



Погляд бізнес-лідерок у світі та Україні 2023

Лідерство у часи полікризи

KPMG в Україні

kpmg.ua



Зміст

Передмова

3



Портрет сучасної бізнес-лідерки

4

Як виглядає робочий тиждень?

5

Особисте життя жінки на
керівній посаді

6



Загальні економічні умови

8

Зростання та економічна ситуація

9

Ризики

12

Стратегії адаптування
та інвестування

13



Технології

20

Стратегія цифрової трансформації

21

Готовність до кібератак

24



ESG

27

Готовність до впровадження
стратегій ESG

28

Тиск з боку стейкхолдерів

29

Вплив ESG-програм на
фінансові показники

29

Ризики та можливості реалізації
стратегій ESG

30



IDE

32

Інклюзивність та різноманітність

33

Гендерна рівність

37



Вплив полікризи на роботу

42

Підхід до організації роботи
у світі VUCA

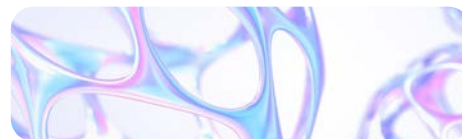
43

Темп роботи, вимоги та вигорання

44

Адаптування до «нової норми»

48



Стратегії лідерства та таланти

50

Стиль керівництва

51

Вирішення проблем в умовах кризи

55

Ставлення до людей

55

Кар'єрні перспективи

56

Правонаступництво – чи є
гендерний розрив?

58



Основні висновки

60

Методологія

65

Передмова

Уперше про «кризове лідерство» масово заговорили, коли почалась перша хвиля пандемії COVID-19 – тоді бізнес-лідери та лідерки усіх сфер діяльності усвідомили зміни та вимушено адаптувались до нових умов життя та роботи. Сьогодні ми живемо в умовах полікризи – термін, який вперше з'явився напередодні Всесвітнього економічного форуму в Давосі у січні 2023 року та став наративом конференції на тлі природних катаклізмів, що почастішали, повномасштабної війни у центрі Європи, гіперінфляції, авторитаризму, який міцнішає у деяких кутках планети та багато іншого.

І знову ця полікриза визначила роль жінок в бізнесі, суспільстві та особистому житті, змусивши жінок переосмислити формати взаємодії у командах, стиль керівництва, усталені підходи, трансформувати бізнес-моделі на ходу, перерозподілити наявні ресурси, аби вижити, зберегти бізнес, родину та мати сили та рішучість продовжувати крокувати у невідоме майбутнє.

Коли ми готувались до цього опитування, ми не очікували, що жінки на керівних позиціях дивитимуться на цю кризу з обережним оптимізмом та будуть

переконані у майбутньому зростання їхніх організацій. Цифрова трансформація або її окремі елементи, впровадження стратегії ESG та програми, направлені на розвиток напряму IDE (інклюзивність, рівність та справедливість) – все це, на думку учасниць опитування, може створити нові можливості для жінок у бізнесі на тлі полікризи, якщо ними правильно користуватись.

На мою думку, ця криза є лакмусовим папірцем, який покаже, як ми, лідерки та лідери, проходимо цей шлях, зокрема на тлі повномасштабної війни та під час повоєнної відбудови. Як буде розвиватись питання забезпечення різноманітності та інклюзивності в Україні під час війни та після перемоги? Яку роль відіграватиме бізнес у цьому процесі?

Саме зараз час спитати себе, чи є інклюзивність та різноманітність частиною ваших бізнес-цілей та фокусом уваги, які побудовані на принципах залучення людей з різним життєвим досвідом, які надають рівні соціальні можливості, не залежать від статі, походження або віку та підтримують соціальний баланс в команді.



Олена Макаренко

Партнерка, консультаційні послуги, керівниця групи форензик та напряму сталий розвиток та ESG, KPMG в Україні

Портрет сучасної бізнес-лідерки



Як виглядає робочий тиждень?

