



Цифрова ера — жіноча епоха

**Global Female Leaders
Outlook 2018**

MANAGEMENTCIRCLE®

KPMG International

kpmg.com/gflo



ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Цифрова ера — жіноча епоха

Жінки-керівники ...

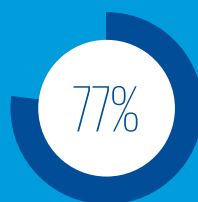


... **впевнені** у перспективах зростання і мають **чітке** бачення майбутніх здобутків своїх компаній.

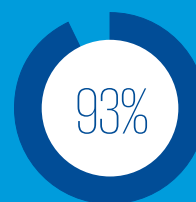


... концентрують увагу на **інноваціях** та **органічному зростанні**.

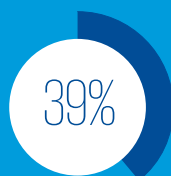
Зростання



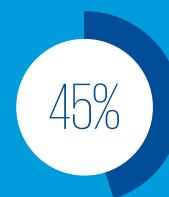
77% впевнені у перспективах зростання своїх компаній.



93% вважають, що протягом наступних 3 років для досягнення зростання необхідно вдосконалити інноваційні процеси та методи управління



При цьому 39% очікують, що кількість персоналу залишиться незмінною або знизиться у наступні 3 роки.



45% планують зосередити увагу на органічному зростанні.



Глибокий аналіз даних

Відвідайте нашу інтерактивну сторінку, щоб ознайомитися з результатами дослідження. Використовуйте фільтри згідно з вашими інтересами в роботі з даними.

kpmg.com/gflo

Жінки-керівники ...



... орієнтуються на цифрові технології та почуваються впевнено у середовищі нових технологій.

Технології



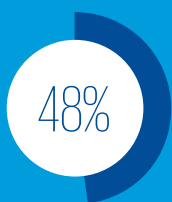
... впевнено приймають рішення на основі даних.

Дані

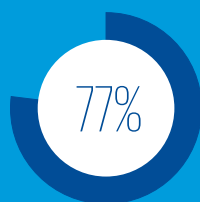


... є клієнтоорієнтовані, і твердо вірять у продуктивність особистих зв'язків та співпрацю.

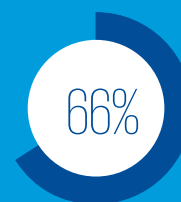
Клієнти



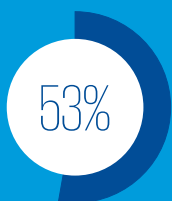
48% мають достатні компетенції для роботи з новими технологіями, такими як штучний інтелект, блокчейн, змішана реальність та 3-D друк.



77% вважають, що використання прогнозних моделей даних та аналітики буде поширюватися.



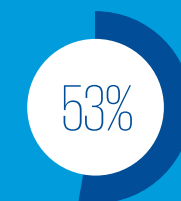
66% не бачать ризику втрати існуючих клієнтів, зосереджують увагу на залученні нових.



53% вважають, що штучний інтелект скоротить більше робочих місць, ніж створить.



58% приймають стратегічні рішення на основі аналітичних даних.



53% жінок-керівників планують співпрацювати з інноваційними стартапами (наприклад, FinTechs, Insur-Techs, HealthTechs).

Дані, опубліковані у цьому звіті, ґрунтуються на результатах он-лайн опитування 699 жінок-лідерів, які працюють в компаніях з 42 країн світу. **Інформація про демографічні характеристики респондентів та методологію опитування жінок-керівників подана на сторінці 30 цього звіту.**

ЗМІСТ

Сторінка

2

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Сторінка

6

1 Пролог

7

1.1 Передмова

8

1.2 Ідея: Global Female Leaders Outlook 2018



Сторінка

10

2 Результати опитування жінок-керівників

11

2.1 Зростання

15

2.2 Цифрові технології

21

2.3 Кар'єрні очікування





Сторінка

24

3 Управління ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Сторінка

30

4 Демографія і методологія



Сторінка

32

Про нас

1 Пролог



1.1 Передмова

У цифровому технологічному світі, що характеризується високим рівнем волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності, виживання компаній можливе у разі наявності нових компетенцій. При цьому постає проблема пошуку необхідних цифрових ноу-хау та залучення кваліфікованих працівників задля забезпечення неминучої трансформації. Компанії не можуть дозволити собі ігнорувати потенціал жінок-працівників.

Залучення жінок до роботи в різних сферах бізнесу є вагомою економічною імперативою, і наше перше унікальне міжнародне опитування жінок-лідерів (Global Female Leaders Outlook, GFLO) свідчить про те, що жінки цілком готові відповісти на виклики.

Учасниці дослідження підтвердили, що вони добре орієнтуються у питаннях нових технологій та розуміють їх вплив на бізнес. Вони повною мірою усвідомлюють важливість цифрових рішень і сприяють впровадженню нових технологій аналізу даних у своїх компаніях. Жінки-лідери

реалістично оцінюють перспективи зростання та мають стратегічне бачення, характерне для підприємців. Вони володіють усіма необхідними навичками управління процесами трансформацій, отримуючи додаткові переваги від високого рівня комунікаційних навичок та налагоджених особистих зв'язків, відкритості до інновацій та клієнтоцентричного підходу. Як показує наше дослідження, жінки-лідери мають достатні компетенції для роботи з новими технологіями.

Представляємо вам результати першого опитування жінок-керівників. Цей звіт відображає погляди жінок-лідерів із різних країн світу, що розуміють сутність сьогодення, добре орієнтуються у питаннях ведення бізнесу та інстинктивно прогресують і вдосконалюють свої навички для того, щоб знайти своє місце у майбутньому робочому середовищі. Простіше кажучи, ми вважаємо, що це дослідження показує ступінь готовності жінок-лідерів до технологічної революції, що відбувається на наших очах, і що цифрова ера може бути жіночою епохою.



Сюзен Ферієр
Партнерка
Керівниця відділу з управління персоналом
KPMG International



Анжеліка Губер-Штрассер
Партнерка
Керівниця відділу по роботі з корпоративними клієнтами
KPMG Німеччина



Сігрід Баушерт
Генеральна директорка і засновниця
Management Circle

1.2 Ідея: Global Female Leaders Outlook 2018

У 2018 році компанія KPMG International опублікувала результати дослідження «Виклики, що зростають» Global CEO Outlook, яке проводилося четвертий рік поспіль. У звіті щороку представлені цікаві та змістовні висновки. При цьому 84% з майже 1 300 керівників, що взяли участь у дослідженні, були чоловіками-лідерами великих компаній. Крім того, відповідаючи на запитання щодо статі своїх наступників, майже всі учасники у 2017 році сказали, що в подальшому їхню посаду обійме чоловік.

Такий результат став поштовхом для проведення глобального опитування лідерів-жінок. Разом із компанією Management Circle, ми вважаємо, що багатьом жінкам, що працюють на керівних посадах чи керують власними компаніями, також необхідно дати можливість висловити свої думки на такі теми, як економічний та технологічний розвиток, інновації, використання даних та очікування клієнтів. Метою нового опитування жінок-лідерів з різних країн світу — дати можливість висловити думки, які зазвичай не представлені належним чином у звітах чи аналітичних матеріалах.

Нашою метою було не створення чергового “звіту з гендерних питань”, а підготовка звіту, що висвітлює погляди та ідеї жінок-керівників. Саме тому звіт GFLO ґрунтується переважно на відповідях запитань анкети, що використовувалася під час опитування керівників глобальних компаній (Global CEO Outlook).

Проект викликав вражаючу реакцію. В он-лайн дослідженні взяли участь майже 700 жінок, лідерів компаній з різних країн світу. Безумовно, це говорить про те, що цей звіт підготовлений із великим запізненням, і про значення, яке респондентки приділяють створенню майданчиків для висловлення думок жінками-лідерами як з питань бізнесу, так і з інших тем.

