



# KPMG 2021 CEO Outlook

Сучасні лідери – залучені,  
орієнтовані на людей та  
на мету компанії

Опитування керівників бізнесу

KPMG International

---

[kpmg.ua](http://kpmg.ua)





# Передмова

## **До керівників повертається оптимізм.**

Близько 18 місяців минуло, відколи Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила глобальну пандемію, і компанія KPMG знову готова поділитися результатами свого щорічного опитування вищого керівництва – KPMG CEO Outlook, проведеного, щоб оцінити, яких змін у ці складні часи зазнали стратегії керівництва та підходи до забезпечення подальшого зростання бізнесу. І якщо звіт за результатами опитування можна охарактеризувати одним словом, то це – оптимізм, який є значною і обнадійливою зміною.

Керівники бізнесу надзвичайно впевнені у перспективах зростання їхніх компаній та світової економіки в цілому. Вони очікують динамічного зростання і прагнуть розширювати свій бізнес та компанії у будь-який доступний спосіб. Зокрема наймають персонал, досліджують можливості створення альянсів і реалізують місію та стратегічні цілі своїх організацій.

Занепокоєння щодо операційних питань, таких як стійкість ланцюжків поставок, кібербезпека та регуляторні питання, знову посіли перші позиції серед пріоритетів керівників бізнесу. Хоча пандемія все ще впливає на деякі з цих питань, керівництво здатне зосередитися не тільки на стратегіях динамічного зростання, але й на важливих господарських та організаційних моментах.

Пандемія дала нам важливий урок, що для вирішення значних проблем, ми повинні працювати разом, і що важливо, ключовими темами у більшості бізнес-планів є екологія, соціальні питання та корпоративне управління (ESG). Наші результати свідчать про те, що корпорації з метою ефективного виконання своїх зобов'язань щодо ESG готові тісно співпрацювати з урядом і брати на себе відповідальність за їхнє виконання. Це — обнадійливий знак, і мені особливо приємно спостерігати цю тенденцію.

Можливо, ми поки що не повернулись до звичного режиму роботи бізнесу, і хоча загрози для зростання залишаються, я поділяю оптимізм, висловлений багатьма керівниками бізнесу, яких ми опитували, і хотів би подякувати їм за те, що знайшли час взяти участь у нашому опитуванні.

Можливість побудувати сильніше, стійкіше майбутнє існує лише за умови спільної роботи на позитивний результат. Дякую вам і бережіть себе.

**Білл Томас**  
**Міжнародний голова правління та виконавчий директор**  
**KPMG**

Якщо не зазначено інше, у цьому звіті "ми", "KPMG" та "наш" позначають мережу незалежних фірм-членів, що входять до складу KPMG International Limited (далі - KPMG International). Кожна з фірм є окремою юридичною особою. KPMG International Limited - приватна англійська компанія з відповідальністю, обмеженою гарантіями своїх учасників, і не надає професійних послуг клієнтам.



# ЗМІСТ

04

Основні результати  
опитування

17

Цифрова  
гнучкість

06

Шлях до  
відновлення

20

Роздуми про  
подальший шлях

12

Мета компанії та  
суспільна роль

22

Методологія  
і подяка



Основні  
результати  
опитування

Шлях до  
відновлення

Мета компанії та  
суспільна роль

Цифрова  
гнучкість

Роздуми про  
подальший шлях

Методологія і  
подяка





# Основні результати опитування

Опитування KPMG CEO Outlook пропонує унікальний огляд поточних наслідків пандемії COVID-19 та перспектив відновлення економіки. Упродовж періоду пандемії ми регулярно спілкувалися з керівниками бізнесу у різних країнах світу, звітуючи про результати у наших дослідженнях KPMG Pulse Survey у липні-серпні 2020 року та у січні-лютому 2021 року. Дослідження KPMG CEO Outlook 2021, наше основне щорічне опитування, висвітлює погляди на майбутнє 1325 керівників бізнесу з 11 великих ринків світу.

Ключові питання зосереджені на тому, як сучасні керівники орієнтуються на обізнаність і залученість, на пріоритетність кадрів та на цілеспрямованість у забезпеченні зростання та зміцнення їхніх організацій:

Керівники бізнесу оптимістичні, впевнені та очікують динамічного зростання за рахунок поглинань та інших неорганічних методів зростання. Вони і надалі роблять акцент на провідній ролі реалізації мети компанії та зосереджуються на цифровій трансформації своїх організацій, одночасно підвищуючи кваліфікацію працівників у світі нових підходів до організації праці.

З огляду на посилення тиску з боку зацікавлених сторін щодо ефективнішого і швидшого відновлення, світові організації змушені збільшувати інвестиції у сфери ESG і не відхилятися від своїх цілей.

Наразі, коли люди повертаються на робочі місця, а суспільство все більше потребує бізнесу, який зміг би повернути усе до нормального стану речей, керівники утримуються від запровадження повномасштабних змін в організації роботи працівників, але визнають, що організація праці вимагає збільшення гнучкості.



Загалом, під час цього річного опитування провідними стали три ключові теми.

## Шлях до відновлення

Незважаючи на тривалу невизначеність та волатильність ризиків, керівники впевнені та оптимістичні щодо зростання, вмотивовані та рухаються згідно зі стратегічними цілями і метою компанії та прагнуть стимулювати експансію.

### Відновлення зростання

60% керівників компаній впевнені у перспективах зростання світової економіки (порівняно з 42% у березні цього року). Загалом, впевненість вищого керівництва повернулася до рівня до пандемії на початку 2020 року, незважаючи на те, що штаб Delta уповільнює повернення до нормального стану.

### Реалізація місії компанії

Оскільки громадськість очікує від керівників прогресу у вирішенні основних суспільних викликів, 64% опитаних зазначають, що визначальною метою їхньої організації є реалізація стратегічних цілей та місії компанії у всьому, що вони роблять, створюючи довгострокову вартість для всіх зацікавлених сторін (порівняно з 54% у лютому-березні 2020 року).

### Прискорене зростання та цифровізація

87% керівників впевнені у перспективах зростання їхніх компаній, угоди зі злиття та поглинання (M&A) мають вирішальне значення для стимулювання такого зростання й отримання цифрового потенціалу – 87% опитаних стверджують, що планують укласти такі угоди упродовж наступних 3 років.

## Мета компанії та суспільна роль

З посиленням тиску з боку зацікавлених сторін щодо ефективнішого відновлення бізнесу керівники впроваджують у бізнес-стратегію принципи ESG.

### Актуалізація соціальних питань

71% опитаних заявили, що вище керівництво буде брати на себе дедалі більшу персональну відповідальність за забезпечення прогресу у вирішенні соціальних питань. І 56% опитаних визнали, що з огляду на швидкі темпи зростання очікувань громадськості, інвесторів та уряду щодо різноманітності, рівності та інклюзивності, вони намагатимуться виправдати ці очікування.