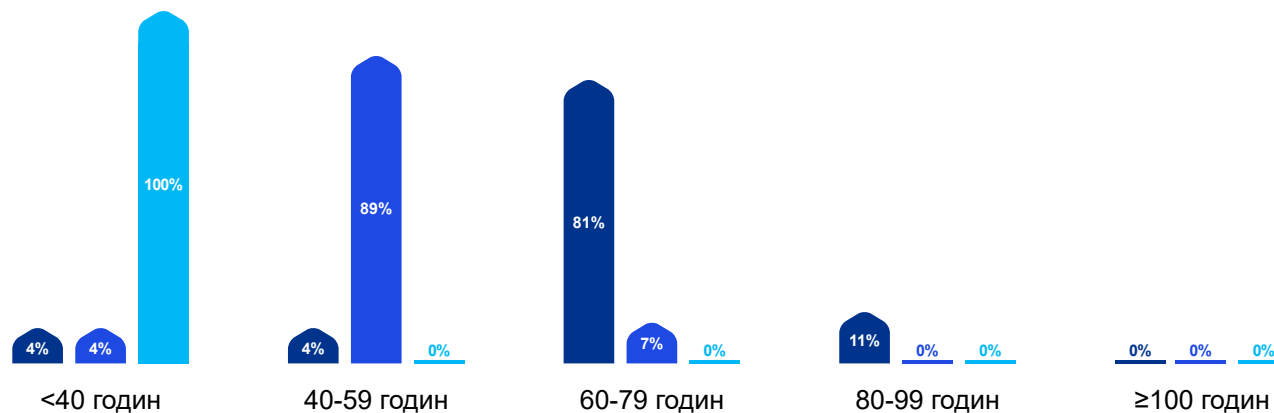
З часів пандемії COVID-19 жінки на керівних посадах по всьому світу опановують нові навички лідерства — емпатичність, довіру, витривалість, гнучкість, поєднання різних обов'язків. На додаток в Україні триває повномасштабна війна, яка лише додала складнощів в роботі керівниць.

Як нові виклики сьогодення відображаються на робочому навантаженні опитаних жінок на керівних посадах?

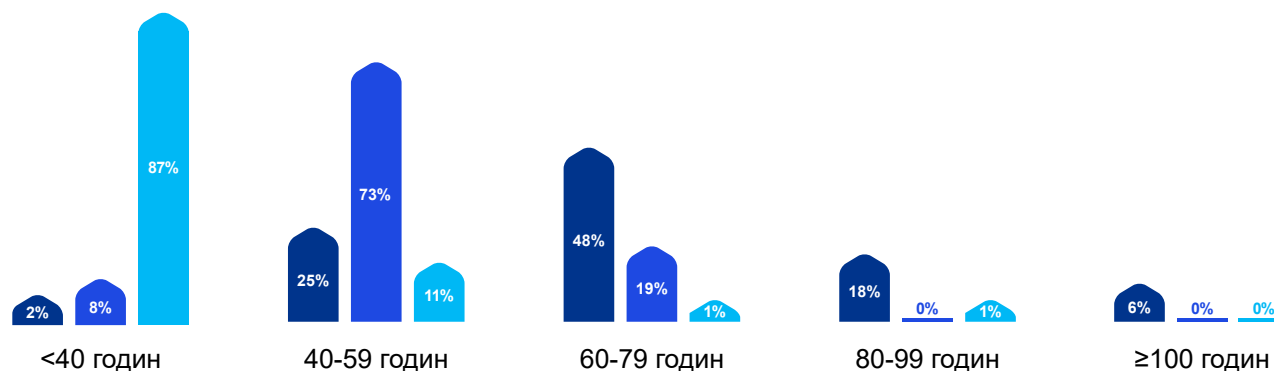
В Україні більшість жінок (81%) на керівних посадах у середньому працюють 60-80 годин на тиждень. У світі майже половина (48%) жінок-лідерок працюють 60-80 годин на тиждень, а кожна четверта (25%) — 40-50 годин на тиждень. В Україні лише 4% жінок-лідерок стверджують, що їхній робочий тиждень складається з 40-50 годин.

Якщо подивитись на розподіл на типи роботи, то українські жінки на керівних посадах у середньому витрачають 19 годин на тиждень на догляд за домом і сім'єю, а світові лідерки на ті самі обов'язки витрачають у середньому 20 годин на тиждень.