Тому ми переконані, що звіт GFLO не потребує порівняння, і сам по собі є достовірним джерелом даних. При цьому слід зазначити, що відповіді лідерів-жінок, відрізняються від відповідей звіту Global CEO Outlook. На наступній сторінці ми поділимося з вами деякими з цих відмінностей і запрошуємо вас самостійно порівняти інші результати (kpmg.com/ceooutlook).

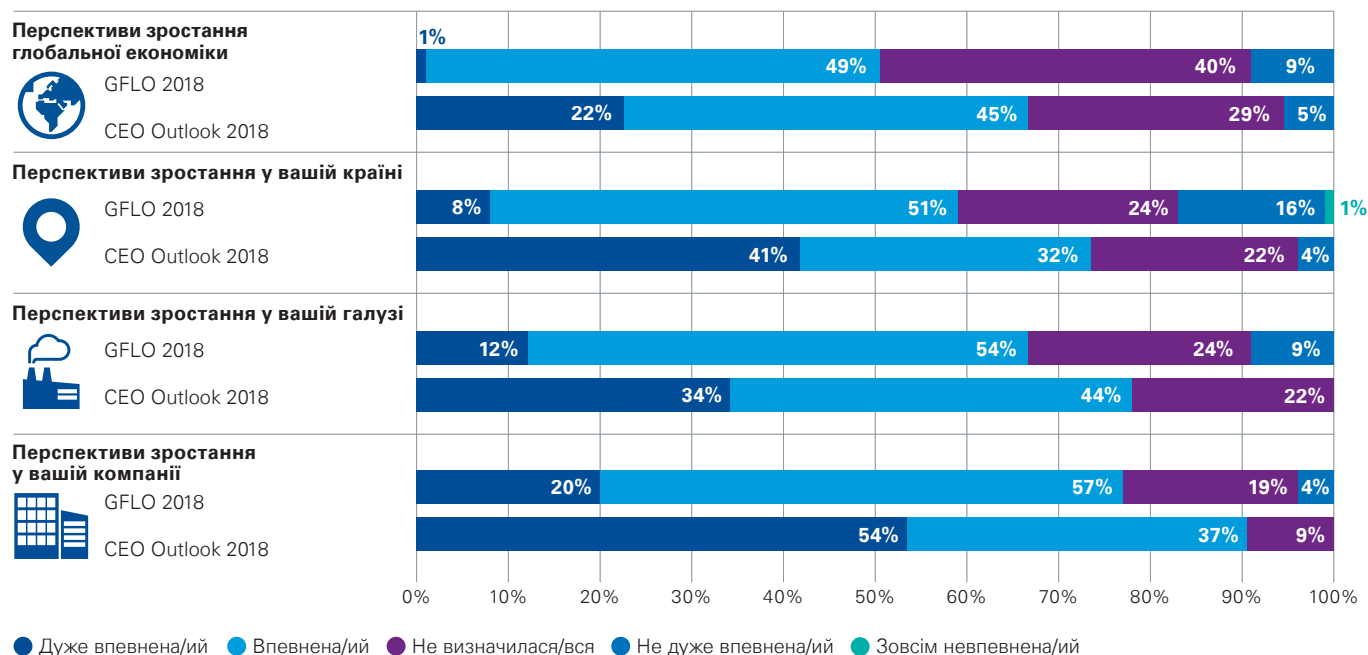


“Успіх у цьому нестабільному і проривному бізнес-середовищі ґрунтується на впевненості та лідерських якостях, а також на концентрації уваги на довгострокових результатах, а не на короткострокових показниках прибутковості.”

Морін Йенсен

Генеральна директорка,
Голова комісії з цінних паперів провінції Онтаріо

Діаграма 1: Ступінь впевненості щодо перспектив зростання у наступні 3 роки



Діаграма 2: Порівняння зворотного зв'язку

GFLO

CEO Outlook

80%

Важливість кібербезпеки для забезпечення довіри зацікавлених сторін

55%

45%

Планують досягти зростання перш ніж наймати нових співробітників

52%

45%

Обирають органічне зростання як основну стратегію росту на найближчі 3 роки

28%

47%

Штучний інтелект створить більше робочих місць, ніж скоротить

62%

2 Результати опитування жінок-керівників



Цифровізація та технологічний розвиток водночас з постійними змінами політичного та демографічного ландшафту привели світ до нової ери проривних змін.

З точки зору бізнесу, ми стали свідками стрімкого розвитку і зростання супер-компаній сфери інформаційних технологій та технологій зв'язку. Ми маємо справу з технологічно розвинутими єдинорогами, що підняли планку вартості компанії на нечувані раніше висоти, і бачимо велику кількість старих лідерів ринку світового масштабу, які будь-що прагнуть встигнути за темпами інновацій.

Соціальні мережі та інтернет-магазини дали споживачам нові купівельні спроможності, надавши їм можливість визначати успіх чи провал будь-якого продукту чи компанії одним кліком. При цьому час став новим вартісним фактором, що набагато звузив можливості приймати комплексні і ефективні стратегічні рішення (наприклад, щодо інновацій чи нових шляхів виходу на ринки). Іншими словами, діловий світ змінюється нечуваними темпами.

2.1 Зростання

Жінки-лідери оптимістично оцінюють потенціал, стратегії зростання та перспективи динаміки кількості робочих місць.

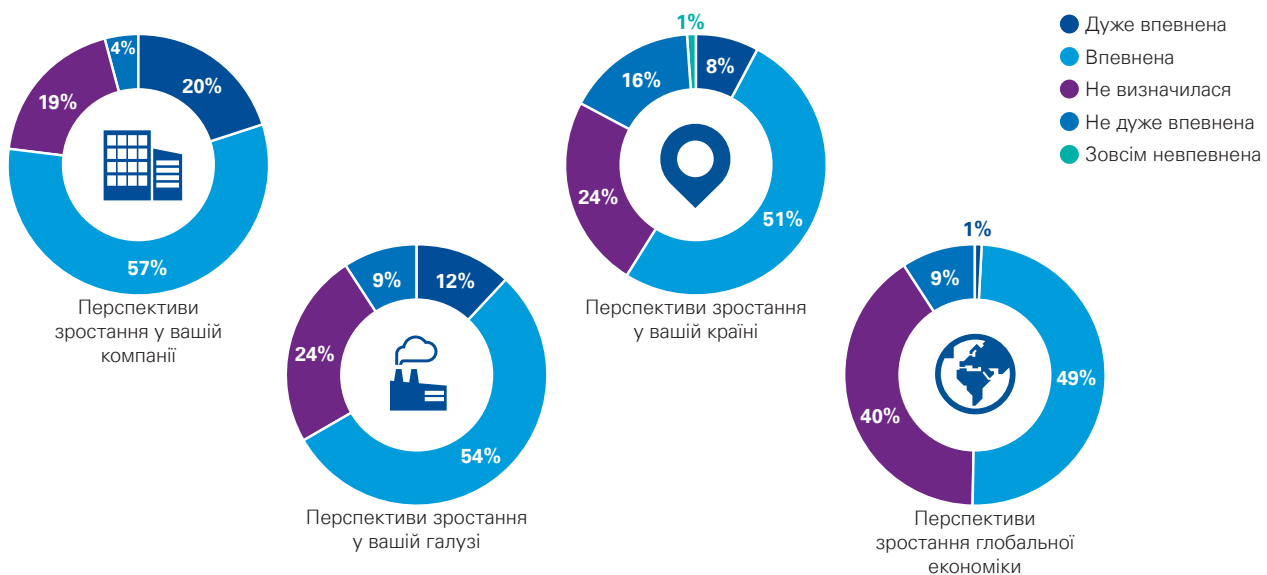
Пошук стратегій у боротьбі з викликами, спричиненими цифровізацією, розвитком нових технологій та змінами політичних та демографічних ландшафтів — мета діяльності будь-якого бізнес-лідера у світі.

Жінки-керівники оптимістично оцінюють перспективи зростання і висловлюють реалістичні, зрозумілі та впевнені думки щодо майбутніх досягнень.

