



KPMG 2022 CEO Outlook

Стратегії зростання у кризові час

KPMG International



Зміст

03 Пошук можливостей
у часи невизначеності

05 Економічна ситуація

09 Технології

13 Таланти

16 ESG – екологічне, соціальне та
корпоративне управління

21 Підсумок

23 Методологія і подяка



Пошук можливостей у часи невизначеності

Попри випробування величезними викликами, що швидко змінювали один одного, – пандемію COVID-19 у світі, інфляційні тиски та геополітичну напруженість, – керівники бізнесу, які взяли участь у нашому дослідженні 2022 CEO Outlook, впевнені у стійкості своїх компаній і, як наслідок, з оптимізмом оцінюють перспективи зростання своїх організацій.

За останні кілька років вони навчилися ефективно діяти у непередбачуваних ситуаціях – перебудовували команди, долали проблеми, що виникали внаслідок порушень ланцюжків постачання, і пристосовувались до геополітичних та економічних змін. На тлі ознак помірної рецесії чимало керівників бізнесу підготувались до неї, зосередившись на питаннях планування та гнучкості. Наразі роздивитися й побачити можливості у цьому тумані невизначеності керівникам допомагають технології, таланти та принципи ESG.



Білл Томас (Bill Thomas)
Глобальний голова та виконавчий директор KPMG

Дослідження 2022 CEO Outlook побудовано на опитуванні 1 325 керівників компаній у світі з 11 країн, щоб отримати їхні думки щодо перспектив розвитку бізнесу та економіки впродовж наступних трьох років. Опитування також виявляє зміни у стратегії та перспективах, зафіксованих у дослідженні KPMG CEO Outlook Pulse Survey, яке проводилось до повномасштабного вторгнення росії в Україну.

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.



Під час цьогорічного опитування чотири ключові теми стали провідними.



Економічна ситуація

Керівники компаній готові долати поточні геополітичні та економічні виклики, водночас вони очікують на довгострокове економічне зростання.

Оптимізм щодо зростання залишається

Попри геополітичні та економічні виклики, впевненість щодо економічного зростання у глобальному масштабі упродовж наступних 3 років зміцніла у порівнянні з показниками на початку 2022 року, збільшившись до 71%.

Підготовка до рецесії

86% керівників вважають, що впродовж наступних 12 місяців відбудеться економічний спад, але 58% думають, що він буде помірним та короткочасним, а 76% вже мають плани з реагування на нього.

Управління геополітичними чинниками

Геополітична невизначеність продовжуватиме впливати на стратегії – 81% керівників бізнесу вносять або планують внести відповідні зміни у свої процеси управління ризиками.



Технології

Керівники компаній спрямовують інвестиції у технології у ті напрями діяльності свого бізнесу, які сприяють зростанню, приділяючи головну увагу питанням партнерства та підготовленості.

Новітні технології – першорядний ризик, що загрожує зростанню

Сьогодні проривні технології стали ризиком номер один для зростання організацій.

Залишатися на правильному шляху

Більше ніж будь-коли, інвестиції мають бути пов'язані зі стратегією зростання, і 70% керівників бізнесу заявляють, що їм потрібно швидше переспрямовувати інвестиції в цифровізацію та вилучати їх із тих напрямів, які технологічно застаріли.

Кібербезпека як стратегічна функція

Кіберсередовище швидко розвивається, і 77% респондентів розглядають інформаційну безпеку як стратегічну функцію та потенційну конкурентну перевагу.



Таланти

Керівники компаній сьогодні змінюють способи підтримки та залучення персоналу, і їхні зусилля підкріплюються зосередженістю на співробітниках та експериментуванням зі способами організації праці.

Персонал як найвищий операційний пріоритет

У довгостроковій перспективі головним операційним пріоритетом для досягнення 3-х річних цілей зростання визначено ціннісну пропозицію роботодавця для працівників (EVP), яка має залучати та утримувати необхідні таланти.

Рецесія спричиняє короткострокові заморожування

У короткостроковій перспективі 39% керівників бізнесу призупинили активність у сфері залучення нового персоналу, а 46% не відкидають можливість скорочення штату протягом наступних 6 місяців.

Виховання духу експериментування

В останні 2 роки дистанційна робота позитивно вплинула на залучення персоналу, ефективність співпраці та продуктивність, але при цьому 65% керівників бізнесу вважають, що упродовж наступних 3 років основна робота і надалі здійснюватиметься в офісі.



ESG – екологічне, соціальне та корпоративне управління

Керівники компаній балансують між необхідністю побудови стійких і прозорих планів ESG та можливістю призупинення або перегляду їхніх підходів.

Підвищення рівня очікувань у сфері ESG

Збільшилася кількість керівників бізнесу, які погоджуються з тим, що реалізація програм ESG покращує фінансові показники. Частка тих, хто висловив такі думки, становить 45% порівняно з 37% рік тому.

Вплив ESG на ланцюжки постачання

Збільшилася кількість керівників, які вважають звітність і прозорість важливими для досягнення їхніх цілей у сфері ESG — зокрема ідеї щодо розширення ланцюжка постачання.