### Співпраця для забезпечення сталого розвитку

Ймовірно, що прогрес у сфері змін клімату потребуватиме дій як бізнесу, так і уряду: 30% керівників планують інвестувати понад 10% доходів у посилення сталого розвитку, а 75% світові лідери Конференції COP26 зобов'язані активніше працювати у напрямку вирішення проблем змін клімату.

### Зв'язок між стратегією ESG та фінансовими результатами

У той час, як серед організацій з високим рівнем зростання 52% керівників вважає, що їхні програми ESG покращують фінансові результати, такої думки серед усіх керівників дотримуються лише 37%

## Цифрова гнучкість

Вище керівництво посилює цифрові переваги своїх організацій, формуючи гнучкіше майбутнє сфери праці та діючи у рамках цифрових екосистем.

### Формування гнучкого майбутнього сфери праці

Керівникам необхідно визначитися з операційною моделлю роботи на майбутнє, яка працюватиме як для роботодавців, так і для працівників. Лише 37% опитаних заявили, що більшість їхніх працівників працюватиме віддалено щонайменше два чи більше днів на тиждень, але 51% інвестує у створення спільного робочого простору.

### Стимулювання проривних змін

Керівники прагнуть бути на передових позиціях, коли йдеться про революційні зміни та інновації. 67% опитаних заявили, що збільшуватимуть інвестиції у виявлення проривних змін та в інноваційні процеси.

### Партнерство з метою забезпечення цифрової трансформації та кіберстійкості

70% керівників зазначають, що нові партнерства матимуть вирішальне значення для забезпечення темпів цифрової трансформації, але вони також пам'ятають про те, що такий підхід обов'язково передбачає забезпечення кіберстійкості.



# Шлях до відновлення

Пандемія стала випробуванням лідерських якостей для вищого керівництва компаній: справжні лідери захищали здоров'я та добробут своїх працівників, ухвалювали важливі рішення в умовах невизначеності та адаптували свій підхід до керування у віртуальному середовищі. Сьогодні, відповідно до того, як їхні організації справляються з поточними наслідками пандемії, керівники стикаються з новими викликами. Вони балансують між потенціалом подальшого зростання і трансформації бізнесу та невизначеністю щодо можливого нерівномірного глобального відновлення і впливу нових варіантів вірусу та неоднаковості, різноманітності вакцин.

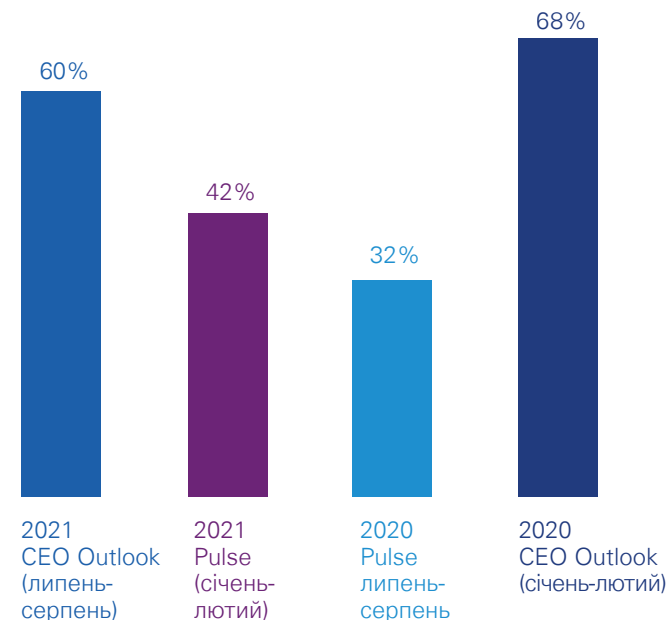
Керівники компаній визнають, що передумовою успіху в середовищі, яке швидко розвивається, є обізнаність і залученість. Тобто йдеться про створення цифрового ядра, формування зв'язку між функціями бек-, міддл- та фронт-офісів, який би забезпечував орієнтованість на клієнта. Також йдеться про забезпечення впевненості в актуальності бізнес-моделі – вирішенні, які бізнеси слід додати, а від яких відмовитись, та перерозподілі капітальних витрат на нові можливості для забезпечення цифрового зростання. Йдеться про стійкість до кіберризиків, і разом з тим сміливе впровадження цифрових інновацій. Водночас керівникам необхідно мислити категоріями пріоритетності персоналу і інвестувати не лише у нові технології, а й у розвиток кадрового потенціалу. Зрештою, вище керівництво повинно керуватися місією компанії та стратегічними цілями – завоювати довіру зацікавлених сторін та допомагати розбудовувати більш процвітаючий, справедливий та сталий світ. Цілеспрямовані керівники дотримуються і виконують попередні зобов'язання і заяви за допомогою реалізації сміливих програм ESG (захист довкілля, соціальні питання та корпоративне управління). Стале зростання полягає у поєднанні цих трьох пріоритетів.

## Відновлення зростання

Незважаючи на тривалу невизначеність пандемії COVID-19, опитування показує, що погляди та впевненість керівників компаній змінилися. Керівники з більшим оптимізмом говорять про зростання: уперше з січня–лютого 2020 року, часу до пандемії, понад половина (60%) світових керівників бізнесу впевнені у перспективах зростання світової економіки упродовж наступних 3 років.

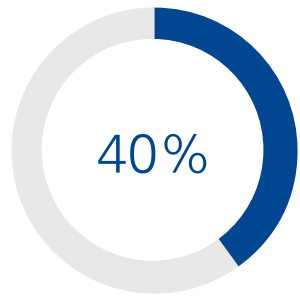
Загалом, рівень впевненості вищого керівництва повернувся до рівня початку 2020 року, незважаючи на те, що штам вірусу Delta уповільнює повернення до нормального стану. Але для досягнення зростання та реалізації відповідних планів організаціям потрібно переконатися, що вони мають необхідний рівень кваліфікованого персоналу з відповідними навичками для реалізації своїх планів щодо зростання. Дослідження показало, що 88% керівників упродовж наступних 3 років планують збільшити чисельність персоналу, а близько третини (32%) мають у планах збільшення на понад 6%. І як показано на Схемі 2, скоротився розрив між цілями щодо цифрової

Схема 1: Незважаючи на зумовлену пандемією постійну невизначеність, керівники впевнені в перспективах зростання світової економіки

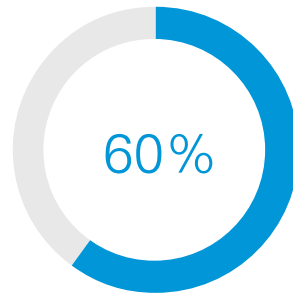


Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook

## Схема 2: Формування кадрового потенціалу стає все важливішим рушієм зростання та продуктивності



Ми надаємо перевагу інвестиціям у розвиток людського капіталу



Ми надаємо перевагу інвестиціям у придбання нових технологій

Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook

трансформації та інвестиціями в робочу силу, здатну працювати у цифровому середовищі. У той час, як більшість керівників у прагненні зростати надають пріоритет інвестиціям у технології, помітно зросла кількість тих, хто приділяє більше уваги інвестиціям у кадри: 40% порівняно з 33% у 2020 році.