77% респонденток впевнені у зростанні власної компанії, а 66% вірять у зростання своєї галузі. При цьому 60% вважають, що сьогодні досягти зростання важче, ніж раніше. Можливо, з цієї причини жінки-лідери з різних компаній у

світі менше впевнені у зростанні економіки своїх країн (59%) і ще стриманіше оцінюють перспективи зростання глобальної економіки. Лише 50% впевнені у зростанні глобальної економіки (1% відчуває високий рівень впевненості, 40% не можуть визначитися і майже 10% сказали, що вони невпевнені у зростанні). Ми побачили суттєві відмінності між оцінками перспектив зростання респонденток з Азійсько-Тихоокеанського регіону (ринки, що розвиваються) та респонденток з країн Америки, Європи, Середнього Сходу та Африки. Керівниці компаній країн Азійсько-Тихоокеанського регіону набагато оптимістичніше оцінюють можливості зростання (81%), при цьому їхні відповіді на інші запитання подібні реакції респонденток з країн Америки, Європи, Середнього Сходу.

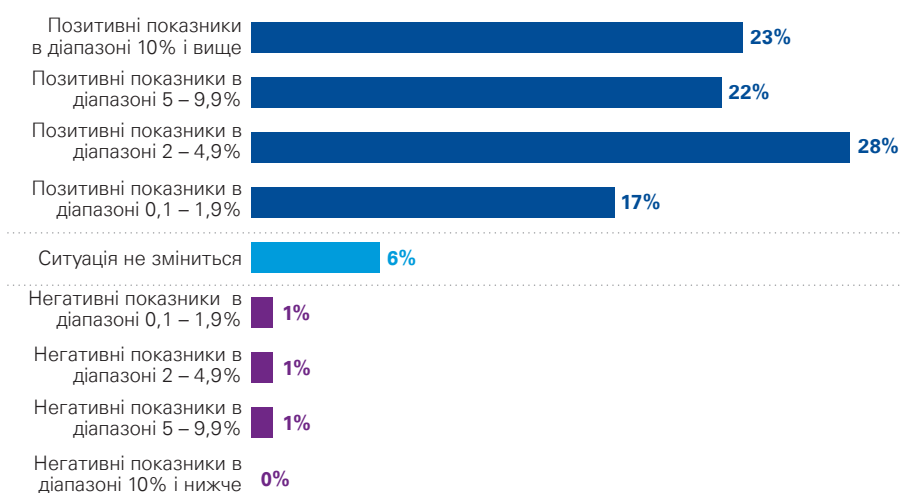
Діаграма 3: Порівняння оцінки перспектив зростання у наступні 3 роки



Оцінюючи максимальні можливі показники зростання, учасниці виражали позитивну думку, при цьому невеликі компанії оцінюють перспективи зростання більш оптимістично. Для порівняння, великі компанії (доходи яких

перевищують 0,5 млрд. дол. США) прогнозують більш помірне зростання показників максимальної прибутковості: 54% очікують зростання у діапазоні 0,1%- 4,9%, і лише 12% планують досягти зростання на рівні вище 10%.

Діаграма 4: Прогноз зростання виручки у наступні 3 роки

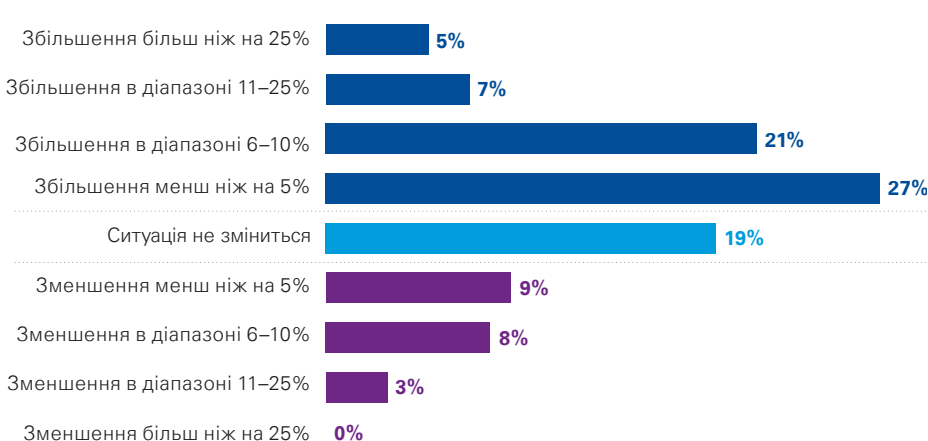


Примітка: Можливість вибору лише одного варіанту відповіді

60% респонденток прогнозують загальне зростання чисельності персоналу протягом 3 наступних років, проте приблизно 40% вважають, що кількість персоналу буде скорочуватись або залишиться незмінною. Представниці великих і малих компаній по-різному відповідали на це запитання, при цьому 55% респонденток із великих організацій очікують, що кількість штатного персоналу

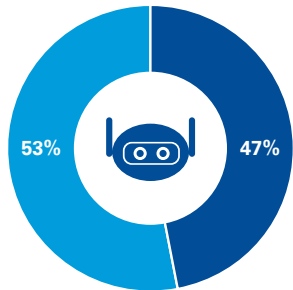
зменшиться або залишиться незмінною. Цей результат підтверджує думку жінок-керівників компаній про те, яким чином впровадження штучного інтелекту вплине на чисельність персоналу. 53% вважають, що штучний інтелект призведе до скорочення кількості робочих місць, при цьому більшші компанії очікують, що вплив штучного інтелекту на робочу силу буде навіть більш несприятливим.

Діаграма 5: Зміна кількості персоналу протягом наступних 3 років



Примітка: Можливість вибору лише одного варіанту відповіді

Діаграма 6: Очікувані наслідки впровадження штучного інтелекту протягом наступних 3 років



- Штучний інтелект створить більше робочих місць, ніж скоротить.
- Штучний інтелект скоротить більше робочих місць, ніж створить.

Досягнення зростання на практиці потребує чітко визначеної стратегії. Компанія може або покластися на власні сильні сторони і зростати шляхом оптимізації (органічне зростання), або ж вона може зростати за рахунок зовнішніх факторів, утворюючи партнерства з іншими компаніями чи працюючи на ринку злиття та поглинання.

Керівники-жінки вважають, що головним ресурсом розвитку є органічне зростання.

Наші результати свідчать, що велика частка респонденток (45%) вважають, що головною стратегією зростання є концентрація на інноваціях, дослідженнях та розробках, капіталовкладеннях та рекрутингу. Про це заявили 93% респонденток, які згодні з думкою, що протягом наступних 3 років їх компанія повинна вдосконалювати інноваційні процеси та методи управління. 72% сказали, що вони вважають швидкість реагування новою валютою бізнесу.

Коли мова йде про неорганічне зростання, респонденти віддають перевагу стратегічним альянсам та угодам із злиття та поглинання. На запитання про плани у сфері злиття та поглинання 71% великих підприємств (порівняно з 41% невеликих компаній) повідомили про плани придбання, які помірно або суттєво вплинуть на компанію в цілому.

Діаграма 7: Головні стратегії забезпечення зростання протягом 3 наступних років



Примітка: Дві найпопулярніші стратегії

Інший цікавий результат полягає в тому, що 49% опитуваних вважають, що для підвищення ефективності планів зростання протягом наступних 3 років їм необхідно зосередити увагу на пропозиції продуктів та послуг через інтернет-платформи (наприклад, через соціальні мережі). Крім того, для досягнення

цілей зростання 53% жінок-лідерів планують співпрацювати з інноваційними стартапами (наприклад, FinTechs, InsurTechs, HealthTechs). Цей показник складає 67% для великих компаній, що означає, що вони сподіваються вдосконалювати бізнес-моделі, інвестуючи у стартапи.