Різноманітність прискорює прогрес

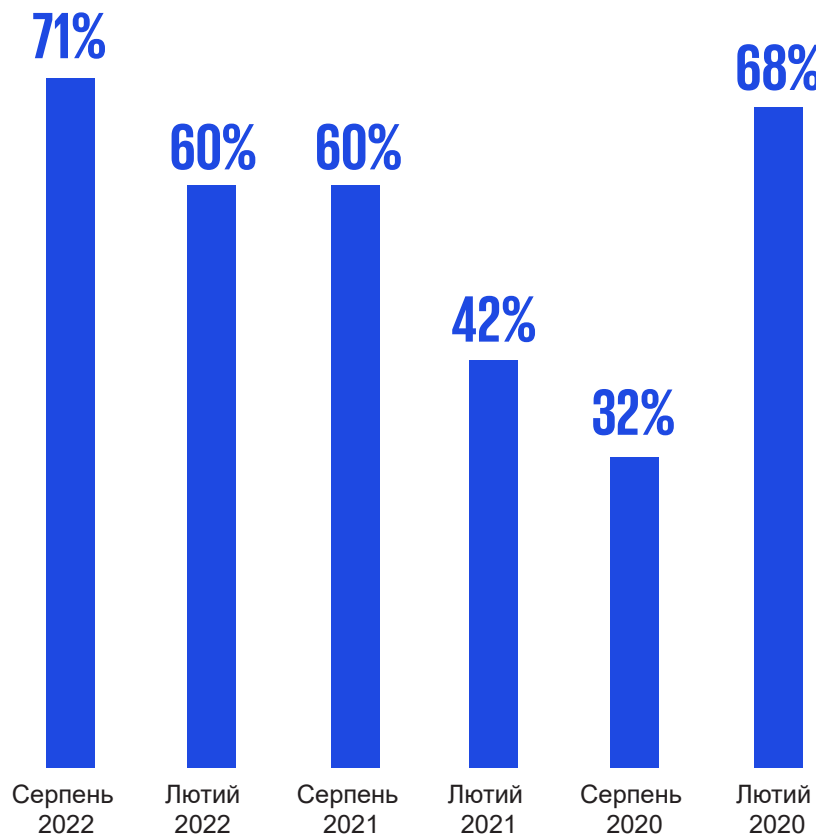
Глобальні компанії приділяють велику увагу соціальному аспекту у сфері ESG. На думку 68% керівників бізнесу, темпи прогресу у сфері IDE (інклюзивність, різноманітність, справедливість) є надто повільними в діловому світі, а 73% вважають, що обсяги контролю ефективності IDE зростатимуть і надалі упродовж наступних 3 років.

Економічний прогноз

Оптимізм щодо зростання залишається

У рамках KPMG 2022 CEO Outlook проведено опитування керівників глобальних компаній щодо їхніх очікувань на трирічну перспективу розвитку бізнесів та економіки. Незважаючи на геополітичні та економічні виклики, впевненість щодо продовження розвитку глобальної економіки впродовж наступних 3 років відновилася з початку 2022 року і зросла до 71%. Організації продовжують рухатися на тлі змін після пандемії COVID-19 – 85% керівників глобальних компаній заявили про позитивні очікування щодо зростання у 2022 році, які не змінилися у порівнянні з початком 2022 року і лише дещо знизилися порівняно з 2021 роком (87%).

Перспективи зростання глобальної економіки в наступні 3 роки



Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook



Керівники компаній очікують на економічний спад, проте вони готові до нього

Хоча впевненість щодо перспектив на наступні 3 роки зростає, керівники компаній очікують, що у короткостроковій перспективі їм доведеться зіткнутися з викликами. Майже дев'ять із 10 (86%) керівників вважають, що впродовж наступних 12 місяців відбудеться економічний спад, але троє з п'яти (58%) думають, що цей спад буде помірним та короткочасним, а 76% вже мають плани діяльності у кризовий час. Побоювання генеральних директорів щодо короткострокової рецесії в поєднанні з їхньою впевненістю щодо зростання економіки в довгостроковій перспективі можуть свідчити про впевненість керівників глобальних компаній у спроможності ефективно керувати своїми організаціями у прийдешні неспокійні часи. На запитання про впевненість у стійкості світової економіки впродовж наступних 6 місяців позитивно відповіли 73% з них, що на 13% вище, ніж у лютому 2022 року.

Хоча керівники компаній можуть демонструвати життєстійкість, вони водночас реалістично оцінюють майбутні виклики. 73% керівників вважають, що рецесія змінить прогнозоване економічне зростання протягом наступних 3 років, а три чверті (75%) також думають, що рецесія ускладнить процеси відновлення після пандемії. 71% керівників прогнозує, що впродовж

наступних 12 місяців рецесія вплине на прибутки їхніх компаній у діапазоні до 10%.

У порівнянні з 2019 і 2020 роками, керівники краще підготовлені до подолання короткострокових проблем завдяки розробленим заходам для забезпечення стійкості, які дозволять здійснювати управління наслідками таких проблем, і водночас очікують на зростання в довгостроковій перспективі. Три головні кроки, названі керівниками, охоплюють: підвищення продуктивності (50%), управління витратами (43%) і перегляд стратегій цифрової трансформації (40%). Наприклад, компанії вжили запобіжних заходів для обмеження порушень діяльності внаслідок рецесії, 39% призупинили наймання персоналу, а 34% розглядають можливість скорочення штату.

Головні ризики до 2025 року

Втома від пандемії та економічні чинники, включно з загрозою зростання процентних ставок та інфляцією, очолюють перелік найактуальніших проблем, що постають сьогодні перед керівниками компаній (15% і 14% відповідно). Якщо зазирнути в перспективу наступних 3 років, ризики у цей період будуть взаємопов'язані більше, ніж будь-коли. Нові технології (минулого року не входили до п'ятірки головних ризиків), підвищуються в рейтингу, як першорядна та найбільша загроза для зростання організацій. До п'ятірки ризиків також увійшли операційні, регуляторні та репутаційні ризики.