Відповідно до того, як керівники прагнуть забезпечувати зростання, вони також стикаються з серйозною задачею, яка постає перед провідними компаніями у часи великої невизначеності, коли припущення та прогнози зазнають постійних змін. Як показано на Схемі 3, йдеться про те, що мало що є певним, і жоден конкретний ризик не посів першу позицію. Є трикомпонентна зв'язка загроз для зростання: ланцюжок поставок, кібербезпека та зміна клімату. Відразу за ними йдуть проривні технології, регуляторний та операційний ризики.

### Погляди на ризики залежно від сектора економіки

Відмінності між трьома топ-ризиками пояснюються специфікою різних галузей:

- Понад чверть керівників сегмента роздрібної торгівлі та споживчого сегмента (28%) зосереджені на ризику **ланцюжка поставок**, як і керівники виробничої галузі (25%) та автомобілебудування (26%).
- Вище керівництво енергетичних компаній (37%) та компаній інфраструктурної галузі (19%) зосереджене на питаннях **зміни клімату**.
- Вище керівництво компаній технологічного сектора (31%), телекомунікаційного сектора (32%) та банків (17%) зосереджене на питаннях **кібербезпеки**.



“ Чим більше ми обговорювали мету компанії та наші цілі і зосереджували на них основну увагу, тим більше підвищувався рівень наших амбіцій. Це посилює нашу орієнтованість на зростання. Допомогло ще швидше впроваджувати інновації. ”

**Пенні Пеннінгтон**  
Керуюча партнерка,  
Edward Jones



### Схема 3: Зміна загроз для зростання



\*Опитування 2021 року і 2020 року проводилися у липні та серпні.

Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook та KPMG 2020 CEO Outlook

Також окремі ризики різняться тим, як змінилися їхні оцінки порівняно з 2020 роком, при цьому два з них суттєво зросли:

- **Ризик ланцюжка поставок** (зріс на 10% з 2020 року): за результатами дослідження 78% керівників очолюють компанії, які управляють ланцюжком поставок, при цьому 56% представників цієї групи стверджують, що їхній ланцюжок поставок упродовж останніх 18 місяців зазнавав зростаючої напруги.
- **Податковий ризик** (збільшився на 8% з 2020 року): три четверті (75%) керівників вважають, що зумовлений пандемією тиск на державні фінанси загострив актуальність багатосторонньої співпраці у світовій податковій системі. 77% опитаних погоджуються з тим, що запропонований глобальний режим мінімального оподаткування, з огляду на цілі їхніх організацій щодо зростання, становить значну проблему. Водночас вони більше, ніж до пандемії, переймаються регуляторними та податковими ризиками. Опитування також показало, що 74% керівників визнають тісний зв'язок між довірою громадськості до їхнього бізнесу та тим, як їхній підхід до оподаткування узгоджується з цінностями їхніх організацій. Оскільки компанії прагнуть якнайшвидше відновити свою діяльність після пандемії, більшість (69%) керівників відчуває посилений тиск щодо публічного звітування про податкові відрахування у рамках їхніх ширших зобов'язань за ESG.

“ Ми спостерігали, як останніми роками питання оподаткування посідали перші позиції на шкалі пріоритетів вищого керівництва, і, зважаючи на глибину і масштаб змін, що відбуваються у податкових системах у всьому світі, репутаційні, структурні та фінансові ставки ще ніколи не були настільки високими ”

#### Дейвід Лінке

Міжнародний керівник податкової та юридичної практики, KPMG

#### Реалізація місії компанії

Комплекс питань, починаючи від зміни клімату і закінчуючи соціальною напруженістю, не просто породив широкомасштабну невизначеність, він поставив під сумнів роль інституцій у сучасному світі. У цьому контексті очікування зацікавлених сторін від бізнесу зросли, а дії організацій та їхніх керівників перебувають під посиленим контролем. Сьогодні керівники прагнуть забезпечувати прибутки, яких очікують інвестори, і допомагати будувати краще майбутнє для суспільства.



74%

визнають, що «великі корпорації мають ресурси — як фінансові, так і людські — для того, щоб допомогти урядам знаходити рішення нагальних глобальних проблем».

68%

кажуть, що «відповідно до того, як падає впевненість та довіра до урядів, громадськість розраховує на бізнес, здатний заповнити вакуум у вирішенні таких суспільних проблем, як гендерна нерівність чи зміна клімату».

У досягненні цих цілей ключовою є корпоративна мета, місія компанії. Зараз, як ніколи, людей хвилює, яких принципів дотримуються компанії, у яких вони купують продукцію чи послуги. Місія пов'язана з роллю компанії в суспільстві, її впливом на довкілля, дотриманням довгострокових цінностей і тим, як вона діє в межах своєї спільноти. Місія відповідає на запитання: «Чому наша компанія займається бізнесом — і як вона залишатиметься актуальною?»

Вище керівництво визнає важливість місії компанії, її мети. Наприклад, за результатами дослідження, 87% опитаних заявили, що місія компанії — ключовий фактор формування репутації їхнього бренду. Як показано на Схемі 4, це відображає перехід бізнесу до капіталізму орієнтованого одразу на багатьох зацікавлених сторін, при цьому майже дві третини (64%) керівників заявляють, що визначальною ціллю їхнього бізнесу є саме реалізація місії компанії, і лише 13% зосереджуються на управлінні вартістю для акціонерів.

#### Схема 4: Більшість респондентів кажуть, що реалізація місії компанії є визначальною метою бізнесу



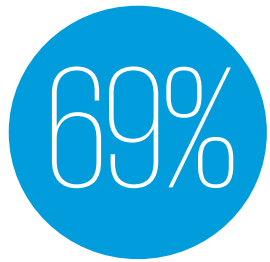
Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook



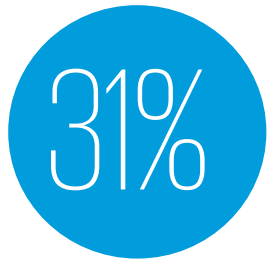
Вище керівництво також зосереджене на забезпеченні стійкої вартості за рахунок реалізації мети компанії та впровадженні її у свої бізнес-моделі й операційні моделі для збереження ринкової вартості активів і зростання. 89% керівників сказали, що мета, місія компанії відіграє важливу роль у підвищенні фінансових показників.