Україна

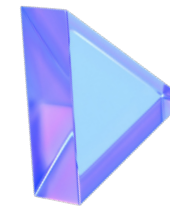


Світ



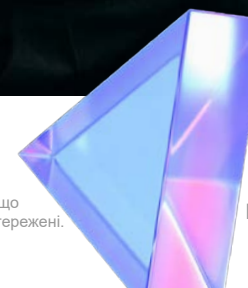
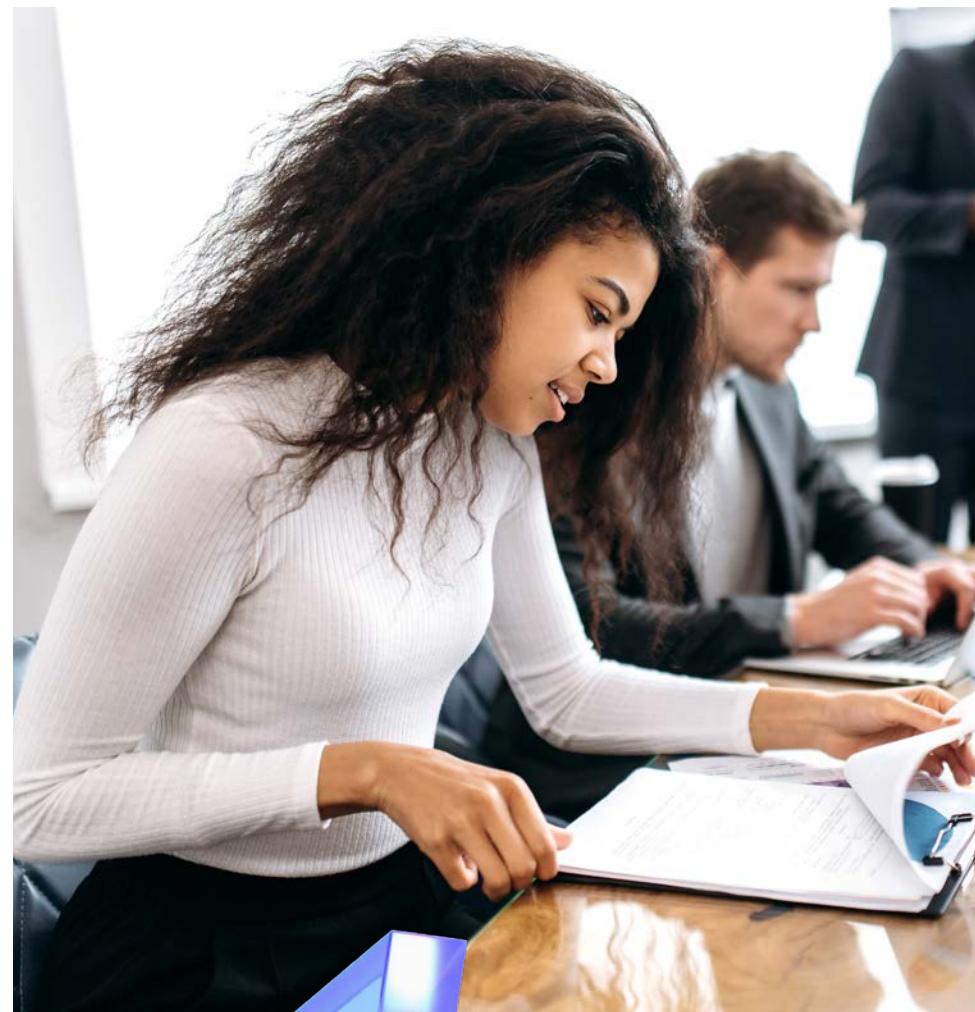
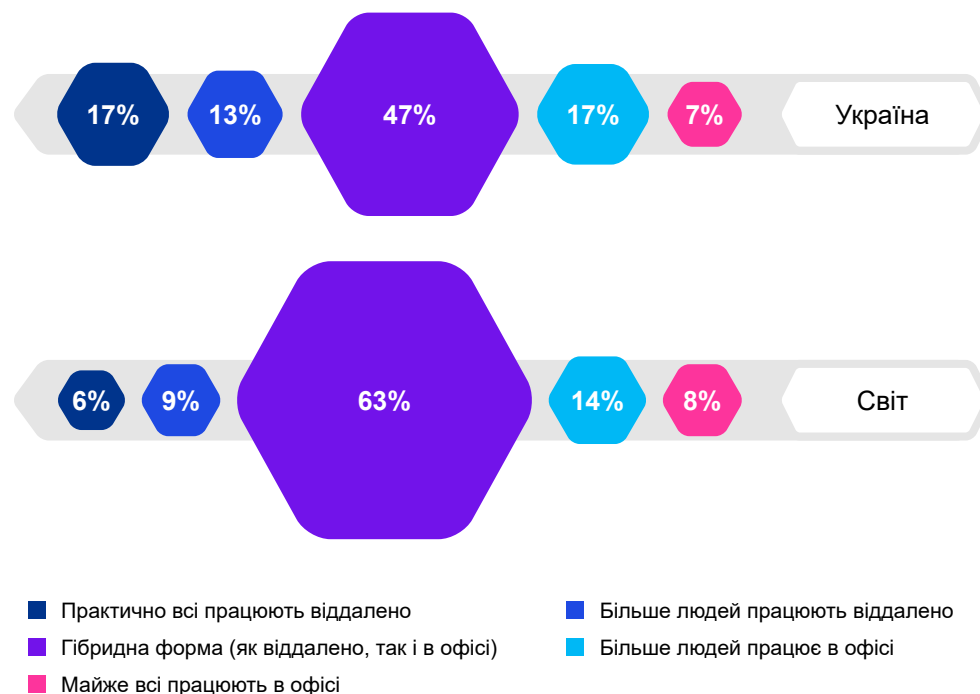
■ Робоче навантаження (по догляду за родиною та професійне) ■ Професійна робота ■ Догляд за домом і сім'єю