Ризики для зростання впродовж наступних 3 років

Серпень 2022

- 1 Нові/проривні технології
- 2 Операційні питання
- 3 Регуляторні зміни
- 4 Зміни довкілля та клімату
- 5 Репутаційний ризик

Лютий 2022

- 1 Кібербезпека
- 2 Регуляторні зміни
- 3 Оподаткування
- 4 Нові/проривні технології
- 5 Ланцюжок постачання

Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook

86%

вважають, що в наступні 12 місяців відбудеться економічний спад

58%

заявили, що будь-який очікуваний економічний спад буде помірним та короткочасним

Управління геополітичними ризиками

Перелік найважливіших стратегій досягнення цілей зростання організацій протягом наступних 3 років очолюють стратегічні альянси з третіми сторонами (26%), органічне зростання (22%) та управління геополітичними ризиками (20%).

Керівники зазначають, що геополітична невизначеність і надалі впливатиме на їхні стратегії та ланцюжки постачання впродовж наступних 3 років.

“

Пандемія та події в Європі показали нам, наскільки ми взаємопов'язані як світ. Для мене геополітичні проблеми – це ризик номер один. Я вважаю, що нам усім потрібно побудувати оптимізовані та стійкі ланцюжки постачання.”

ТВ Нарендран (TV Narendran)

Генеральний та керуючий директор
Tata Steel

Стратегії для досягнення цілей зростання організації упродовж наступних 3 років



Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook





81% керівників бізнесу скоригували або планують скоригувати свої процедури управління ризиками задля врахування геополітичних ризиків, а 21% керівників посилять заходи, спрямовані на забезпечення адаптації до геополітичних проблем для досягнення своїх цілей зростання. Оскільки геополітика є ключовим пунктом порядку денного у 2022 році, керівники компаній повинні мати необхідні знання у цій царині та знати, як протидіяти ризикам. Важливо, щоб робота

з оцінювання геополітичних ризиків стала компонентом їхньої загальної стратегії.

Збільшення апетиту до M&A (угоди злиття та поглинання):

Упродовж наступних 3 років апетит до операцій M&A лишатиметься високим, незважаючи на економічні виклики. 47% керівників бізнесу демонструють високий рівень зацікавленості, а 38% — помірний, що значно відрізняється від

високого рівня апетиту, про який повідомили 23% керівників на початку 2022 року. В умовах збільшення процентних ставок та витрат на позики швидкі інновації будуть ключовими для утримання конкурентоспроможності. Можливо, учасники угод набагато уважніше ставитимуться до цифрових показників і зосередяться на створенні вартості, щоб оцінювати та відстежувати вартість угод на кожному етапі.



Поєднання невизначеності, затримок і коливань цін примушує деяких керівників суттєво змінювати свої пріоритети та вносити зміни до своїх бізнес-моделей, щоб зберегти темпи зростання та впевненість по мірі входження у неймовірно складний період.

Регіна Мейор (Regina Mayor)

Глобальна керівниця відділу Клієнти та Ринки
KPMG



Цифрова трансформація в умовах невизначеності

Нові технології є найбільшою зоною ризику для зростання

Керівники компаній не забувають про технологічні ризики як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Найбільшою загрозою і головним ризиком для організаційного зростання протягом наступних 3 років виявилися проривні технології. І коли ми аналізуємо фактори, що привертатимуть особливу увагу керівників протягом наступних 6 місяців, то нові/проривні технології посідають третє місце у переліку обмежень після втоми від пандемії та таких економічних факторів, як зростання відсоткових ставок та інфляція. З огляду на ці ризики, керівники компаній і надалі надають перевагу інвестиціям у цифрові технології — 72% з них погоджуються з тим, що вони дотримуються агресивної стратегії інвестування у цифрові технології, спрямованої на забезпечення статусу першопрохідника або послідовника.

Крім того, 25% опитаних керівників вважають, що розвиток цифровізації та взаємодії на всіх рівнях організації є головним операційним пріоритетом для досягнення зростання впродовж наступних

3 років. Такий акцент на цифрову трансформацію може бути зумовлений дедалі гнучкішими схемами роботи та підвищеною увагою до загроз кібербезпеці, що також посилюються через геополітичну невизначеність.

У компанії Fujitsu Limited президент і генеральний директор Такахіто Токіта поставив собі завдання трансформувати традиційну ІТ-компанію у цифрову організацію. "Ми завжди були впевнені в наших технологіях та інноваціях, але з розмов з клієнтами зрозуміли, що їм потрібно більше, ніж просто продукти, — їм потрібні інтегровані можливості, які створюють додаткові переваги, щоб допомогти просувати власні цифрові трансформації. Я сказав, що ми перейдемо від формату ІТ-компанії до формату цифрової компанії, щоб задовольнити цей попит і, відповідаючи на виклики часу, показати, що ми — не просто компанія, яка дотримується старих традицій".

Залишатися на правильному шляху

Криза може підштовхнути бізнес переглянути стратегії. Чотири з п'яти керівників відзначають, що їхні компанії призупиняють або скорочують

стратегії цифрової трансформації, щоб підготуватися до очікуваної рецесії — 40% респондентів призупинили або скоротили, а 37% керівників компаній планують призупинити або скоротити їх протягом наступних 6 місяців.

70% керівників компаній зазначають, що їм потрібно швидше переспрямовувати інвестиції в цифрові можливості та відмовитися від тих сфер, де вони стикаються із застарілими цифровими рішеннями.