## Прискорене зростання та цифровізація

Оптимізм є високим: 87% опитаних впевнені у перспективах зростання їхніх компаній, а ключовими для досягнення цієї амбіції стануть неорганічні стратегії:



стверджують, що переважно використовуватимуть *неорганічну* тактику: стратегічні союзи з третіми сторонами (пріоритет для 29%), угоди M&A (24%), спільні підприємства (11%) та аутсорсинг (6%).



говорять, що *органічне* зростання — таке як інновації та розробки — їхній головний шлях до зростання.

Оскільки керівники прагнуть оперативного реагувати на зміни на ринках під час пандемії, особливо на викликані цифровізацією зміни споживчих уподобань, ймовірно, що ключовими для швидкого формування нового потенціалу та використання можливостей зростання будуть угоди M&A. Загалом 87% опитаних заявляють, що планують укласти угоди упродовж наступних 3 років. Серед них 50% характеризують свою готовність до укладення таких угод як «високу», при цьому керівники, ймовірно, здійснюватимуть злиття та поглинання, які матимуть значний вплив на їхні організації.



“

Багато керівників відчувають необхідність глибокої трансформації через те, що все у світі стає цифровим. ”

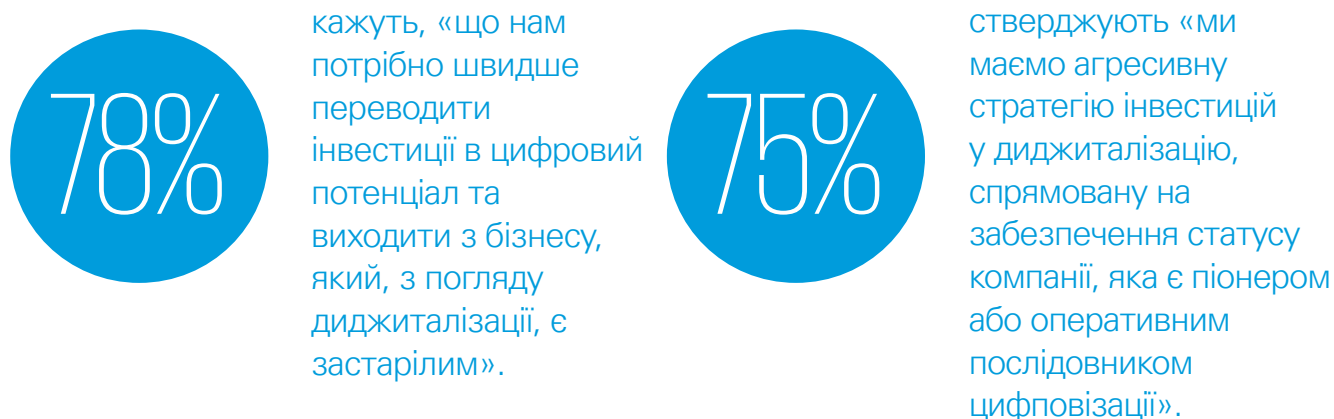
**Френк Слутман**

Голова правління та генеральний директор Snowflake Inc.



Угоди M&A, ймовірно, будуть особливо важливими для стимулювання цифрових інновацій та набуття технологічного потенціалу. Прискорення у сфері цифрових технологій, яке ми спостерігаємо під час пандемії, означає, що ринки зараз працюють швидше. Відбувся перезапуск темпів бізнесу, наприклад у таких сферах, як поведінка клієнтів, і керівникам необхідно бути впевненими у тому, що їхні компанії залучені до цієї нової динаміки і є лідерами цього процесу. Вище керівництво компаній усвідомлює важливість і ефективність хмарних технологій, при цьому половина (50%) опитаних заявляє, що для досягнення своїх цілей зростання має намір упродовж наступних 3 років створити партнерство з третьою стороною, яка працює у сфері хмарних технологій.

Дослідження показує, що керівники усвідомлюють необхідність розширювати межі свого бізнесу:



Френк Слутман, голова правління та генеральний директор Snowflake Inc., компанії, яка спеціалізується на хмарних даних, вважає проактивність надзвичайно важливою, оскільки існує тенденція до того, що компанії все ще вірять у «звичний режим бізнесу», навіть коли цифрові технології змінюють ринки навколо них. «Багато керівників відчувають необхідність глибокої трансформації через те, що все у світі стає цифровим, — говорить він. — З переходом на цифровий ринок для споживачів підприємства, які не мають іншого вибору, крім того, щоб змінити свій підхід до роботи на ринку на цифровий, повинні навчитися багатьох нових методів. Усі лишаються пасивними і бездіяльними у своєму звичному режимі і спостерігають за світом. Але їм необхідно ретельно досліджувати і вивчати два моменти: а) що відбувається? і б) що конкретно ми робимо, щоб управляти цією ситуацією?»

Угоди M&A будуть особливо важливими для стимулювання цифрових інновацій та створення технологічного потенціалу.



# Мета компанії та суспільна роль

Сьогодні корпоративна мета, місія компанії — це імператив бізнесу. Ключові зацікавлені сторони — від клієнтів до інституційних інвесторів — очікують, що компанії позитивно впливатимуть на цілу низку сфер діяльності: від заохочення різноманітності до сприяння у вирішенні питань захисту планети.

Але спільним викликом на шляху до досягнення цієї мети є те, як саме керівники, виконуючи свої зобов'язання на найвищому рівні, можуть перетворити заяву про наміри на реальні дії. Зосередження уваги на сміливій програмі ESG може допомогти визначити ключові можливості та проблеми, а також дозволить керівникам продемонструвати, яким чином вони можуть досягти поставленої мети.

## Актуалізація соціальних питань

За останні 18 місяців завдяки прискоренню цифровізації світ не тільки став більш динамічним, але й більш суперечливим і розрізненим. В економічно розвинутих країнах зростає соціальна напруженість, при цьому основна увага приділяється усуненню нерівності. Керівники знають про виникнення відповідних громадських настроїв, а дослідження свідчать про те, що вони усвідомлюють роль, яку компанії можуть відіграти в забезпеченні загального прибутку для акціонерів і загальної соціальної віддачі.

Для Пенні Пеннінгтон, керуючої партнерки компанії Edward Jones, вирішення соціальних питань іноді може означати готовність вести складні та незручні розмови з людьми. «Візьміть на себе зобов'язання з п'яти пунктів щодо подолання расизму та позитивного впливу на кольорових людей, які ми запустили у 2020 році», — пояснює вона. — Ми провели дослідження справедливості рівня заробітної платні; взяли на себе зобов'язання пройти навчання з питань несвідомого упередження та антирасизму; і здійснили інвестиції в такі організації, як Urban League у Сент-Луїсі, що має величезне значення в плані надання можливостей та скорочення нерівності в нашій власній громаді. Важливо, що ми обіцяли дати кожному право голосу. Це дуже велика обіцянка, правда? Але ми зобов'язались провести серію сміливих бесід, і понад 12000 з нас вже взяли участь в онлайн-зустрічах, на яких ми вели іноді дуже незручні розмови про расу, наш досвід і про те, як ми були виховані».