Гібридний формат роботи залишається популярним



Крім того, що робоче навантаження зростає, в останні роки також змінився формат роботи. Поєднання роботи з офісу, з дому або з будь-якого зручного місця стало популярним в багатьох галузях після сплеску цифровізації під час пандемії COVID-19.

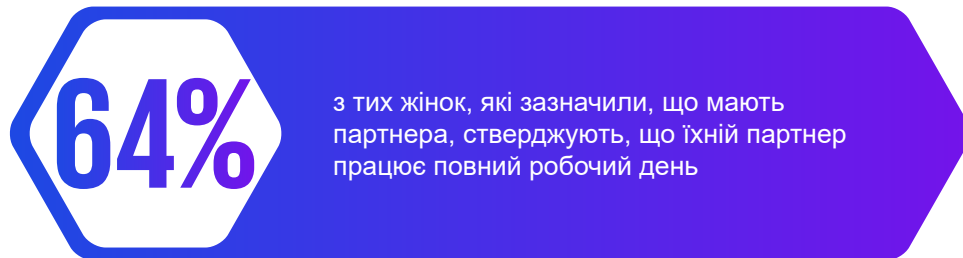
63% світових лідерок працюють у гібридному форматі — як віддалено, так і з офісу. В Україні такий тип роботи обирають 47% жінок на керівних посадах. Як в світі, так і в Україні, менше 20% наразі віддають перевагу роботі в офісі.



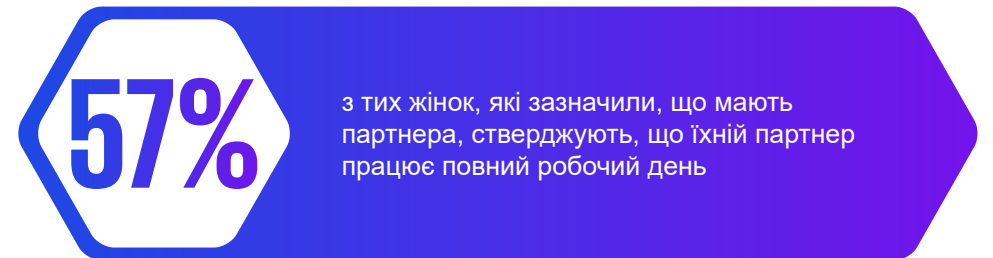
Особисте життя жінки на керівній посаді

Якщо узагальнити відповіді 839 жінок-лідерок, які брали участь в опитуванні, то картина особистого життя жінки-лідерки виглядатиме наступним чином.

У світі:



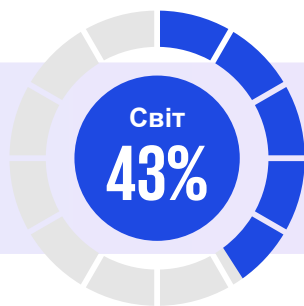
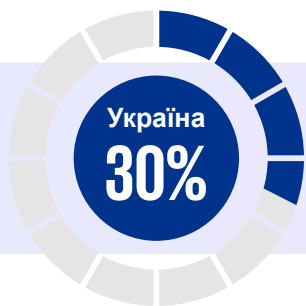
В Україні:



Загальні економічні умови

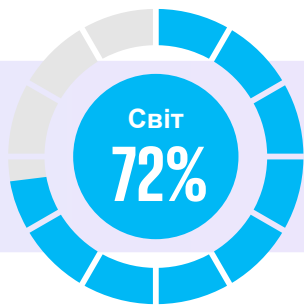
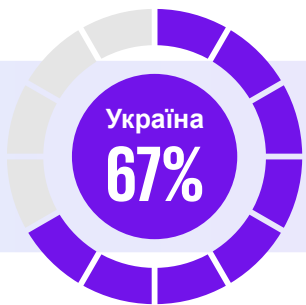
Зростання

На тлі війни керівниці залишаються обережно оптимістичними. 30% жінок-лідерок в Україні “впевнені” або “дуже впевнені” щодо перспектив зростання світової економіки на найближчі три роки. Трохи більше жінок на керівних посадах (43%) в світі дотримуються такого ж оптимізму та впевнені, що світова економіка зростатиме протягом найближчих трьох років.

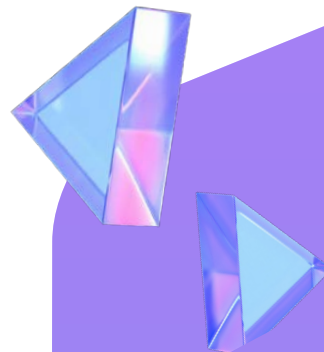


“впевнені” або “дуже впевнені” щодо перспектив зростання світової економіки на найближчі три роки

В Україні більшість українських лідерок (67%) демонструють оптимізм та переконані у майбутньому зростання їхніх організацій, при цьому з них 24% прогнозують зростання доходів організації на рівні від 10% до 20% упродовж наступних трьох років.



переконані у майбутньому зростанні їхніх організацій протягом наступних трьох років



Анна Пилипенко

Маркетинг-директорка
Комо, Канів, Клуб Сиру



“ Ми одна з тих компаній, яка працювала всю війну, перелаштовуючи виробництво, логістику та продажі під існуючі ризики, ми створили базу з якою рухаємось і далі. Це дозволило нам забезпечувати нашими сирами всю країну в неокупованих її частинах, та завозити товар в щойно деокуповані. Згуртувавшись та прийнявши всі виклики від загроз ракетних ударів та блекауту до можливих нових терактів, ми не зупиняємось і робимо все можливе для перемоги. Вже за цей період ми на 11% збільшили свою частку на ринку. З таким результатом як можна не бути оптимістом? Ми не тільки виробляємо наш існуючий асортимент, але й запускаємо нові продукти, розроблені та вигадані якраз тоді, під час блекаутів і масованих атак. Тільки в цьому році в нас заплановано понад 10 новинок. І це командна робота багатьох департаментів. Тож оптимізм народжується, коли ти не зупиняєшся, а й далі працюєш.



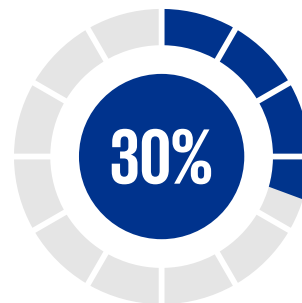
Олена Єфремова-Курсік

Президентка компанії «Хенкель Україна», HR-директорка

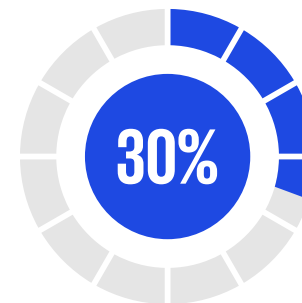


Бізнес «Хенкель» має широку диверсифікацію за ринками і товарними категоріями — від будівельних матеріалів і клейових технологій до професійних та побутових лінійок товарів для краси і догляду, гігієни, засобів для прання та догляду за домівкою та представлений двома бізнес-напрямами Henkel Consumer Brands (Споживчі бренди) та Henkel Adhesives Technologies (Клейові технології). Сформувались метатренди: звуження одних ринків та розширення і відновлення інших. Обидва процеси загострюють конкуренцію між брендами — це і є територія зростання для найбільш потужних із них. Ми фіксуємо поступове відновлення будівельної активності, зростання у споживчих категоріях в FMCG, що дозволяє нам з оптимізмом дивитись у майбутнє.

Жінки на керівних посадах в Україні менш оптимістичні, коли йдеться про життєстійкість країни.