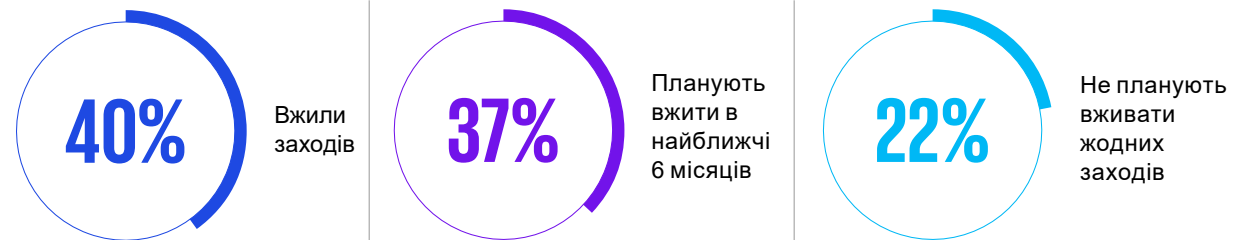
Цифрова трансформація останніми роками здорожчала, тому зараз, як ніколи, слід приділяти увагу передовсім інвестиціям у галузі, які сприяють зростанню, та потенційно зменшувати темпи чи переглядати зусилля, які можуть вважатися не критично важливими. У нестабільні часи компаніям слід спрямовувати інвестиції в цифрові технології, які створюють ефективні, вимірні та конкурентоспроможні можливості, та найбільше відповідають стратегічним цілям цих компаній.

Поєднання людських ресурсів і технологій

Керівники компаній продовжують скорочувати розрив між цілями цифрової трансформації та інвестуванням у людські ресурси своїх компаній. Їм запропонували два шляхи: вкласти більше коштів у нові технології (56%) чи розвивати навички та здібності своїх працівників (44%). Цей розрив скоротився з 2021 року, коли 60% керівників надавали перевагу інвестиціям у технології, а не інвестиціям у людські ресурси (40%).

Під час того, як компанії впроваджували цифрові інструменти, їхня увага змістилась на адаптацію, побудову взаємодії та управління змінами, спрямованими на підтримку людей, які працюють у кардинально зміненому світі. Щоб стимулювати зростання, керівники можуть прагнути підвищувати продуктивність працівників за рахунок трансформації.

Чи вжили керівники заходів з метою скоротити реалізацію стратегії цифрової трансформації, щоб підготуватися до рецесії?



Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook



“

Ми завжди були впевнені в наших технологіях та інноваціях, але з розмов з клієнтами зрозуміли, що їм потрібно більше, ніж просто продукти — їм потрібні інтегровані можливості, які створюють додаткові переваги, щоб допомогти просувати власні цифрові трансформації.”

Такахіто Токіта (Takahito Tokita)
Президент і генеральний директор
Fujitsu Limited



Побудова успішних партнерських відносин

Небагато організацій можуть досягти успіху самостійно. Компанії покладаються на свої екосистеми, оскільки побудова успішних партнерств може допомогти їм досягти конкурентної переваги.

Керівники компаній усе частіше розглядають партнерства як важливий засіб для продовження темпів цифрової трансформації (71% респондентів порівняно з 59% в лютому 2022 року). Керівники компаній також зазначають, що створення стратегічних альянсів з третіми сторонами є найважливішою стратегією, яка допоможе їм досягти цілей зростання впродовж наступних

3 років. Для компаній важливіше співпрацювати з бізнесами (наприклад, стартапами, фінтех-компаніями тощо), які можуть їм допомогти, сприяючи розвитку гнучкості та стійкості. Щоб зібрати все разом і провести успішну трансформацію, керівникам потрібні правильні партнери і здатність об'єднати все, про що йшлося вище.



Не дивно, що понад половина керівників зазначила, що збільшує інвестиції у придбання нових технологій. Ці інвестиції націлені на створення культури кібербезпеки, яка, на думку керівників, настільки ж важлива, як і створення технологічного контролю, оскільки геополітична невизначеність зумовлює зростання побоювань щодо кібератак.

Карл Каранде (Carl Carande)

Глобальний керівник відділу консультаційних послуг
KPMG

Кібербезпека як стратегічна функція

Попри те, що глобальні керівники не вважають ризики кібербезпеки головною проблемою, кіберсередовище швидко розвивається, і 77% респондентів вважають інформаційну безпеку стратегічною функцією та потенційною конкурентною перевагою. Геополітична невизначеність також посилює занепокоєння щодо кібератак на корпоративні системи. Такої думки дотримується чимало керівників: (73%) порівняно з попередніми роками (61% у 2021 році). Троє з чотирьох респондентів (76%) зазначили, що захист партнерської екосистеми та ланцюжка

“

Коли ми дивимось у майбутнє, то одним із найбільших ризиків для нашої галузі є кібербезпека. Ми добре управляємо своїми ризиками, але, як і в будь-якій організації, наші дані перебувають під прицілом. Порушення конфіденційності та шахрайство є загрозою, а кіберзлочинці стають все більш досвідченими. Але такою є природа цифрового фінансового середовища. Ми повинні продовжувати адаптуватися, готуватися та реагувати.”

Алексіс Джордж (Alexis George)
Генеральна директорка
AMP

постачання так само важливий, як і створення кіберзахисту їхньої власної організації.

Досвід подолання кіберризиків також дає керівникам чіткіше уявлення про те, наскільки вони підготовлені чи не підготовлені в цьому аспекті. Збільшилася кількість керівників, які визнають, що вони недостатньо готові до кібератак: 24% респондентів визнали це у 2022 році порівняно з 13% у 2021 році. Цього року 56% керівників компанії стверджують, що вони готові до кібератак приблизно на рівні минулого року. І майже три чверті (72%) зазначають, що їхня організація має план боротьби з атаками програм-вимагачів, порівняно з 65% опитаних у 2021 році. Швидке зростання кібератак у поєднанні

з труднощами своєчасного виявлення таких атак вимагає автоматизації та інновацій у боротьбі з кіберінцидентами.