Керівники знають про виникнення відповідних громадських настроїв, а дослідження свідчать про те, що вони усвідомлюють роль, яку компанії можуть відіграти в забезпеченні загального прибутку для акціонерів і загальної соціальної віддачі.





Сьогодні ми бачимо, що основна увага приділяється соціальному аспекту програми ESG, де 81% керівників зазначають: «Пандемія змусила нас змістити акцент на соціальний аспект нашої програми ESG».

Але дослідження також виявило глибоке протиріччя між відповідальністю, яку, на думку керівників, вони несуть за досягнення прогресу в соціальному вимірі ESG, та їхньою здатністю виправдати очікування в забезпеченні результатів у критично важливій сфері різноманітності. З одного боку, 71% керівників заявили, що вони все більше нести особисту відповідальність за досягнення прогресу при вирішенні соціальних проблем. Але з іншого боку, понад половина (56%) респондентів визнала, що з урахуванням того, що очікування громадськості, інвесторів і уряду щодо різноманітності, рівності та інклюзивності (DEI) так швидко зростають, їм складно буде їх виправдати. Крім того, 46% опитаних керівників зазначили, що негативний вплив глобальної пандемії на жінок на робочому місці ускладнює досягнення їхніх цілей щодо гендерного паритету на рівні вищого керівництва.

Для досягнення прогресу щодо DEI всередині організацій керівникам, ймовірно, слід діяти в двох напрямках. По-перше, активно дослухатися до думок своїх працівників, щоб зрозуміти, які саме аспекти DEI для них важливі. По-друге, встановити чіткі та вимірювані цілі для досягнення прогресу стосовно цих пріоритетів.



керівників зазначили, що вони будуть все більше нести персональну відповідальність за досягнення прогресу у вирішенні соціальних проблем. З іншого боку, переважна частина (56%) визнала, що з урахуванням того, як швидко зростають очікування держави та інвесторів щодо інклюзивності, різноманітності та рівності, їм складно буде їх виправдати.

### Співпраця для забезпечення сталого розвитку

Заходи, спрямовані на обмеження зміни клімату та скорочення викидів вуглецю, ніколи не були такими важливими як зараз. Останній аналіз Міжурядової групи експертів ООН зі зміни клімату (МГЕЗК), опублікований у серпні 2021 року, прогнозує значний прогрес глобального потепління зі зростанням температури на 1,5 °C до 2040 року.

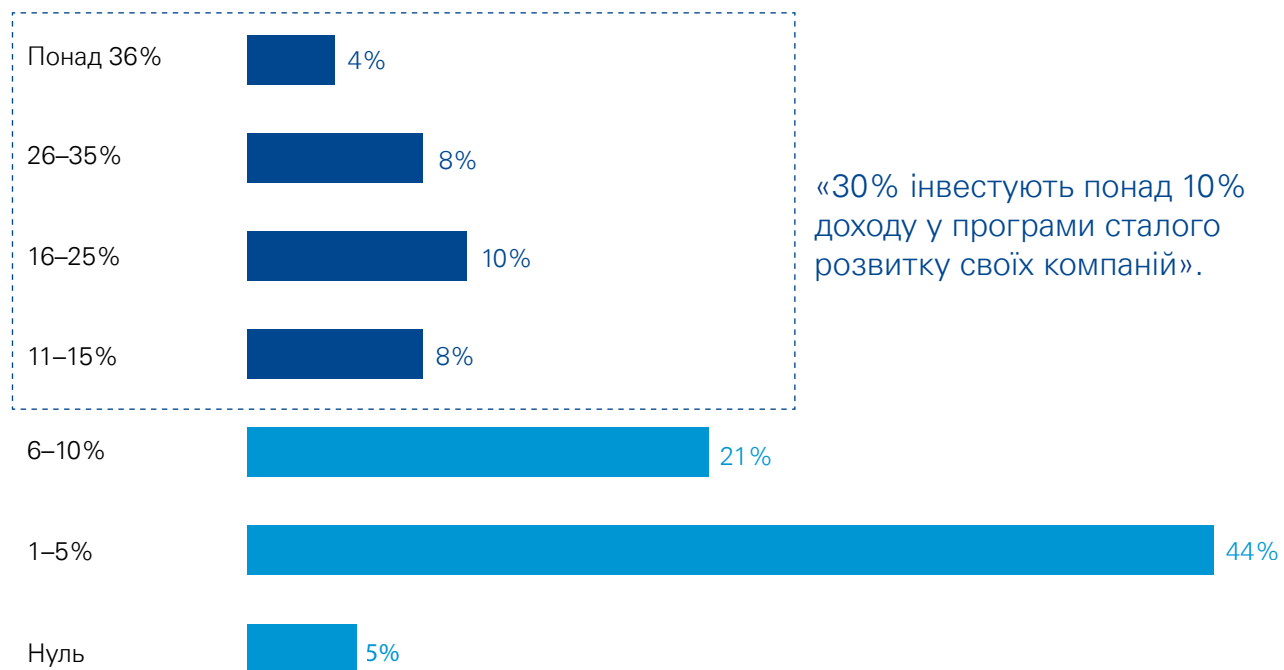


“  
Екологічна та соціальна сталість є відправною точкою та передумовою нашого зростання.”

**Хіронорі Камедзава**  
Президент і генеральний директор  
Mitsubishi UFJ Financial Group

Для досягнення прогресу у вирішенні проблем сталості, включно зі зміною клімату і декарбонізацією економіки, потрібне тісне співробітництво бізнесу та держави. Як показано на Схемі 5, керівники прагнуть вкладати значні кошти в досягнення сталості, при цьому 30% з них планують інвестувати понад 10% доходів для забезпечення сталого розвитку.

Схема 5: Відсоток доходів, який керівники планують інвестувати у програми сталого розвитку



«30% інвестують понад 10% доходу у програми сталого розвитку своїх компаній».

Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook

Водночас керівники також підкреслюють, що прогрес у сфері сталого розвитку та зміни клімату потребує не менш значної підтримки з боку уряду:



керівників зазначають, що для стимулювання кліматичних інвестицій, які здійснює бізнес-спільнота, потрібен також державний стимул.



кажуть, що «світові лідери Конференції COP26 зобов'язані активніше працювати у напрямку вирішення проблем змін клімату».