Діаграма 8: Дії, що будуть спрямовані на досягнення цілей зростання протягом наступних 3 років

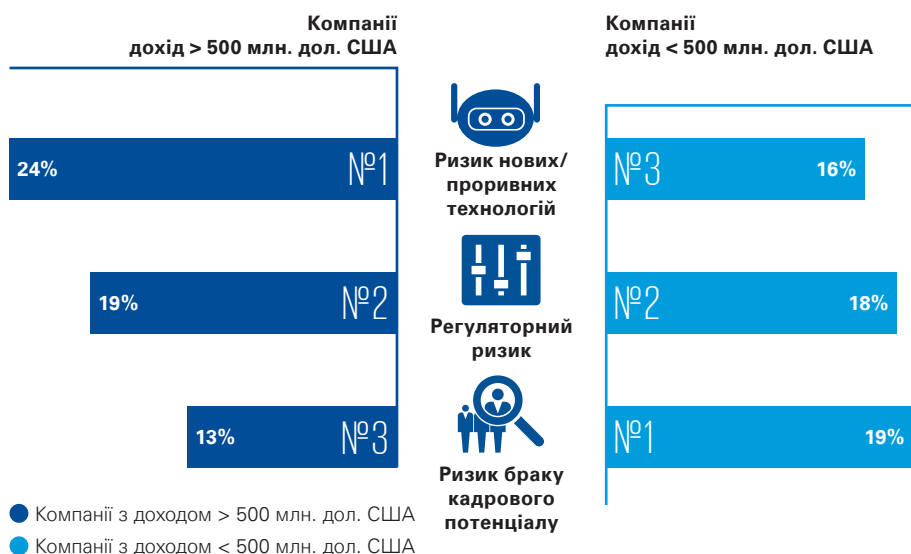


Примітка: Можливість вибору кількох варіантів відповіді

Можливості та загрози часто тісно пов'язані між собою. Відповідаючи на запитання про головні ризики, що стримують зростання їх організації, учасниці віддали перше місце ризикам проривних технологій (19%), при цьому цю відповідь обрали 24% представниць великих компаній. Другим за значенням основним ризиком усіма компаніями був обраний

регуляторний ризик (18% респондентів включили його до трійки головних ризиків для їх компаній). Компанії меншого розміру відносять ризик браку талановитих працівників до трійки головних ризиків (19%), що підтверджує, що їм буде дедалі складніше залучати необхідний кадровий потенціал.

Діаграма 9: Головні загрози для зростання



Примітка: Трійка головних ризиків

2.2 Впровадження цифрових технологій

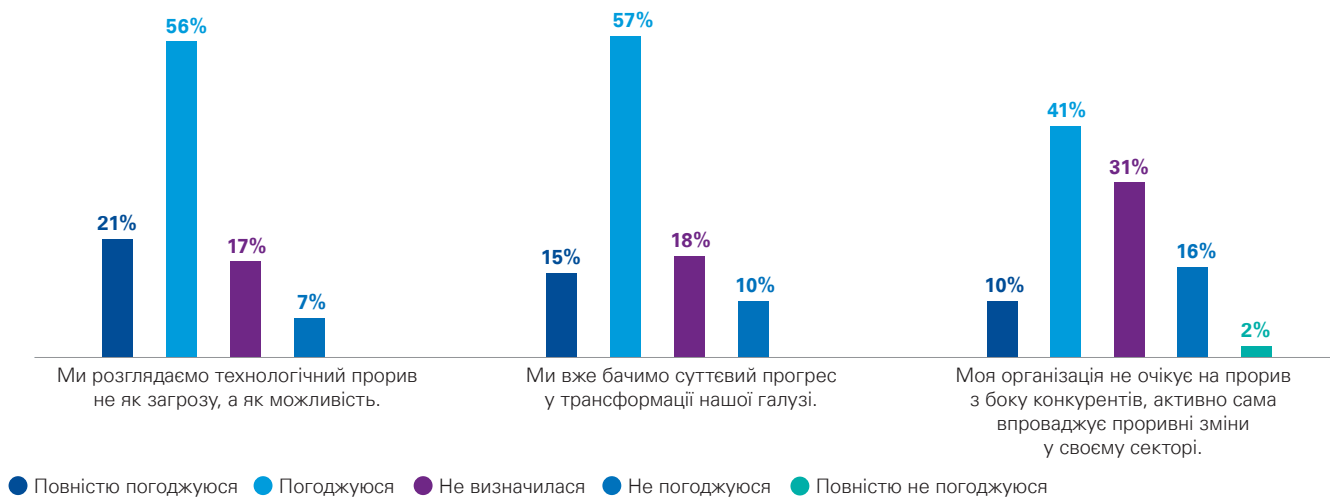
Жінки-лідери мають достатні компетенції для впровадження цифрових технологій та аналітики даних

Впровадження цифрових технологій — парадигма нашого світу, що постійно змінюється. Однак багато компаній намагаються знайти правильний шлях трансформації бізнес-моделей, продуктів та організаційної структури. Імплементация нових технологій на основі даних та

цифрових процесів, таких як блокчейн та штучний інтелект, створює нові виклики.

Жінки-лідери вважають, що технологічний прорив є не загрозою, а можливістю (77%), а 72% вже підтверджують факт значних трансформацій у їхніх галузях. Крім того, більше половини респонденток вважають свою компанію спроможною здійснити прорив у своєму секторі економіки.

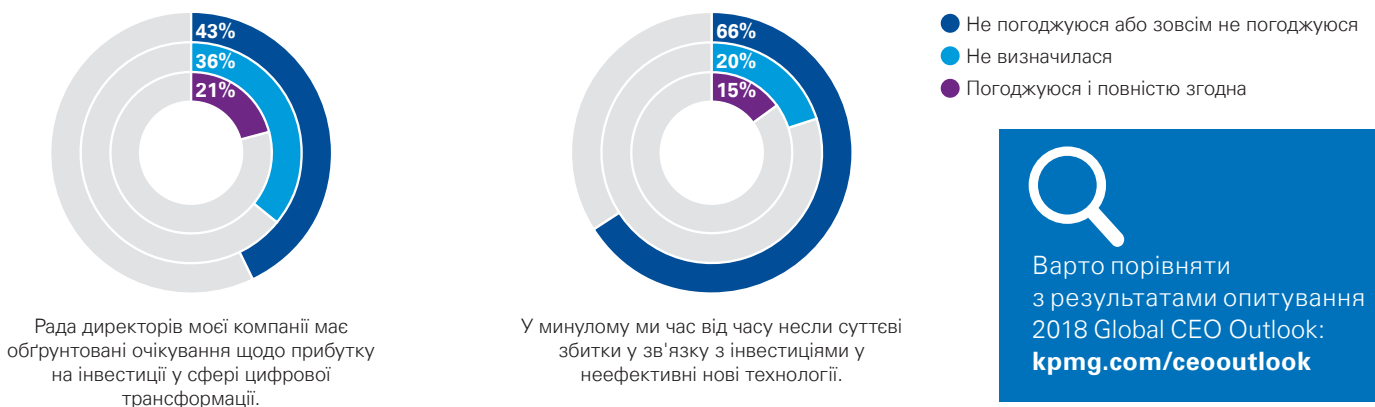
Діаграма 10: Ставлення до технологічного прориву у галузі своєї компанії



Цікаво, що лише 21% жінок-керівників вважають, що ради директорів їх компаній мають обґрунтовані очікування щодо прибутку на інвестиції у сфері цифрової трансформації.

Крім того, майже дві третини відзначили, що їх компанії не понесли суттєві збитки у зв'язку з інвестуванням у неефективні нові технології в останні кілька років.

Діаграма 11: Інвестиції у нові технології



Відповідаючи на запитання про нові технології, 48% жінок-лідерів говорять, що вони мають достатні компетенції для роботи з новими технологіями, такими як штучний інтелект, блокчейн, змішана реальність та 3D-друк. Лише 14% відзначили, що вони не відчувають впевненості у питаннях, що стосуються нових технологій.