Алексіс Джордж, генеральна директорка AMP, визнає, що ризик кібербезпеки зростає, оскільки AMP розширює свої цифрові можливості. «Коли ми дивимось у майбутнє, то одним із найбільших ризиків для нашої галузі є кібербезпека. Ми добре керуємо своїми ризиками, але, як і у будь-якій організації, наші дані перебувають під прицілом. Порушення конфіденційності та шахрайство є загрозою, а кіберзлочинці стають все більш досвідченими. Але такою є природа цифрового фінансового середовища. Ми повинні й надалі адаптуватися, готуватися та реагувати.»



Підвищення життєстійкості персоналу

Таланти – це найвищий операційний пріоритет

Складна світова економіка та цілі керівників щодо зростання впливають на те, як керівники підприємств підтримують і залучають таланти. Ціннісна пропозиція роботодавця для залучення й утримання талантів вважається операційним пріоритетом для досягнення цілей зростання протягом 3 років (25%, порівняно з 19% у 2021 році). Дві третини керівників (71%) погоджуються, що здатність утримувати персонал в умовах тиску інфляції/зростання вартості життя є головним питанням, яке необхідно враховувати, як і довгостроковий вплив пандемії та геополітичної напруги на організації.

Коли йдеться про залучення та утримання персоналу, все частіше розглядається триада ESG факторів – екологічне, соціальне та корпоративне управління. Серед керівників, які зазначили, що спостерігають значний попит на більшу прозорість та звітування факторів ESG, 26% відзначили, що найбільший попит на це надходить від працівників компанії та нових співробітників. Керівники також відзначили, що труднощі з наймом талантів (22%) та залучення фінансування на ESG ускладнюють можливості відповідати очікуванням щодо ESG.

Нікола Даунінг, генеральна директорка Ricoh Europe, каже, що наявність "правильних" людей з найкращими навичками є невід'ємною частиною бачення та стратегії Ricoh на майбутнє. "У нас справді була можливість зосередитися на наших співробітниках — бути більш відкритими та чесними щодо таких речей, як психічне здоров'я та добробут. Ми інвестували в навчання наших співробітників,

просуваючи зміни та опановуючи навички для роботи з нашими інноваціями, портфоліо та відповідаючи потребам наших клієнтів. Ми хочемо, щоб наші співробітники просувалися вперед разом з нами. Навички, які сьогодні потрібні нашій команді, відрізняються від тих, про які ми думали раніше, тому що виклики, з якими стикається глобальний бізнес, і темпи змін і трансформації безумовно зросли".

Основні операційні пріоритети для досягнення цілей зростання впродовж наступних 3 років



Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook

Призупинення наймання талантів через рецесію

Через наближення рецесії існує помітне короткострокове призупинення наймання нового та скорочення наявного персоналу: 39% керівників підприємств уже призупинили процес наймання, а 46% розглядають можливість скорочення штату впродовж наступних 6 місяців. Проте, коли йдеться про довгострокову перспективу, 79% керівників очікують, що чисельність персоналу в їхній організації збільшиться протягом наступних 3 років, і директори все ще інвестують у таланти, причому половина зараз зосереджена на підвищенні продуктивності.

“

У нас справді була можливість зосередитися на наших співробітниках — бути більш відкритими та чесними щодо таких речей, як психічне здоров'я та добробут. Ми інвестували в навчання наших співробітників, просуваючи зміни та оновлюючи навички, щоб відповідати нашим подальшим інноваціям, портфолію та потребам наших клієнтів. Ми хочемо, щоб наші співробітники просувалися вперед разом із нами. ”

Нікола Даунінг (Nicola Downing)
Генеральна директорка
Ricoh Europe

Підготовка до очікуваної рецесії

75%

почали або планують запровадити призупинення наймання протягом наступних 6 місяців

Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook

80%

вже розглядали або розглядатимуть можливість скорочення штату своїх працівників протягом наступних 6 місяців



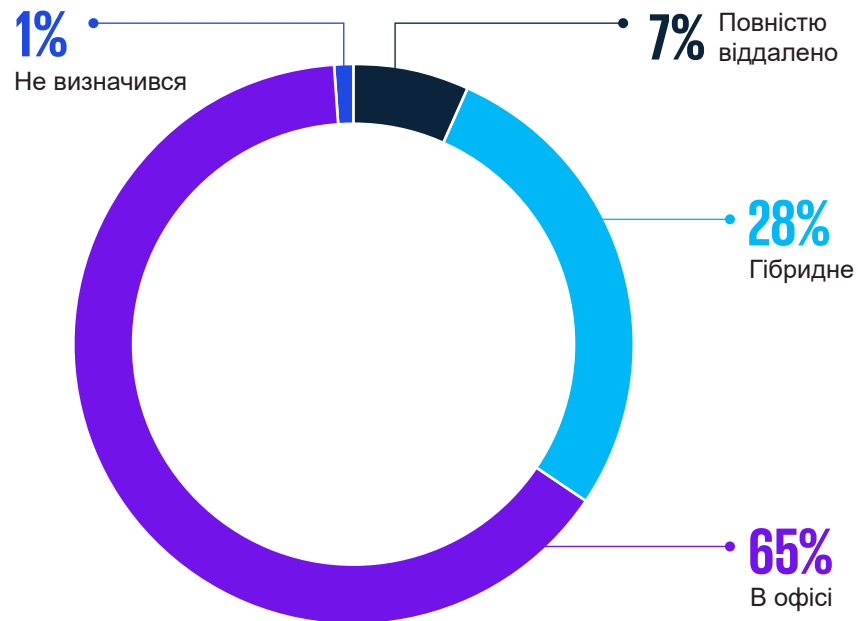
Виховання духу експериментування

За останні 2 роки гібридний та віддалений формати роботи позитивно вплинули на процес найму співробітників, співпрацю та продуктивність. Проте багато транснаціональних організацій запроваджують плани повернення в офіс, що має сприяти "поверненню до нормального життя", і 65% керівників очікують, що через 3 роки офіс стане основним робочим середовищем (причому 28% вважають, що воно буде гібридним, а 7% бачать його повністю дистанційним). Очікування співробітників щодо віддаленої роботи змінюються, тому для керівництва важливо розробити кращу робочу структуру, прийнятну для співробітників у сфері, яка все ще розвивається.