Основні  
результати  
опитування

Шлях до  
відновлення

Мета компанії та  
суспільна роль

Цифрова  
гнучкість

Роздуми про  
подальший шлях

Методологія і  
подяка



## Зв'язок між стратегією ESG та фінансовими результатами

Громадськість вимагає формування в сфері ESG все більш амбітних цілей. Але чи здійснюють керівники необхідні кроки для втілення таких цілей в життя? Сьогодні керівники — це ті, хто може реалізовувати мету компанії та відповідати на підвищені очікування суспільства, водночас підтримуючи стабільну діяльність за допомогою впровадження цифрових інновацій. Ні те, ні інше не можна зробити у вакуумі, оскільки три чверті (75%) керівників світового рівня заявляють, що їхні інвестиції в сферу цифрових технологій та інвестиції в ESG нерозривно пов'язані. Оскільки керівники планують спрямовувати значні кошти на програми сталого розвитку, важливо, щоб їхні інвестиції в цифрові технології відповідали їхнім потребам у сфері ESG.

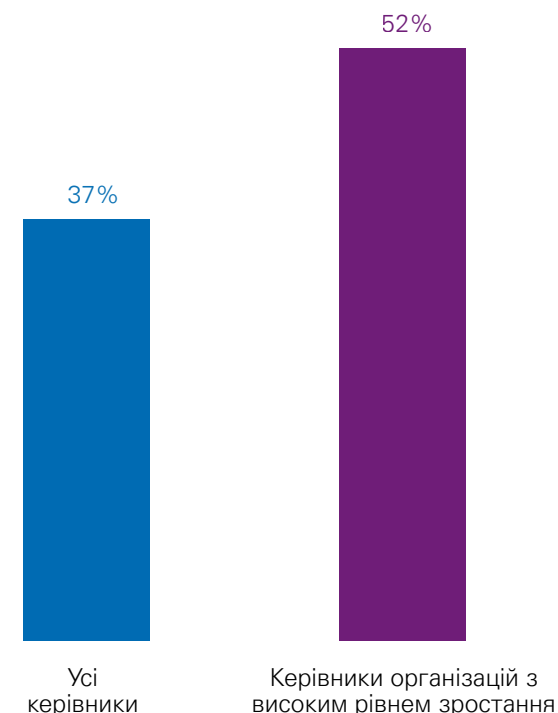
Але хоча керівники компанії вважають, що соціальні та екологічні пріоритети є ключовими, вони менш впевнені у зв'язку між програмами ESG та фінансовими результатами. Як видно зі Схеми 6, потрібно зробити більше зусиль для забезпечення зв'язку між стратегією ESG та фінансовими результатами. У той час як 52% керівників в організаціях з високим рівнем зростання (ті, хто передбачають зростання прибутку компанії в розмірі понад 5% на рік упродовж наступних 3 років) вважають, що їхні програми ESG покращать фінансові результати, у ширшій вибірці керівників цей показник зменшується до 37%. Майже чверть (24%) опитаних заявляє про те, що реалізація програм ESG може призвести до зменшення фінансових результатів.

“ Керівники зазнають все більшого тиску з боку зацікавлених сторін щодо досягнення цілей ESG та активного вирішення суспільних проблем. У сучасному ландшафті надзвичайно важливо, щоб компанії та їхнє вище керівництво демонстрували реальні приклади своєї відданості питанням побудови кращого майбутнього. ”

### Джейн Лорі

Керівниця міжнародного відділу з корпоративних питань,  
KPMG International

Схема 6: Компанії з високим рівнем зростання, швидше за все, побачать, що їхні програми з захисту довкілля, соціальних питань та корпоративного управління (ESG) сприяють отриманню кращих фінансових результатів



Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook



Керівники говорять, що їхні організації намагаються звітувати про результати роботи щодо ESG у форматі потрібному та значущому для зацікавлених сторін, таких як інвестори. Коли ми попросили керівників визначити одну критичну проблему, яка заважає повідомляти про продуктивність програми ESG ключовим зацікавленим сторонам, 42% респондентів заявили, що для них це виклик говорити цілісно та переконливо про реалізацію ESG.

Підготовка правильної звітності має вирішальне значення, оскільки увага інвесторів до діяльності компаній в сфері ESG посилюється: 58% керівників стикаються з підвищеними вимогами з боку зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, регуляторних органів та клієнтів, щодо звітності з питань ESG та її прозорості.

Хіронорі Камедзава, президент і генеральний директор Mitsubishi UFJ Financial Group чітко дає зрозуміти, що між принципами ESG та матеріальною вигодою існує тісний зв'язок, а фактори ESG повинні визначати стратегічне планування. «Екологічний та соціальний сталий розвиток є відправною точкою та передумовою нашого зростання, — каже він. — Сюди входять заходи з реагування на зміну клімату та захист довкілля; реакція на старіння населення і низьку народжуваність; інклюзивність та різноманітність. Вирішальним фактором у цьому аспекті стала зміна нашого мислення. Ми сформулювали наш новий середньостроковий бізнес-план, спочатку визначивши екологічні та соціальні проблеми, які ми хотіли б вирішити. Далі ми вжили заходів, щоб уважно вивчити зміст нашої діяльності та переконатися, що ми працюємо над вирішенням проблем, які ми виявили. Я вірю, якщо обидві сторони будуть належним чином пов'язані, то вирішення соціальних питань і корпоративна стратегія інтегруються. Це узгоджується з сьогоdnішнім капіталізмом зацікавлених сторін, що веде до зростання цін на акції в результаті вищої оцінки інвесторів, а також належної оцінки нефінансової інформації».

Керівники говорять, що їхні організації намагаються звітувати про результати роботи щодо ESG у форматі потрібному та значущому для зацікавлених сторін, таких як інвестори.



керівників стикаються з підвищеними вимогами з боку зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, регуляторних органів та клієнтів, щодо звітності з питань ESG та її прозорості.



# Цифрова гнучкість

## Формування гнучкого майбутнього сфери організації праці

Оскільки люди повертаються на робочі місця, а уряди все частіше очікують від бізнесу повернення до нормального життя, директори більше зосереджуються на гнучкості, а не на загальних змінах у роботі офісів.