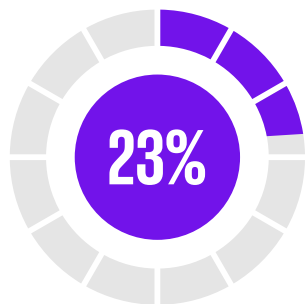


заявили, що "впевнені" або "дуже впевнені" у життєстійкості України протягом наступних трьох років

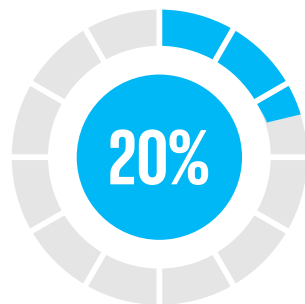


"зовсім не впевнені" у життєстійкості України протягом наступних трьох років

І хоча 23% жінок-лідерок в Україні впевнені, що чисельність персоналу їхніх організацій протягом наступних трьох років не зміниться, інша частина жінок (20%) на керівних посадах в українських організаціях прогнозує збільшення чисельності талантів в їхніх компаніях протягом наступних трьох років від 6% до 10%. У світі кожна четверта жінка-лідерка (26%) не очікує змін у кількості персоналу в їхніх компаніях упродовж наступних трьох років.



жінок-лідерок в Україні впевнені, що чисельність персоналу їхніх організацій протягом наступних трьох років не зміниться



жінок на керівних посадах в українських організаціях прогнозує збільшення чисельності талантів в їхніх компаніях протягом наступних трьох років від 6% до 10%

26%

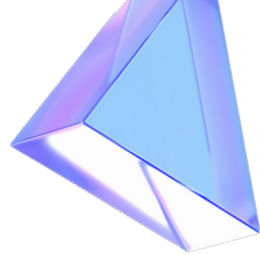
У світі кожна четверта жінка-лідерка не очікує змін у кількості персоналу в їхніх компаніях упродовж наступних трьох років

Ірина Волк

Генеральна менеджерка Делл в Україні, Молдові, Кавказькому регіоні та країнах Балтії

Оптимізм – один з найважливіших елементів нашої корпоративної культури. Тому в будь-яких критичних ситуаціях нам завжди є на що спиратися. Але просто оптимізму замало. Стабільну роботу як у період пандемії, так і зараз нам забезпечують налагоджені процеси – ефективно віддалене робоче місце, що дозволяє не тільки підтримувати внутрішні процеси, а й ефективну взаємодію з нашими партнерами та замовниками. Безумовно, структура нашого бізнесу змінилася, але нам вдалося швидко відновити всі процеси в період початку війни. Ми продовжуємо підтримувати наших замовників нашими технологіями та продуктами, допомагаючи їм продовжувати свою роботу у тяжких умовах війни.

РИЗИКИ

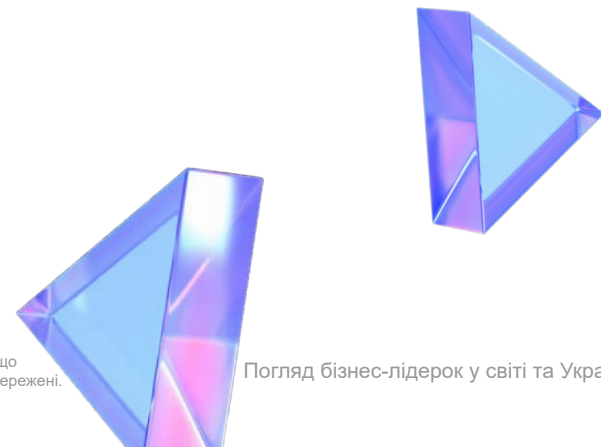


Повномасштабна війна в Україні навчила керівників та керівниць враховувати можливі ризики, навіть такі, яких не існувало раніше. Згідно з минулорічним дослідженням [KPMG “Погляд керівників бізнесу в Україні 2022”](#), на тлі повномасштабної війни та інших світових геополітичних криз керівники та керівниці в Україні та світі були вимушені опанувати нову для себе роль — геополітичний ризикменеджер.

У своєму прагненні забезпечувати зростання, керівниці на тлі війни продовжують стикатися з серйозними викликами та ризиками. На думку керівниць українських організацій, у 2023 році в Україні найбільшими загрозами для бізнесу є кадровий ризик та політична невизначеність, а також пов'язаний з цим операційний ризик.