Навіть якщо баланс пропозиції та попиту на робочу силу змінюється на користь бізнесу (що дає менеджерам більше можливостей наполягати на тому, щоб персонал залишався в офісі), керівники повинні переконатися, що між їхніми працівниками є цілеспрямована взаємодія.

Тож яким чином директори визначають, як виглядає оптимальна структура? Настав час поекспериментувати та побачити, що працює найкраще. Активне слухання, спілкування, коли співрозмовники розуміють позиції одне одного, та прагнення знайти правильний баланс у довгостроковій перспективі стануть ключовими факторами.

Ідеальне робоче середовище протягом наступних 3 років



Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook

Великі очікування у сфері ESG

Прискорення впливу від ESG

Керівники міжнародних компаній бачать важливість впровадження екологічних, соціальних і корпоративних ініціатив (ESG) для свого бізнесу, особливо коли їх запитують про вплив ESG на покращення фінансових показників, стимулювання зростання та задоволення очікувань зацікавлених сторін. І цьогорічне опитування показує помітний стрибок попиту на підвищення прозорості з боку зацікавлених сторін, таких як клієнти та інвестори.

Збільшилася кількість керівників бізнесу, які погоджуються, що програми ESG покращують фінансові показники: відсоток тих, хто висловив такі думки, становить 45% порівняно з 37% у минулорічному дослідженні. 73% керівників на запитання, на які аспекти корпоративного планування ESG матимуть найбільший вплив упродовж наступних 3 років, відповіли, що на першому місці перебуває підвищення фінансових результатів. Керівники все більше розуміють, що підприємства, які впроваджують принципи ESG, найкраще здатні забезпечити наявність відповідного персоналу, посилити ціннісну пропозицію роботодавця для працівників, залучити лояльних клієнтів і капітал. ESG вже не елемент, який було б добре мати, це – невід’ємний елемент довгострокового фінансового успіху.

- **69%** відзначають значне зростання попиту зацікавлених сторін на звітність та прозорість щодо питань ESG (порівняно з 58% у серпні 2021 року)
- **72%** керівників вважають, що зацікавлені сторони надалі більш ретельно спостерігатимуть за сферою ESG (порівняно з 62% у серпні 2021 році)
- **17%** керівників вказують на те, що скептицизм зацікавлених сторін щодо "зеленого піару" зростає (порівняно з 8% у серпні 2021 року)

Найбільшими проблемами для керівників компаній у всьому світі під час реалізації стратегій ESG є зміни в нормативних актах та інші нагальні глобальні економічні питання. Керівники також дедалі більше усвідомлюють відсутність загальноприйнятої глобальної системи для вимірювання та розкриття інформації про ефективність ESG (14%, порівняно з 7% у серпні 2021 року). Хоча рівень занепокоєння щодо регулювання залишається високим, це може дати розуміння того, що міжнародні уряди та регулятори повинні працювати разом, щоб узгодити вимоги щодо ESG.

- **Інвестиції вже "на підході"**: 62% керівників кажуть, що вони прагнуть інвестувати принаймні 6% доходу в програми, які дозволять їхнім організаціям стати більш стійкими. Більше того, 74% погоджуються, що стратегічні інвестиції їхніх організацій у цифрові технології та ESG нерозривно пов'язані.
- **Ключові фактори**: керівникам глобальних компаній важко вибрати лише один ключовий фактор, коли йдеться про прискорення стратегій ESG їхніх компаній: робота на випередження у соціальних питаннях (34%), більша прозорість (26%), стратегія інклюзивності, різноманітності та справедливості (21%) і стратегія вуглецевої нейтральності (19%). Це свідчить про однакостайність в тому, що всі ці фактори однаково важливі.
- **Сформулювати свою історію**. Найбільшою проблемою для керівників у донесенні зацікавленим сторонам інформації про ефективність у реалізації ESG є написання переконливої історії ESG, з чим стикаються понад третини керівників (38%) (зменшення з 42% у серпні 2021 року).

Наслідки через невідповідність очікуванням щодо ESG



Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook



Оскільки генеральні директори вживають заходів, щоб захистити свій бізнес від майбутнього економічного спаду, зусилля щодо ESG зазнають дедалі більшого фінансового тиску. Цьогорічний звіт підтверджує, що дотримання ESG принципів стало внутрішньою вимогою бізнесу, що впливає на фінансову стійкість, зростання та очікування зацікавлених сторін.

Джейн Лорі (Jane Lawrie)

Глобальна керівниця відділу корпоративних відносин та комунікацій
KPMG

Ймовірний вплив рецесії на ESG

У той час, як генеральні директори прагнуть зберегти оптимізм і вживають заходів, щоб захистити свій бізнес від майбутньої рецесії, є ознаки того, що в результаті цього погіршується прогрес впровадження ініціатив ESG, що наслідую тенденції, коли керівники переоцінюють ініціативи в багатьох сферах бізнесу (наприклад, трансформацію та підбір персоналу). Оскільки економічна невизначеність триває, 50% керівників призупиняють або переглядають поточні або заплановані зусилля з впровадження ініціатив ESG упродовж наступних 6 місяців, а 34% вже зробили це.

Питання ESG стали невід'ємним імперативом бізнесу. Лідери, які не надають першочергового пріоритету своїм ESG-зобов'язанням і зосереджуються на короткостроковій перспективі, стикаються в довгостроковій перспективі з важкою конкурентною боротьбою.