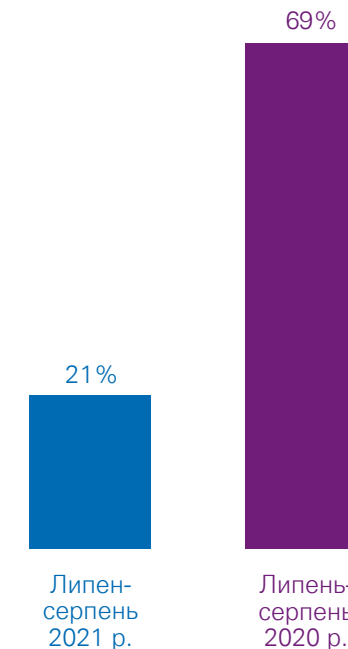
- Лише 21% керівників планують скоротити (або вже скоротили) через пандемію фізичну площу. Це різке зниження у порівнянні з опитуванням CEO Pulse 2020 року (липень–серпень 2020 року), коли 69% керівників планували скорочення офісних площ. Крім того, лише 37% заявили, що більшість їхніх працівників працюватимуть віддалено щонайменше два чи більше днів на тиждень.
- Однак керівники роблять ставку на гнучкість. Понад половина (51%) опитаних усвідомлюють потреби майбутнього сфери праці і прагнуть з метою забезпечення більшої гнучкості роботи працівників інвестувати у створення спільних офісних приміщень. Це значне зростання у порівнянні з 14% відповідей респондентів, які ми бачили у звіті CEO Pulse 2021 (січень–лютий 2021 року). Крім того, 42% керівників зазначили, що вони шукатимуть талановитих працівників, які працюють переважно віддалено, використовуючи таку можливість для розширення своїх людських ресурсів за рахунок ширшого кола талановитих спеціалістів.

“Глобальна пандемія змусила бізнес-лідерів переосмислити свою діяльність і роль, яку їхні працівники відіграють в майбутньому їхнього бізнесу. Прогресивні керівники активно взаємодіють зі своїми працівниками і ефективніше використовують дані про них, щоб змінити операційну модель, скеровуючи свій бізнес на зростання.”

### Гарі Рідер

Глобальний керівник з роботи з клієнтами та ринками,  
KPMG

Схема 7: Керівники планують зменшити (або вже зменшили) офісні площі





## Стимулювання проривних змін

Керівники визнають, що цифрові технології лежать в основі того, як компанії можуть створювати нові джерела цінності. Хоча це створює можливості, але також несе певний ризик: прискорення цифрових технологій означає, що використовувані роками бізнес-моделі можуть швидко застаріти і втратити актуальність.

Дослідження показує, що керівники усвідомлюють необхідність розширення меж свого бізнесу і ставлять під сумнів раніше зроблені припущення щодо ймовірних потреб задля досягнення успіху в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Коли ми запитали, які заходи вони планують вживати для досягнення своїх цілей зростання, майже дві третини відповіли, що мають намір інвестувати у виявлення проривних технологій та інновацій (див. Схему 8). Це важливий крок, який дозволяє вищому керівництву мислити по-новому: ставити під сумнів історичні припущення і традиційне мислення, а також проводити мозковий штурм нових ідей для зовсім іншого ринкового середовища. І замість того, щоб чекати, що їм завадять це робити конкуренти, керівники компаній також відповіли, що готові до активних зрушень в секторі, в якому вони працюють. За останні 18 місяців наші респонденти продемонстрували зростання такого бачення зросло 61% до 72%.

Схема 8: Керівники, що використовують цифрові тактики для досягнення цілей зростання з акцентом на розбудову потенціалу проривних технологій та інноваційних можливостей



Джерело: KPMG 2021 CEO Outlook

“

Керівники скоротили розрив між інвестиціями у цифрову трансформацію та у робочу силу майбутнього, обізнану з цифровими технологіями. Розвиток технологій все ще є життєво важливим для того, щоб бізнес залишався конкурентоспроможним, але не менш важливим стає найм на роботу талановитих людей. ”

### Карл Каранде

Глобальний керівник відділу консультацій, KPMG



Основні  
результати  
опитування

Шлях до  
відновлення

Мета компанії та  
суттєві роль

Цифрова  
гнучкість

Роздуми про  
подальший шлях

Методологія і  
подяка

За словами Дебори Флінт, президентки та генеральної директорки, GTAA – оператора міжнародного аеропорту Торонто-Пірсон, найбільшого аеропорту Канади, у стратегії зростання GTAA цифрова трансформація відіграє вирішальне значення, оскільки реагує на зрушення після пандемії, що тривають. «Ми живемо у час, коли цифрова трансформація, напевно, ніколи ще не була такою важливою, — заявляє вона. — У Торонто-Пірсон та в цілому у великих вузлових аеропортах, таких як наш, прибуток зазвичай на третину складався з доходів від поїздок сімей та родичів, одну третю становив прибуток від поїздок на відпочинок та одну третину – від бізнес-поїздок. І хоча ділові поїздки повертаються, це все ж таки відбувається надто повільно. Швидка цифрова трансформація матиме вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності аеропортів і авіаперевезень. Ми повинні запропонувати більшу впевненість і передбачуваність як мандрівникам, так і перевізникам, щоб вони працювали ефективніше в часи, коли отримання прибутку набуває більшої цінності, ніж будь-коли до початку пандемії».

## Партнерство для забезпечення цифрової трансформації та кіберстійкості

Компанії у всьому світі працюють як частина цифрових екосистем: щоб підвищити операційні показники, визначити нові джерела доходу від цифрових технологій та набути переконливого досвіду роботи з клієнтами у сфері цифрових технологій, який відповідає цілям організації, вони співпрацюють з партнерами, постачальниками і навіть конкурентами. Керівники компаній визнають важливість співпраці та адаптивного підходу до питань трансформації, а 70% керівників зазначають, що для забезпечення темпів цифрової трансформації матимуть вирішальне значення нові партнерства.

Але оскільки вони підключають свої системи з застосуванням цифрових технологій та обмінюються даними з партнерами, їм необхідно переконатися в тому, що такі системи та дані — особливо дані клієнтів — перебувають у безпеці. Загрози кібербезпеці обмежують зростання та створюють перешкоди на шляху цифрового розвитку та взаємодії. Забезпечення кіберстійкості допомагає цифровим екосистемам процвітати, відновлюватися після атак і вселяє впевненість у правильному управлінні бізнесом і наявності контролю. Дослідження показує, що керівники компаній визнають важливість побудови системи кібербезпеки для забезпечення співпраці та роботи в екосистемах.

- 79% респондентів заявляють, що «захист екосистеми та ланцюжка поставок наших партнерів є так само важливий, як і створення системи кіберзахисту нашої організації».
- 75% керівників зазначають, що «сильна кіберстратегія має вирішальне значення для побудови довіри з боку основних зацікавлених сторін».

Лише 58% організацій заявили, що вони добре підготовлені до кібератаки, а керівники зосереджені на тому, щоб кібербезпека виходила за межі чотирьох стін підприємства. 48% опитаних відповіли, що зосередженість на питаннях безпеки та кіберстійкості їхніх ланцюжків поставок та екосистеми постачальників — найважливіший крок на шляху до створення цифрової стійкості.



“  
Ми живемо в часи, коли цифрова трансформація, ймовірно, ніколи не була такою важливою.”

### Дебора Флінт

Президентка і генеральна директорка,  
Greater Toronto Airports Authority



# Роздуми про подаліший шлях

Є три сфери, на яких сьогодні варто зосередитися керівникам компаній, які прагнуть до зростання і подолання впливу пандемії.