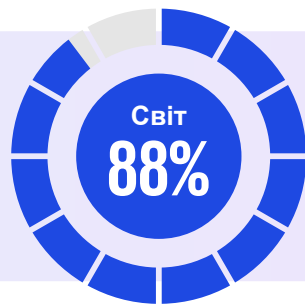
У світі ризик впливу економічних факторів, таких як рецесія та інфляція, визначаються жінками-лідерками, як першорядна та найбільша загроза для зростання світових організацій. Керівниці компаній у світі визначили рейтинг ризиків для компаній таким чином, що до трійки викликів також увійшли кадровий ризик, політична невизначеність, регуляторний ризик та кіберризик.

Основні ризики для зростання організацій



Стратегії зростання у відповідь на виклики

Думки жінок-лідерок у світі та Україні співпадають, коли йдеться про стратегії відповіді на кризи та невизначеність.



жінок-лідерок вважають, що в умовах нестабільного бізнес-клімату по-справжньому життєстійким є той бізнес, який швидко адаптується до мінливого бізнес-середовища



Ганна Мікулицька

Керівна директорка
SAP Ukraine



Віра в нашу перемогу! Здобувши мир, ми також отримаємо шанс стати модерною державою. Нам — тобто всім українцям — слід сповна використати його заради майбутнього. Україна з її величезним потенціалом здатна стати гідним гравцем на світовій арені. Такі перспективи лише підтверджують віру в зростання нашого бізнесу.



Олена Вовк

Голова Наглядової ради
та співвласниця групи
біотехнологічних компаній
ENZYM GROUP

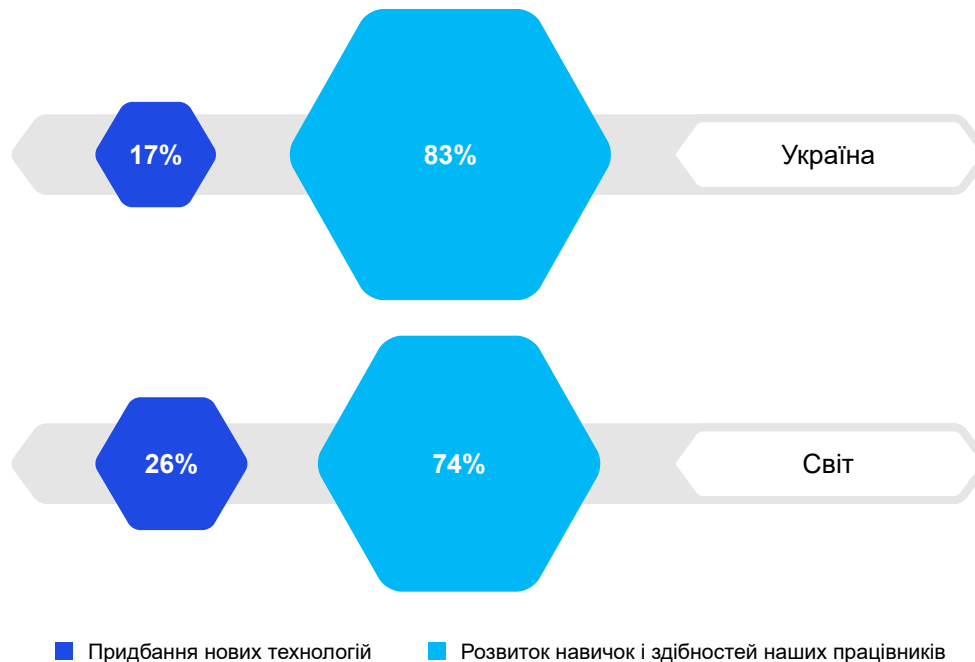


Enzym Group довела спроможність зберігати вектор розвитку у найскладніших кризах. У 2022 році оборот компанії зріс майже на 30 відсотків. У цьому ж році ми завершили будівництво заводу дріжджових екстрактів. Коли закордонні підрядники не змогли приїхати через повномасштабну війну, наші інженери власними силами ввели в експлуатацію обладнання на новому виробництві. Креативність, гнучкість, фаховість та відданість команди — головні фактори, які дозволили бізнесу вистояти та продовжити розвиватися. Криза завжди перевіряє цінності компанії на дієвість. Наші цінності цю перевірку пройшли, тому у майбутнє ми дивимося впевнено та сміливо.