5 основних викликів у реалізації стратегії ESG упродовж наступних 3 років



Джерело: KPMG 2022 CEO Outlook

79% керівників погоджуються, що забезпечення гендерної рівності в топменеджменті їхніх компаній допоможе їм досягти своїх амбіцій щодо зростання

74% керівників погоджуються, що стратегічні інвестиції їхніх організацій у цифрові технології та ESG нерозривно пов'язані між собою

ESG складові ланцюгів постачання

Для керівників дуже важливо розуміти, наскільки стабільним *насправді* є їхній бізнес. Вони все більше вважають звітність і прозорість важливими для реалізації своїх цілей щодо ESG — і це передбачає ширше розуміння їхнього ланцюжка постачання. Дослідження показує, що майже половина керівників (47%) у відповідь на геополітичні виклики планує впродовж наступних 6 місяців диверсифікувати свої ланцюжки постачання.

Більше того, стратегія номер один, яку вони розглядають для подолання проблем із ланцюжком постачання, — це сильніше контролювати ланцюжок постачання (тобто на третьому та четвертому рівнях), щоб краще передбачати проблеми. Чому? Тому що дії їхніх партнерів і постачальників щодо захисту довкілля,

сталого розвитку та прав людини можуть вплинути на їхній бізнес і репутацію. Серед багатьох викликів серйозною проблемою для компаній, які прагнуть досягти «чистого нуля», є декарбонізація ланцюжка постачання. Лідери, відповідальні за глобальний ланцюг постачання, починають подвоювати інвестування в технології — поглиблену аналітику у реальному часі — щоб покращити прозорість у всьому ланцюжку створення вартості. Ймовірно, вони матимуть точніше розуміння того, як продукти та матеріали проходять через мережу та де виникають проблеми в ланцюжку постачання, а й так зможуть перейти від простих стратегічних намірів до реальних відчутних результатів.

Керівники також роблять прив'язку до цифрової трансформації: 74% кажуть, що стратегічні інвестиції їхніх організацій у цифрові технології та ESG нерозривно пов'язані. Оскільки директори дедалі більше беруть на себе відповідальність за ланцюжки постачання та звітують перед ширшим

колом зацікавлених сторін, їхній успіх залежить від їх цифрових систем. Де підприємство бере сировину? Чи відомі їм випадки про недотримання прав людини їхніми постачальниками? Міжнародним організаціям потрібно зосередитися на ESG у ширшому сенсі — на всіх тінях, які відкидає організація.

Генеральна директорка Bankinter Марія Долорес Данкауса вважає, що фінансовий сектор зобов'язаний сприяти позитивній та стійкій трансформації. "Ми повинні йти пліч-о-пліч із компаніями, які трансформуються в бік більш декарбонізованих бізнес-моделей, і грати роль, яка виходить далеко за рамки простого фінансування "зелених" секторів". Вона стверджує, що ці трансформації дають банкам ширший діапазон можливостей, «від можливості фінансування проєктів, які прискорюють цю динаміку, до маркетингу інвестиційних продуктів, заснованих на цих типах активів».



“

Ми повинні йти пліч-о-пліч із компаніями, які трансформуються в бік більш декарбонізованих бізнес-моделей, і грати роль, яка виходить далеко за рамки простого фінансування "зелених" секторів.”

Марія Долорес Данкауса
(María Dolores Dancausa)
Генеральна директорка
Bankinter

Різноманітність прискорює прогрес

Глобальні компанії приділяють велику увагу соціальному аспекту у сфері ESG. Незважаючи на те, що у питаннях інклюзивності, різноманітності та справедливості (IDE) спостерігається цілковита узгодженість, зростає занепокоєння щодо темпів прогресу. 68% керівників бізнесу вважають, що темпи прогресу у сфері IDE надто повільні в діловому світі (для порівняння – 52% у лютому 2022 року), а 73% вважають, що обсяги контролю ефективності IDE і надалі зростатимуть упродовж наступних 3 років.

Обізнаність має ключове значення, і керівники бізнесу можуть відігравати важливу роль, допомагаючи керувати програмами IDE та просувати їх у майбутньому. Рухаючись вперед, важливо нормалізувати питання IDE в компаніях, щоб уникнути байдужого ставлення. Будь-які плани мають бути продуманими та зосередженими на можливостях ринку та бізнесу.

Різноманітні команди також є більш ефективними, але часто лише в умовах психологічної безпеки. 77% керівників компаній стверджують, що несуть відповідальність за підвищення соціальної мобільності в своїх організаціях, що охоплює

те, як ви наймаєте людей у свою організацію та організуєте її структуру. Це вимагає, щоб компанії інвестували у своїх людей по-новому. Для Білла МакДермотта, керівника компанії ServiceNow, забезпечити, щоб корпоративні цілі були одночасно і ефективним, і симбіотичним методом зростання бізнесу, означає зробити так, щоб особисті цінності співробітників відповідали цінностям компанії. «При наймі працівників важливо переконатися, що цінності людини, яка приєднується до компанії, відповідають цінностям цієї організації. Наявність такого збігу також впливає на інклюзивність, різноманітність і справедливість».

“

При наймі працівників важливо переконатися, що цінності людини, яка приєднується до компанії, відповідають цінностям цієї організації. Наявність такого збігу також впливає на інклюзивність, різноманітність і справедливість.”