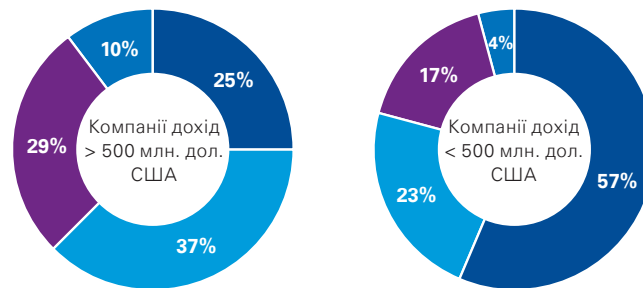
При більш детальному ознайомленні з питаннями технологічного розвитку можна дійти висновку, що питання про

використання штучного інтелекту у процесі автоматизації розкриває важливі ідеї. Результат свідчить, що використання штучного інтелекту знаходиться лише на початковому етапі розвитку у багатьох компаніях. При цьому відповіді представниць менших та більших компаній суттєво відрізняються (лише 44% малих компаній відзначили, що вони почали впроваджувати штучний інтелект, а 76% великих підприємств вже почали реалізацію проектів з автоматизації окремих процесів).

Діаграма 12: Оцінка компетенцій у сфері нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, 3D-друк і змішана реальність



Діаграма 13: Використання штучного інтелекту у процесах автоматизації сьогодні



- Ми не використовуємо штучний інтелект в організації.
- Ми реалізуємо пілотні проекти та проводимо тестування штучного інтелекту лише у деяких процесах.
- Ми почали обмежену імплементацію штучного інтелекту у деяких окремих процесах.
- Ми вже використали технології штучного інтелекту для автоматизації деяких наших процесів.

Примітка: Можливість вибору лише одного варіанту відповіді

Діаграма 14: Вигоди від штучного інтелекту протягом наступних 3 років



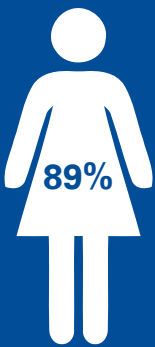
Примітка: Три найбільш поширені відповіді

Говорячи про вигоду, яку штучний інтелект принесе організаціям протягом 3 наступних років, жінки-лідери продемонстрували прагматичне ставлення. Вони вважають, що нові технології допоможуть вдосконалити аналітичні можливості (22%), зменшать операційні витрати (19%) і підвищать швидкість процесів у організації (14%).

Окрім технологічних аспектів, для вирішення проблем ділового середовища, що швидко змінюється, важливими є кваліфікація та навички робочої

сили. За очікуваннями жінок-лідерів, менеджери з питань трансформації, експерти з управління талантами та фахівці у сфері обробки даних будуть відігравати головну роль у забезпеченні успіху трансформації. Великі компанії вже відчувають тиск у цій сфері, і 61% з опитаних повідомили, що вони наймають нових співробітників незалежно від цілей зростання у майбутньому. Лідерки майже 49% невеликих компаній чекають на досягнення певного зростання перед тим, як залучати співробітників із новими навичками.

Діаграма 15: Спеціалісти, необхідні для успішної трансформації



№1

Спеціалісти з управління талантами (навчання робочої сили, управління кадровим потенціалом, розвиток лідерських якостей)

89%



№2

Спеціалісти з управління цифровою трансформацією

85%



№3

Спеціалісти з обробки даних

85%

Примітка: Респондентки, що вважають зазначені ресурси дуже важливими чи достатньо важливими.

“Потреба у різноманітних ідеях на всіх рівнях організації набуває ще більшого значення по мірі того, як ми боремося з викликами технологічних проривів та реагуємо на підвищені очікування суспільства від компаній.”



Каріна Робінсон
Генеральна директорка
Robinson Hambro Ltd



“Ми прогнозуємо, що в подальшому, коли ми сформулюємо нові стратегії управління, нова робоча сила повинна мати додаткові навички у сферах аналізу даних, використання штучного інтелекту, блокчейну тощо. У той же час ми відчуваємо, що найкращим варіантом є залучення нових талантів як третьої сторони, що краще за інших розуміє те, що відбувається на глобальному ринку і знає, які технології є продуктивними, а які - непродуктивними.”

Анне Марі О’Донован

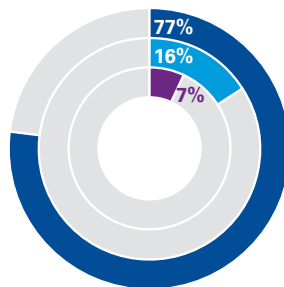
Член ради директорів
Cadillac Fairview, Aviva Canada,
Indigo, MDC Partners

Кожна компанія, що хоче отримати у майбутньому вигоди від технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, повинна мати персонал, що володіє ефективними навичками аналізу даних. Жінки-лідери не вважають це перешкодою. 77% сказали, що протягом наступних 3 років їх компанія буде більш активно користуватися прогнозними моделями чи аналітикою. Це підтверджує той факт, що за останні 3 роки 58% респонденток

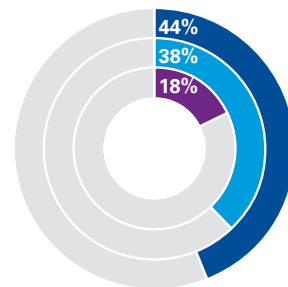
довіряли висновкам, зробленим на основі моделей аналізу даних та комп’ютерних моделей у процесі прийняття ключових стратегічних рішень.

Відповідно, 44% жінок-керівників планують більш активно користуватися неструктурованими даними (що містять велику кількість тексту) у порівнянні зі структурованими даними (переважно цифровими даними) протягом наступних 3 років.

Діаграма 16: Використання та аналіз даних



Протягом наступних 3 років ми будемо більш активно використовувати прогнозні моделі та аналітичні дані.



Протягом наступних 3 років ми будемо більш активно використовувати неструктуровані дані (що містять велику кількість тексту) у порівнянні зі структурованими даними (переважно цифрові та фіксовані поля).



Варто порівняти з результатами опитування 2018 Global CEO Outlook:
kpmg.com/ceooutlook

- Погоджуюся і повністю погоджуюся
- Не визначилася
- Не погоджуюся або зовсім не погоджуюся

Відповідаючи на запитання про джерела інформації, яким керівниці компаній у світі довіряють найбільше, 62% сказали, що вони покладаються на дані незалежних провайдерів вторинної інформації, а відкриті дані урядових агентств посіли друге місце у рейтингу довіри. Найменшою довірою користуються соціальні мережі та традиційні медіа. Відносно негативне ставлення до соціальних мереж можна пояснити останніми публікаціями про витоки даних із деяких найбільш популярних платформ соціальних мереж.

Ера покупок через інтернет та соціальні мережі дає споживачам нові можливості. Гарне розуміння клієнта та належне позиціонування бренда є суттєвими факторами підвищення показників дохідності компаній. Нові технології відкривають широкий спектр можливостей в обох зазначених напрямках. Проте, ризик нанесення шкоди репутації компанії підвищується, коли мова йде про захист даних та їх коректне використання.

Жінки-лідери досить клієнто-орієнтовані. З одного боку, 78% респонденток вважають захист даних клієнтів одним із найважливіших обов'язків задля забезпечення подальшого зростання бази клієнтів. Це узгоджується з твердим переконанням 80% опитаних у тому, що ефективна стратегія управління кіберризиками є критичною для формування довіри з боку ключових зацікавлених осіб. Видається, що жінки-керівники чітко розуміють значення захисту даних та боротьби з ризиками у зв'язку з їх використанням. Крім того, лише 13% побоюються втратити існуючих клієнтів з огляду на непропорційно надмірні ресурси, що застосовуються з метою залучення нових клієнтів.

Діаграма 17: Довіра до різних джерел даних у процесі прийняття стратегічних рішень

62%

Незалежні провайдери вторинної інформації

40%

Відкриті дані урядових організацій

37%

Дослідження на замовлення урядів

30%

Традиційні джерела

26%

Соціальні мережі

Респондентки довіряють джерелам даних.

