как сильное качество, а не слабость. Многие руководители развивают эмоциональную устойчивость для того, чтобы быть способными восстановиться после неудачи. 74% опрошенных заявили, что в начале своей карьеры они совершали серьезные ошибки – например, создавали компанию, которая в конечном итоге оказалась неудачной, но они смогли извлечь уроки из полученного опыта.

74% заявили, что совершали серьезные ошибки на заре своей карьеры.

Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология и благодарность

³ Исследование компании «Equilar», представленное в публикации «CEO Tenure Rates», форум Гарвардской школы права, посвященный корпоративному управлению и финансовому регулированию 12 февраля 2018 года (Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, February 12, 2018).

Выводы

➤ «Неизведанные воды»

Руководители компаний сталкиваются со все более неопределенной и нестабильной деловой средой. Для управления рисками высокой сложности им необходимо создать полную и подробную картину их взаимосвязи, и обеспечить, чтобы группы руководителей высокого уровня участвовали в разработке ответных мер. Учитывая растущую обеспокоенность по поводу потенциального замедления темпов роста мировой экономики, руководители компаний должны создать в своих компаниях системы раннего предупреждения, а также проработать разные сценарии так, чтобы получить преимущество даже в том случае, если такое замедление произойдет. И при наличии бизнес-моделей, которые существуют на протяжении десятилетий, в условиях постоянно растущей угрозы со стороны прорывных цифровых технологий, руководителям компаний необходимо «разрушить» собственную устаревшую стратегию и бросить вызов давно устоявшимся убеждениям, которыми руководствовались их компании и отрасли на протяжении многих лет.

➤ Управление компанией в сложное время

Руководителям компаний необходимо повышать устойчивость внутри своих организаций путем стимулирования изменений, и для этого нужно внимательно анализировать и вовремя урегулировать напряженные ситуации в компании. Поощряя инновации через принятие продуктивных неудач, руководители компаний также должны поощрять подход, который исключает какие-либо уступки в отношении качества. Это даст возможность лучше изучить способности топ-менеджмента их организаций и устранить недостатки.

Они должны возглавить фундаментальную трансформацию своих операционных моделей, создавая гибкое, клиентоориентированное и единое предприятие путем объединения передовых технологий с модернизацией операционной деятельности.

➤ Изменения, идущие изнутри организации

Руководители должны также стимулировать цифровое переосмысление на уровне всей организации, повышая киберустойчивость и вдохновляясь фундаментальной перезагрузкой технологий и повышением квалификации рабочей силы. Важно обеспечивать глубокое понимание рисков кибербезопасности, с которыми сталкивается компания, и внедрять программы, благодаря которым передовая практика в области безопасности будет частью ДНК их бизнеса.

Чтобы стимулировать такую амбициозную модернизацию и систем, и персонала, руководители компаний должны оказывать своим командам, ответственным за обучение и развитие, стратегическую поддержку и выделять необходимые ресурсы. Им также необходимо иметь в наличии эффективное корпоративное управление, чтобы ресурсы и инвестиции были сконцентрированы на ключевых сферах. Наконец, важно быть во главе стратегий по внедрению искусственного интеллекта в компании с точки зрения того, как, где и когда эти новые технологии могут быть развернуты для достижения оптимального эффекта.

➤ Эволюция руководителей компаний

Современный руководитель компании должен принять и осознать, что ему предстоит сделать многое, но времени для этого у него стало меньше. Руководители компаний должны стать внутренними «разрушителями» своего собственного бизнеса, бросая вызов управленческим догмам и укоренившимся практикам. Им потребуется установить более прочные связи со своими клиентами, учитывая необходимость предвидеть их требования, используя выводы, полученные на основе анализа данных. Они также должны создать условия в которых новые идеи могут быть протестированы без предвзятого мнения, и в которых готовность к изменениям признается как сила, а не слабость.



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы



Методология и благодарность

Заключение

Руководители компаний стоят на пороге эпохи экономической неопределенности и беспрецедентных перемен. Учитывая, что впереди их ждет много вызовов и решение сложных задач, они полны решимости повышать устойчивость компаний, которая нужна, чтобы они в будущем могли быть еще сильнее. Перед лицом непредсказуемых условий для ведения бизнеса руководители форсируют эволюционное развитие своих компаний, бросая вызов принятой практике и устаревшим представлениям. И делают они это во имя роста.



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы



Методология и благодарность

Методология и благодарность

В основе исследования лежат результаты опроса 1300 руководителей компаний из 11 крупнейших экономик мира: Австралии, Китая, Франции, Германии, Индии, Италии, Японии, Нидерландов, Испании, Великобритании и США. Опрос проводился с 8 января по 20 февраля 2019 года.

Были опрошены руководители компаний, осуществляющих деятельность в 11 ключевых отраслях: управление активами, автомобилестроение, банковское дело, легкая промышленность и розничная торговля, энергетика, инфраструктура, страхование, медико-биологические науки, производство, технологии и телекоммуникации.

Из 1300 генеральных директоров 310 представляют компании с доходами от 500 до 999 млн долларов США; 543 – компании с доходами от 1 до 9,9 млрд долларов США; и 447 – компании с доходами 10 млрд долларов США или более.

КПМГ отдельно благодарит за вклад в исследование следующих руководителей:

- Хенади Аль-Салех, председатель правления компании Agility;
- Джеймс Бракен, генеральный директор Fortitude Re;
- Даг МакМиллон, президент и исполнительный директор Walmart;
- Сатья Наделла, генеральный директор Microsoft;
- Джонас Призинг, председатель и исполнительный директор ManpowerGroup;
- Маркус Таке, генеральный директор Siemens Gamesa;
- Масааки Цзя, председатель правления, генеральный директор и представитель Bridgestone;
- Кэти Уорден, генеральный директор и президент Northrop Grumman Corporation



Основные выводы

«Неизведанные воды»

Управление компанией в сложное время

Изменения, идущие изнутри организации

Эволюция роли руководителя

Выводы

Методология
и благодарность

Чтобы получить дополнительную информацию об исследовании, а также о том, как КПМГ может помочь вашей компании, свяжитесь, пожалуйста, с нами по адресу **CEOoutlook@kpmg.com**.

kpmg.kz

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2019 г. KPMG в Казахстане означает ТОО «КПМГ Аудит», ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори» и ТОО «КПМГ Валюэйшн», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Казахстан, члены сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированные по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Переведено с разрешения KPMG International Cooperative («KPMG International»).

Наименование KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или торговыми марками ассоциации «KPMG International».