Білл МакДермотт (Bill McDermott)
Генеральний директор
ServiceNow



Вивчення можливостей для зростання

Технології

- **Об'єднайте своїх людей і технології:** організації інвестували так багато коштів у цифрову трансформацію, що їм потрібно переконалися, що люди опановують ці технології та використовують їх повною мірою.
- **Співпрацюйте з партнерами, щоб збільшувати вартість.** З огляду на те, що керівники компаній стають все більш зацікавлені в партнерських відносинах, ідентифікація, інтеграція та ефективне управління співпраці з третіми сторонами може допомогти прискорити вихід на ринок, знизити витрати, зменшити ризики та заповнити прогалини в можливостях виконання обіцянок клієнтам.
- **Станьте ближче до клієнтів:** організація процесів якісних послуг для клієнтів вимагає від компаній починати з клієнта та працювати у зворотному напрямку, поглядаючи зовні всередину для перебудови та формування того, яким має бути досвід; а потім навпаки – подивитись зсередини назовні, щоб визначити, як надавати такі якісні послуги.
- **Розглядайте кібербезпеку як стратегічну функцію:** все частіше кібербезпека більше не розглядається як технічна проблема; це фундаментальний імператив діяльності бізнесу. Експонентне зростання кібератак у поєднанні з труднощами своєчасного виявлення атаки вимагає автоматизації та інновацій у боротьбі з кіберінцидентами.

Таланти

- **Експериментуйте зі способами роботи:** оскільки організації починають реалізувати плани повернення до офісів, для керівників компаній важливо розробити робочі структури, прийнятні для їхніх співробітників. Настав час поекспериментувати та подивитися, що працює найкраще. Активне слухання, спілкування, коли співрозмовники розуміють позиції одне одного, та прагнення знайти правильний баланс у довгостроковій перспективі стануть ключовими факторами.
- **Розкажіть свою історію ESG:** ESG-підхід до бізнесу все частіше розглядається як відмінна ознака, коли йдеться про залучення й утримання персоналу. І оскільки 38% керівників зазначають, що їм важко розповісти переконливу ESG-історію, для них важливо сформулювати для зацікавлених сторін кроки, які вони вживають для вирішення ESG-питань у своїх організаціях.
- **Створюйте, а не копіюйте:** організації та їхні працівники змінюються, і керівникам потрібно переосмислити питання робочої сили. Застарілі підходи до управління персоналом та талантами вже не працюють, проте нових не створено. Нові підходи передбачають створення стратегії, яка переосмислює питання робочої сили з фокусом на соціальній складовій ESG, використання аналітики та розробку досвіду виховання.



ESG – екологічне, соціальне та корпоративне управління

- **Визнайте вплив ESG на фінансові результати:** Сфера ESG стала невід’ємною частиною довгострокового фінансового успіху. Керівники компаній все більше погоджуються з тим, що програми ESG покращують фінансові показники, що охоплює можливість утримати персонал, покращити ціннісну пропозицію роботодавця (компенсаційно-соціальний пакет), залучити лояльних клієнтів і залучити капітал.
- **Інвестуйте в технології:** керівники компаній повинні ретельніше контролювати свої ланцюжки постачання (тобто на третьому та четвертому рівнях). Лідери, які відповідають за глобальні ланцюжки постачання, починають подвоювати інвестиції в технології, включно з поглибленою аналітикою в режимі реального часу, щоб виявляти наявні проблеми та покращувати прозорість всього ланцюжка створення вартості.
- **Відігравайте провідну роль у сфері IDE:** керівники компаній можуть відігравати важливу роль, допомагаючи керувати програмами IDE та просувати їх у майбутньому. Рухаючись уперед, важливо нормалізувати питання IDE в компаніях і створити культуру інклюзивності та різноманітності в організації, щоб залучати нових й утримувати наявних співробітників.
- **Формуйте міцні зв’язки між функціями:** у стійких організаціях внутрішні команди добре пов’язані між собою, тож, наприклад, фінансова служба знає, що роблять команди з ESG.

Методологія і подяка

Про звіт KPMG CEO Outlook

8-й випуск звіту KPMG CEO Outlook за результатами опитування, проведеного серед 1 325 керівників компаній у період з 12 липня по 24 серпня 2022 року, надає унікальне розуміння мислення, стратегії й тактики планування генеральних директорів не тільки в порівнянні з періодом, що розпочався перед пандемією, і до сьогодні, але й дозволяє порівняти з результатами опитування KPMG CEO Pulse серед 500 керівників компаній, проведеного в період з 12 січня по 9 лютого 2022 року, до повномасштабного вторгнення росії в Україну.

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. Опитування охопило лідерів одинадцяти провідних ринків (Австралія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Японія, Іспанія, Велика Британія та США) 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:

- Марія Долорес Данкауса (María Dolores Dancausa), генеральна директорка Bankinter
- Нікола Даунінг (Nicola Downing), генеральна директорка Ricoh Europe
- Алексіс Джордж (Alexis George), генеральна директорка AMP
- Білл МакДермотт (Bill McDermott), генеральний директор ServiceNow
- ТВ Нарендран (TV Narendran), генеральний директор Tata Steel
- Такахіто Токіта (Takahito Tokita), президент та генеральний директор Fujitsu Limited

Якщо Ви бажаєте отримати детальнішу інформацію про цей звіт або дізнатися, як KPMG може допомогти Вашому бізнесу, будь ласка, зверніться до: markets@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.

© 2022 Авторські права належать одній або кільком організаціям KPMG International. Організації KPMG International не надають професійних послуг клієнтам. Усі права застережені.

KPMG означає одну або декілька фірм або глобальну організацію незалежних фірм, 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. Детальна інформація про структуру глобальної організації KPMG за посиланням home.kpmg/governance.

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

У цьому документі "ми", "KPMG", "нас" "наш" означає одну або декілька фірм або глобальну організацію незалежних фірм, що входять до складу KPMG International Limited (далі - KPMG International). Кожна з фірм є окремою юридичною особою.

Дизайн: Evalueserve.

Назва публікації: KPMG 2022 CEO Outlook Номер публікації: 138294-G

Дата публікації: жовтень 2022 року