Діаграма 18: Відносини з клієнтами



Були висловлені різні думки щодо інвестицій, здійснених у персоналізацію клієнтського досвіду. 35% опитаних вважають, що інвестиції сприяли підвищенню темпів зростання, 28% мають протилежну думку і 38% не визначилися з тим, чи вони погоджуються з таким твердженням.

Загалом, жінки-керівники усвідомлюють існування стратегічних викликів у сфері управління клієнтським досвідом і приймають рішення з підприємницької позиції.



“Така країна, як Мексика, не може дозволити собі ігнорувати кадровий потенціал половини свого населення. Мені надзвичайно пощастило з колегами та клієнтами, які визнавали і поважали мої внески та зусилля. Але мене, як і інших жінок-лідерів у Мексиці, вважають аномальним і маргінальним явищем. Відсутність можливостей для жінок на вищих керівних посадах у Мексиці все ще залишається серйозною проблемою, і її необхідно негайно вирішувати, інакше Мексика втратить конкурентоспроможність у нашому надзвичайно глобалізованому світі.”

Карен Маух
 Засновниця і Партнерка
 KMex Strategies, LLC,
 Член ради директорів GIMSA

2.3 Кар'єрні очікування

Упевненість щодо факторів успіху, гендерних квот та очікувань

Думки жінок-керівників з різних компаній у світі здебільшого збігаються щодо факторів особистого успіху. На прохання оцінити найважливіші фактори успіху вони на перше місце поставили "активний особистий нетворкінг", наступними були "добре розвинені комунікативні навички". Третім найважливішим фактором були названі "компетенції для роботи з новими технологіями". Всі ці аспекти допомагають працювати в цифровому середовищі та з новими технологіями, такими як ШІ. Ще одна важлива риса керівника – "сміливість у прийнятті непопулярних рішень" посіла четверте місце. Проте коли ми подивимось на відповіді жінок-членів рад директорів чи представниць найвищого керівництва, ця риса стоїть третьою у рейтингу. Ми також спостерігаємо незначну різницю у відповідях, якщо беремо до уваги вік респонденток. Для жінок-керівників віком до 35 років ефективний нетворкінг у межах компанії є більш важливим, ніж для представниць інших вікових груп.

Одним із цікавих аспектів дослідження є ставлення його

учасниць до гендерних квот. Лише 4% опитаних вважають гендерні квоти у вищому керівництві одним із ключових факторів їх особистого успіху. Проте, на питання чи є програми реалізації лідерського потенціалу жінок ефективним засобом залучення більшої кількості жінок до світу бізнесу, вони дали позитивну відповідь, при цьому 83% підтримали такі ініціативи. Жінки-керівники знають наскільки важко боротися за управлінську посаду та кар'єрне зростання і хочуть полегшити цей процес для наступного покоління. Більшість опитаних жінок компаній не сподіваються на те, що зміни у цих сферах будуть добровільними, і вважають, що для досягнення цієї мети необхідно чинити тиск.

Слід зазначити ще один момент – 59% респонденток вважають, що їхнім наступником буде жінка. Цей показник знижується до 39%, коли ми виокремлюємо відповіді респондентів з числа вищого керівництва та віце-президентів великих компаній.

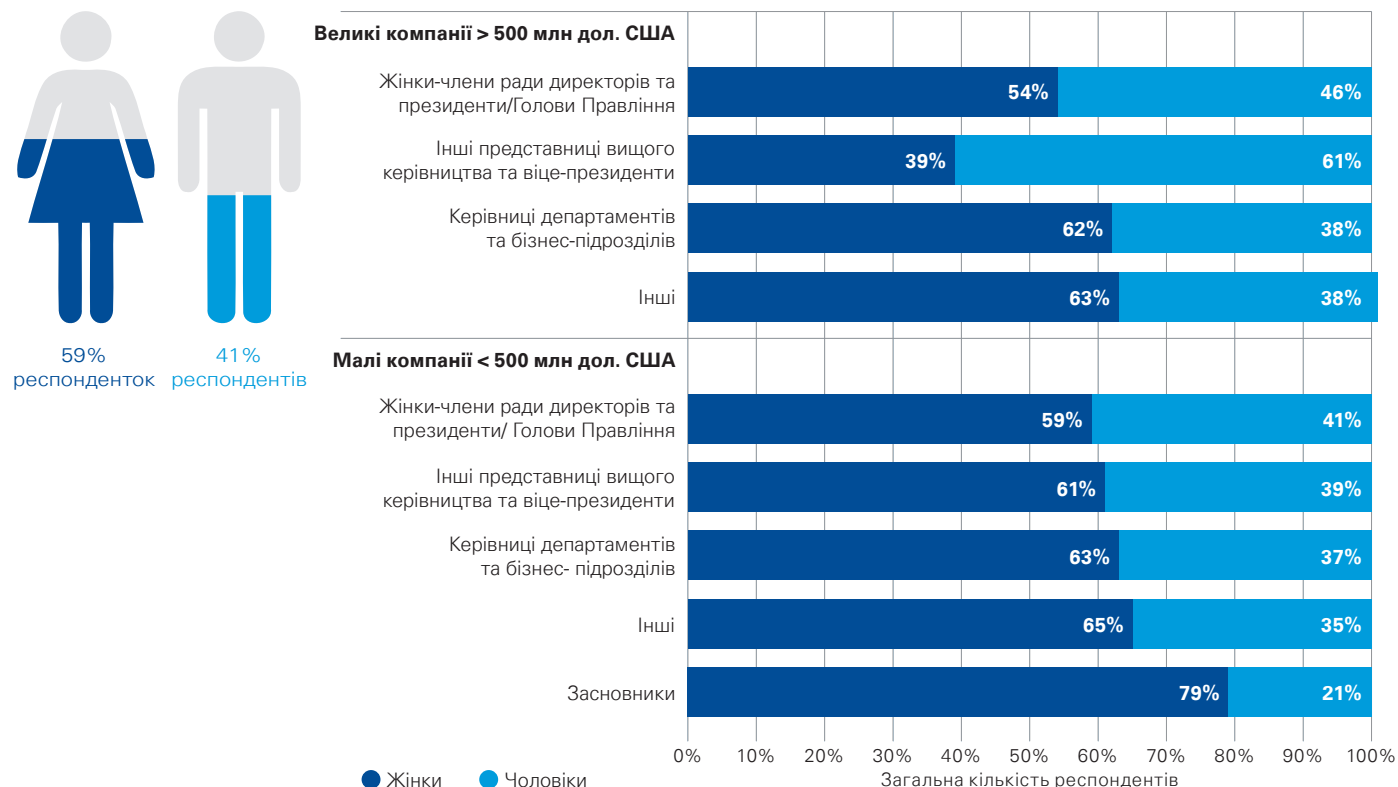
На рівні лише членів рад директорів та генеральних директорів відповіді розділилися більш рівномірно між наступником-жінкою і наступником-чоловіком, у той час як серед керівниць департаментів та функціональних підрозділів 62% респонденток очікують, що їхньою наступницею буде жінка.

Діаграма 19: Найважливіші фактори особистого успіху



Примітка: Топ 2 рейтинг

Діаграма 20: Стать наступника



Що стосується наступної кар'єрної сходинки, то 35% респонденток вважають, що їхнє наступне місце роботи буде в іншій компанії, а 37% не знають, де будуть працювати. Це вказує на високу гнучкість жінок-керівників при використанні потенційних можливостей. 28% респонденток планують досягти наступної кар'єрної сходинки у своїх теперішніх компаніях.

Ще одним цікавим результатом є чіткий взаємозв'язок між відповіддю респондентки та тривалістю роботи у теперішній компанії.

Лише 18% жінок-керівників, які працюють у компанії менше 5 років, сподіваються піднятися на наступну кар'єрну сходинку у межах своєї компанії. Серед тих, хто працює в компанії більше 10 років, лише 27% очікують, що вони досягнуть кар'єрного зростання за межами теперішньої компанії, залишивши її саме з метою отримання вищої посади – члена ради директорів або генерального директора.