## Зростання та стійкість до змін

Багато організацій дуже добре впоралися з пандемією, продемонструвавши стійкість, зіткнувшись з різючими змінами, невизначеністю та перебоями у роботі. Але стійкість також стане ключем до відновлення економіки. Наприклад, буде запорукою управління кліматичними ризиками та іншими загрозами, такими як подолання постійних проривних змін у сфері цифрових технологій. Поряд з конкретними втручаннями — від управління ризиками ланцюжка поставок до створення системи кіберзахисту — керівникам компаній необхідно буде згуртувати навколо себе стійких до викликів та змін людей. Тут є два пріоритети:

- Слід переконатися в тому, що працівники володіють необхідними для роботи в організації цифровими інструментами, даними та навичками, які дозволяють їм швидко та творчо реагувати на нові загрози.
- Стійкість полягає також у створенні команди мотивованих та залучених до роботи працівників, які проявляють свої здібності у кризових ситуаціях. Це означає необхідність мотивації та залучення таких людей за допомогою місії компанії, яка надихає.

## ESG та фінансова цінність/вигода

Дослідження показує, що значна кількість керівників компаній й досі не впевнена у позитивному фінансовому впливі програм ESG. Це є ознакою того, що програми ESG служать багатьом цілям. Наприклад, можуть забезпечити відповідність організації нормативним стандартам. Або роблять внесок у вирішення важливих для місцевих громад питань ESG, таких як різноманітність і рівність. Щоб гарантувати, що ESG також сприяє фінансовому зростанню, керівникам слід зосередити увагу на таких питаннях:

- Визначення найважливіших інвестицій програми ESG, необхідних для досягнення довгострокової вигоди, наприклад, декарбонізації. Також інвестиції у цифрові рішення для формування підходів до використання можливостей та подолання ризиків у сфері сталого розвитку. Та бачення того, як ініціативи ESG можуть безпосередньо стимулювати зростання доходів через можливості для нових інноваційних продуктів та послуг.
- Встановлення показників та стандартів для звітування про результати роботи у сфері ESG, які визначають рівень амбіцій та гарантують, що компанія зможе донести переконливу та цілісну інформацію щодо ESG до інвесторів та інших зацікавлених сторін.

## Майбутні сфери праці

Керівники визнають, що сфера праці майбутнього — це більше, ніж просто робочий простір для людей. Високоєфективні організації — це ті, які можуть нарощувати свої технологічні м'язи і здатні підвищувати кваліфікацію своїх працівників. Це означає наявність мотивованої і висококваліфікованої робочої сили, яка володіє знаннями у сфері цифрових технологій та може працювати швидко та гнучко.

- Керівники повинні гарантувати, що рішення у сфері організації праці поглиблюватимуть ступінь залученості працівників до роботи в компанії і відданість компанії своїм працівникам. Керівники явно зацікавлені у поверненні працівників на робочі місця, але чимало працівників, прагнуть зберегти певні, вигідні для себе аспекти, форми віддаленої роботи. У довгостроковій перспективі ключовими у вирішенні цього питання будуть вміння вислухати думку працівника, співчутливе ставлення та прагнення знайти правильний баланс.
- Керівникам компаній слід інвестувати в розвиток цифрових навичок працівників, а також у модернізацію технологій. Це необхідно не просто для того, щоб працівники могли використовувати нові інструменти, а й для сприяння формуванню культури, орієнтованої на цифрові технології, які люди природним чином прагнуть інтегрувати в свою роботу.



# Підсумок

Сучасні лідери – залучені, орієнтовані на людей та на мету компанії — готові приймати складні виклики, які постають перед керівниками компаній. Вони можуть виконати свої зобов'язання щодо цілей та мети компанії, здійснюючи інвестиції в ESG і необхідні зміни для подолання нерівності, та брати курс на декарбонізацію для досягнення «нульового рівня» викидів. Вони мають на меті стимулювати зростання і процвітання за рахунок гнучкості цифрових технологій та інновацій в бізнес-моделях, забезпечуючи поєднання агресивних інвестицій в технології з інвестиціями у розвиток людського капіталу. Вони прагнуть домогтися прибутковості та довгострокового зростання, одночасно усвідомлюючи свою ширшу відповідальність перед планетою та людьми.



Основні  
результати  
опитування

Шлях до  
відновлення

Мета компанії та  
суспільна роль

Цифрова  
гнучкість

Роздуми про  
подаліший шлях

Методологія і  
подяка

# Методологія і подяка

У звіті KPMG 2021 CEO Outlook наводиться деталізований трирічний прогноз понад 1325 керівників світового рівня щодо підприємницької діяльності й економічного зростання.

Останнє опитування є частиною серії дослідження KPMG CEO Outlook, яке пропонує унікальний погляд на те, як змінилося мислення керівників в усьому світі упродовж періоду пандемії COVID-19 та сподівання на відновлення після пандемії. Окрім цього опитування, яке відбулося у липні та на початку серпня, ми також провели опитування CEO Outlook Pulse серед 500 керівників у січні та лютому цього року. Це дозволяє нам дослідити, як мислення керівника змінювалось упродовж 2021 року. В опитуванні брали участь керівники компаній, річний прибуток яких перевищує 500 мільйонів доларів США, а річний прибуток третини опитаних компаній перевищує 10 мільярдів доларів США, при цьому компанії з прибутком до 500 мільйонів доларів США не відповідали на питання.

Опитування за липень–серпень 2021 року охопило лідерів одинадцяти провідних ринків (Австралія, Велика Британія, Індія, Італія, Іспанія, Канада, Китай, Німеччина, США, Франція та Японія) і одинадцять провідних галузей (управління активами, автомобілебудування, банківська справа, виробництво споживчих товарів і роздрібна торгівля, енергетика, інфраструктура, страхування, галузь медично-біологічних наук, переробна промисловість, технології та телекомунікації).

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

KPMG дякує за їхній внесок таким учасникам:

- Дебора Флінт, президентка і генеральна директорка, Greater Toronto Airports Authority
- Хіронорі Камедзава, президент і генеральний директор Mitsubishi UFJ Financial Group,
- Пенні Пеннінгтон, керуюча партнерка, Edward Jones
- Френк Слутман, голова правління і генеральний директор, Snowflake Inc.





[kpmg.ua](https://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.

© 2021 ТОВ «КПМГ-Україна», компанія, зареєстрована згідно із законодавством України, член глобальної організації незалежних фірм KPMG, що входять до KPMG International Limited, приватної англійської компанії з відповідальністю, обмеженою гарантіями своїх учасників. Усі права застережені.

KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками, що використовуються за ліцензією учасниками глобальної організації незалежних фірм KPMG.

Перекладено з дозволу KPMG International.