Діаграма 21: Наступна кар'єрна сходинка в межах чи за межами компанії



“Жінки у вищому керівництві – це концепція, яка має бути такою ж нормою, як спільне навчання у школах хлопчиків і дівчат. Нам необхідно бачити, що однаково дієві зусилля розподіляються за такими двома ключовими напрямками:

1. Створення і зміцнення структури жіночого лідерства у компаніях, в яких працюють жінки з першого дня, з метою забезпечення розвитку потенціалу жінок на всіх рівнях.
2. Проведення роз'яснювальної роботи серед чоловіків щодо їх упередженості, коли йдеться про жінок-керівників, допомагаючи їм підтримувати жіноче лідерство і вбачати в ньому елемент, який скоріше доповнює лідерство чоловіків, а не замінює його.”



Беттіна Бергер
Засновниця
Joyia Consulting

3 Управління ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ЗМІНАМИ



Революційні цифрові технології внесли зміни до способів ведення бізнесу майже всіх компаній та організацій. При цьому виникають неймовірні можливості, але лише для тих організацій, які розуміють наскільки і як швидко їм необхідно змінюватися. Для багатьох компаній цифрові технології є викликом, який приголомшує і лякає. Однак, як і з будь-яким іншим викликом, значні переваги і вигоди отримує той, кому вдається опанувати нові технології та керувати цим революційним процесом.

Дослідження GFLO свідчить про те, що жінки-керівники готові та мають бажання скористатися можливостями цифрових технологій. Існує чотири сфери, в яких організації і керівники, озброєні передовими цифровими

технологіями, демонструють кращі показники роботи, ніж інші. І результати показують, що жінки готові до цифрового майбутнього.

“30% компаній належать жінкам і керуються жінками. З 2012 року сприйняття гендерної рівності зазнало незначних позитивних змін. Але у питанні гендерної рівності все ще існує прірва між цілями та status quo. Навіть прогресивна частина суспільства, лідери думок у сфері бізнесу і культури, політики і високопоставлені чиновники є необізнаними з питань гендерної ідентичності та гендерної дискримінації. Тому необхідно зробити ще дуже багато для того, щоб посилити жіноче лідерство і виховати ставлення до жінок, яке було б позбавлене дискримінаційних рис.”



Ірина Рубіс

Генеральна директорка
Ekonomika Communication Hub

Організації та керівниці, озброєні передовими цифровими технологіями, досягають кращих результатів



ТЕХНОЛОГІЯ/ІННОВАЦІЯ

Обирають технології з огляду на необхідний результат

Обирають належні технології

Виявляють конкретні можливості

Своєчасно реагують на ринкові зміни

Жінки-лідери є технологічно «підкованими»

48% почувають себе впевнено у роботі з новими технологіями.

66% зазначають, що їхні компанії фінансово не постраждали від інвестування у непродуктивні технології

51% вважають свої компанії лідерами революційних змін у секторі.

93% сподіваються вдосконалити інноваційні процеси і функціонування.

72% вважають швидкість реагування новою валютою бізнесу.

Аналізуючи результати дослідження, ми можемо побачити, що жінки-керівниці з різних глобальних компаній у світі, схоже, добре розуміються на технологіях. Крім того, вони, здається, засвоїли

три основних парадигми епохи цифрових технологій: динамічність, швидке реагування на ринкові зміни та необхідність постійних інновацій.

Організації та керівниці, озброєні передовими цифровими технологіями, досягають кращих результатів



КЛІЄНТИ/ДАНИ

Віддають пріоритет клієнтам

Використовують аналітичні дані

Формують бренд на основі довіри

Комунікують відкрито і по-новому (через відповідні мережі)

Жінки-лідери приймають рішення на основі даних

77% планують більше використовувати прогностичні моделі та аналітику у прийнятті рішень.

58% довіряли оцінкам, зробленим на основі аналізу даних, протягом останніх 3 років і не нехтували рекомендаціями.

65% не вважають, що втратять існуючих клієнтів через фокус на залученні нових клієнтів.

80% вважають стратегію забезпечення кібербезпеки запорукою довіри.

Жінки-керівниці демонструють свою відкритість та довіру до аналітичних даних. Вони працюють, керуючись даними і приймають рішення виходячи з фактів. Що стосується клієнтів, то жінки-керівниці, схоже, добре розуміють потреби різних груп клієнтів у цифрову епоху. Мабуть тому вони так високо оцінюють важливість кібербезпеки та захисту даних.

Вони також усвідомлюють, що комунікаційні навички будуть мати вирішальне значення для успіху у новому мережевому середовищі. Оскільки економічна потужність жіночого лідерства у світі зростає на ряду зі зростанням жінок-споживачів (витратили 40 трлн. дол. США у 2018 році), ці результати мають особливо важливе значення.

Організації та керівниці, озброєні передовими цифровими технологіями, досягають кращих результатів



процеси/платформи

Вибудовують нові процеси з урахуванням технологій та очікувань клієнтів

Знаходять належні екосистеми для своїх компаній (наприклад, альянси, стартапи)

Намагаються збільшувати масштаби за допомогою впровадження онлайн-платформ

Жінки-лідери сприятимуть зростанню

Топ 2 способи досягти зростання:

45% Основна увага приділяється органічному зростанню, у т.ч. інноваціям, дослідницькій роботі та найму працівників

25% Стратегічні альянси

Топ 2 способи продовжити зростання:

53% Співпраця з інноваційними стартапами

49% Продаж продуктів і послуг через провайдерів онлайн-платформ

Жінки-керівники застосовують підприємницький підхід до зростання. Він вбачається більш прагматичним, ніж той, який використовують респонденти Global CEO Outlook. Водночас керівниці компаній у світі є відкритими для впровадження інновацій/нових

бізнес-моделей, а також для альтернативних шляхів ведення бізнесу, оскільки вони звертаються до співпраці зі стартапами і провайдерами онлайн-платформ з метою продовжити зростання.



Варто порівняти з 2018 Global CEO Outlook: kpmg.com/ceooutlook

“Я думаю, що, якби ми всі краще розуміли наші упередження щодо чоловіків та жінок на керівних посадах, ми б надавали жінкам-керівникам потужнішу підтримку, більше можливостей навчатися і брати на себе відповідальність.”



Патріція Вісенте
Генеральна директорка
Panama Jack

Організації та керівниці, озброєні передовими цифровими технологіями, досягають кращих результатів



кадровий потенціал/культура

Набирають висококваліфікованих працівників, виходячи з потреби використання технологій

Переосмислюють традиційні рольові моделі і розмежування функцій

Пам'ятають, що різноманітність впливає на результат

Жінки-лідери підтримують різноманітність

- 55% планують набирати нових висококваліфікованих працівників незалежно від досягнення запланованого зростання.
- 89% вважають, що фахівці з питань підбору кваліфікованого персоналу є вкрай важливими для реалізації планів майбутнього зростання.
- 59% очікують, що їхнім наступником буде жінка.
- 83% вважають, що програми реалізації можливостей для жінок все ще є необхідними.

Робота у звичному для нас розумінні кардинально змінюватиметься протягом наступних кількох років. Поширеними будуть віртуальні робочі місця, а ШІ істотно впливатиме на організацію роботи. Для багатьох процесів найважливішими стануть задачі координування та перевірки. Жінки-керівниці визнають вплив цих явищ і бачать необхідність у наймі фахівців, які оперативнo й ефективно будуть впроваджувати такі зміни.

Керівниці компаній вже відчувають нагальну потребу у спеціальних кадрах і почали наймати висококваліфікований персонал незалежно від темпів зростання. Що стосується питання залучення жінок на керівні посади та більшої різноманітності на робочих місцях, то більшість жінок-лідерів все ще вважає, що необхідно чинити тиск для отримання бажаних результатів. Незважаючи на це, майже 60% респонденток очікують, що їхнім наступником буде жінка.

Результати дослідження **Global Female Leaders Outlook** дозволяють спеціалістам **KPMG** зробити такі висновки:

Жінки-керівники...



... добре розуміють стратегічні та операційні вимоги епохи цифрових технологій.



... впевнено почуваються у світі нових технологій, довіряють даним і готові інвестувати в альянси/співпрацю. Крім того, вони спроможні швидко пристосовуватися до нових обставин.

Жінки-керівники...



... використовують особисті та професійні якості для досягнення успіху в цифровому світі, приділяючи особливу увагу комунікаційним навичкам та налагодженню зв'язків.



... добре усвідомлюють свої особисті та професійні сильні сторони і роблять позитивний внесок у будь-яку компанію та команду.

Нарешті, ми хотіли б підкреслити, що у світі вже є багато жінок, що є прикладом керівників, які здійснюють управління, демонструючи компетентність, відмінні ділові якості та впевненість. Зміцнюючи свою роль у галузі своєї компанії, ці жінки-лідери сприяють підвищенню ролі жінок у всіх інших сферах життя.

Дякуємо всім жінкам-керівникам, які взяли участь у цьому опитуванні.

4 Демографія і методологія



Дані, опубліковані в цьому звіті, ґрунтуються на результатах онлайн-опитування 699 жінок-керівників із 42 різних країн та представляють чотирнадцять галузей економіки. Шістдесят чотири відсотки з них займають такі керівні посади як член правління, генеральний

директор/президент компанії, керівник вищої ланки чи віцепрезидент, 60% працюють у своїй компанії не менше 6 років. Тридцять сім відсотків працюють у компаніях, доходи яких перевищують 500 мільйонів доларів США.

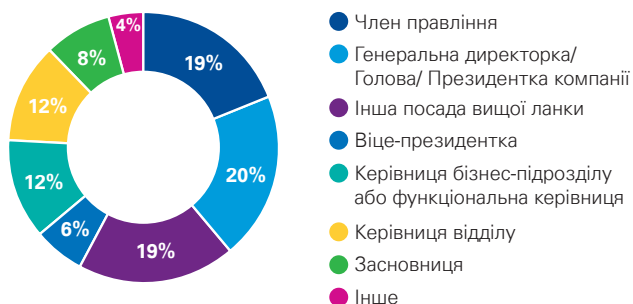
Методологія

Опитування було проведено у формі он-лайн анкетування на основі питань з дослідження KPMG Global CEO Outlook. Анкета була доступна з 6 березня по 13 квітня 2018 року. Опитування проводилося анонімно. Веб-посилання на опитування було розіслано жінкам-керівникам компанією Management Circle та компаніями-членами мережі KPMG. Деякі країни

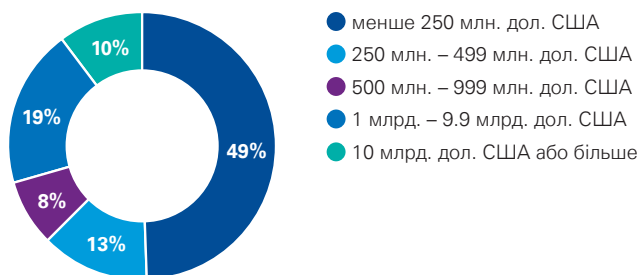
використовували соціальні мережі, щоб зв'язатися з жінками, які займають керівні посади.

Будь ласка, візьміть до уваги, що це дослідження не ґрунтується на репрезентативній вибірці щодо розподілу відповідей за країнами, регіонами та розміром компаній.

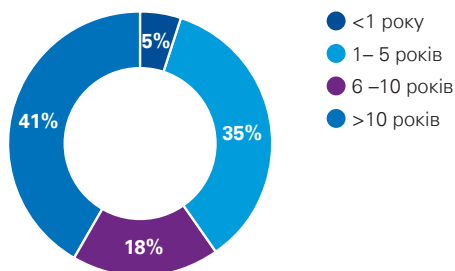
Діаграма 22: Респондентки за посадою



Діаграма 23: Респондентки за доходами організації в доларах США



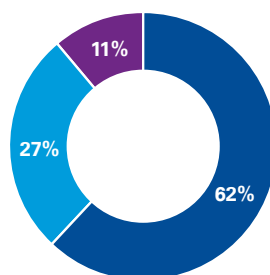
Діаграма 24: Респондентки за стажем роботи у компанії



Діаграма 25: Респондентки за секторами



Діаграма 26: Респондентки за країнами та територіями



Регіон ЕМА

- Албанія
- Андорра
- Австрія
- Бельгія
- Нормандські острови
- Чеська республіка
- Фінляндія
- Франція
- Німеччина
- Греція
- Угорщина
- Ірландія
- Острів Мен
- Італія
- Нідерланди
- Нігерія
- Норвегія
- Польща
- Португалія
- Росія
- Саудівська Аравія
- Південна Африка
- Іспанія
- Швеція
- Швейцарія
- Туреччина
- Великобританія
- Україна
- Об'єднані Арабські Емірати

Північна та Південна Америка

- Аргентина
- Бразилія
- Канада
- Мексика
- США

Азійсько-Тихоокеанський регіон

- Австралія
- Китай
- Гонконг (ОАР)
- Індія
- Японія
- Малайзія
- М'янма
- Філіппіни
- Сінгапур

Про KPMG International

KPMG – це міжнародна мережа фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги. В офісах KPMG у 154 країнах світу працює 200 000 співробітників. Незалежні фірми-члени мережі KPMG входять до

асоціації KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зареєстрованої згідно із законодавством Швейцарії. Кожна фірма є незалежною юридичною особою.

Про Management Circle

Management Circle є однією з найвідоміших компаній, що надає послуги з проведення тренінгів для підвищення професійного розвитку. Спеціалісти та керівники усіх галузей цінують високі стандарти, широкий спектр тем та тісний зв'язок з керівниками усіх галузей. Вони отримують всі переваги від ідеального поєднання знань, що передаються визнаними експертами, та взаємодії в ексклюзивній атмосфері. Звертаючись до сучасних тенденцій

та інновацій, компанія організовує семінари, конференції та конвенції з 1989 року. У 2013 році Компанія Management Circle заснувала Економічний форум для жінок-керівників Global Female Leaders, який об'єднав керівників вищої ланки та визнаних лідерів з усього світу.

managementcircle.de

Команда Проекту

KPMG

Сюзен Ферієр

Партнерка,
Керівниця з управління
персоналом
KPMG International

Анжеліка Губер-Штрассер

Партнерка,
Керівниця відділу по роботі з
корпоративними клієнтами
KPMG у Німеччині

Петра Ейлін Ліхтенау

Старша менеджерка,
KPMG у Німеччині

Міріам Пеш

Провідний аналітик,
KPMG у Німеччині

Management Circle

Сігрід Баушерт

СЕО та Засновниця,
Management Circle

Мікаел Влайч

Член правління,
Management Circle

Елена Бакхаус

Керівниця робочої групи
Розвиток партнерства,
Management Circle

Примітки

Контакти

КPMG в Україні

Андрій Цимбал

Керуючий партнер

КPMG в Україні

andreytsymbal@kpmg.ua

kpmg.com

kpmg.com/gflo

kpmg.ua



Інформація, що подана 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, наданою після детального вивчення стану справ.

© 2018 Асоціація KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зареєстрована згідно із законодавством Швейцарії. Члени мережі незалежних фірм КPMГ входять до асоціації KPMG International. Асоціація KPMG International не надає послуг клієнтам. Жодна з фірм-членів мережі KPMG не має повноважень зв'язувати зобов'язаннями перед третіми особами KPMG International чи будь-яку з фірм-членів мережі KPMG, також як і KPMG International не має права зв'язувати такими зобов'язаннями жодну з фірм-членів мережі KPMG. Усі права захищені.

Назва і логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками KPMG International.