Більшість жінок на керівних посадах в Україні (83%) та жінок-лідерок в світі (74%) вважають, що розвиток технологічних навичок і здібностей працівників опановувати технології важливіший за придбання технологій. Тому саме робота з талантами та їхнім розвитком матиме вирішальну роль упродовж наступних трьох років.

Які з наведених нижче інвестицій ви вважаєте пріоритетними?



Практичні поради та рекомендації: загальні економічні умови

Зменшити залежність і диверсифікуватися

Геополітичні кризи та пов'язані з ними перебої в ланцюжках поставок, а також обмеження доступу до ринків збуту є ще одним викликом для бізнесу. Щоб підготуватися до цього, компанія має диверсифікувати свою стратегію закупівель і виробництва, а також ринки збуту. Це дасть можливість вжити відповідних заходів. Плани дій у надзвичайних ситуаціях для конкретних сценаріїв (наприклад, наслідки можливого загострення конфлікту між Китаєм і Тайванем) також є важливими для правильного реагування.

Поєднати таланти та технології

Багато компаній все ще планують збільшувати чисельність свого персоналу, незважаючи на нові можливості для автоматизації, які надають штучний інтелект та схожі технології. Водночас демографічні та технологічні зміни в багатьох країнах призводять до дефіциту кваліфікованих працівників, і ця тенденція посилюватиметься в майбутньому. Це вимагає від компаній стратегічного кадрового планування та зосередження на утриманні й залученні працівників. Важливу роль тут відіграють такі чинники, як гнучкі моделі робочого часу, підвищення вмотивованості працівників, а також інвестиції в подальший розвиток, заплановані багатьма компаніями. Однак, щоб досягнути успіху, ці заходи треба розробляти та реалізовувати належним чином.

Розгляд сценаріїв економічної політики на випадок кризи

Незважаючи на те, що загальний прогноз є переважно позитивним, ризик нових криз і, насамперед, фінансових потрясінь залишається. З цієї причини важливо підготуватися до погіршення економічної ситуації попри оптимістичні настрої, що панують останнім часом. Це включає в себе ефективне управління ризиками, а також активне управління корпоративним портфоліо. Для цього необхідно дати собі відповідь на низку питань. Як виглядають результати діяльності окремих бізнесів сьогодні, і як вони зміняться в майбутньому? Наскільки важливими є ці напрямки для майбутнього бізнесу? Наскільки привабливими є ці бізнеси для інвесторів?

Аналіз власної стратегії

Для того, щоб ті, хто приймає рішення в компанії, могли реалістично оцінювати її власний розвиток, важливо, щоб вони регулярно звіряли свої дії в контексті ринку та конкуренції. Доступ до різноманітних внутрішніх і зовнішніх джерел даних дає змогу отримувати все більш обґрунтовані висновки і сприяє формулюванню цінних стратегічних гіпотез або навіть прямих заходів.

Інтерв'ю з CEO



Розумне делегування і наша віддана команда – дві рушійні сили, які допомагають нам зростати попри війну



[Дивіться відеOVERсію](#)



Вікторія Дубровська
Співзасновниця Uklon

Жіночий голос у бізнес-середовищі досі представлений недостатньо виразно. Щоб привернути увагу до гендерного дисбалансу у складі керівних органів компаній, у 2018 році KPMG започаткувала опитування серед жінок на керівних посадах KPMG Global Female Leaders Outlook, мета якого – дізнатися про погляди та перспективи жінок-лідерок бізнесу в усьому світі. У 2023 році опитування KPMG Global Female Leaders Outlook фокусувалось на лідерстві в часи полікризи. У межах дослідження поглядів жінок-лідерок в Україні ми поспілкувались з Вікторією Дубровською, співзасновницею компанії Uklop, щоб почути жіночий погляд на перспективи бізнесу в Україні в умовах війни та зрозуміти, які особисті фактори мотивації дозволяють жінкам рухатись вперед і вести за собою команду.



Розмову вела **Олена Макаренко**, партнерка, консультаційні послуги, керівниця групи форензик та напряму сталий розвиток та ESG, KPMG в Україні



За даними дослідження більшість українських лідерок, 67% демонструють оптимізм та переконані, що в майбутньому буде зростати їхня організація, і при цьому аж 24 % прогнозують зростання доходів десь на рівні 10-20% упродовж наступних трьох років. Це виглядає доволі оптимістично, враховуючи тривалу війну. Що вашій компанії, попри війну, допомагає забезпечувати стабільну операційну діяльність та навіть говорити про зростання?

Нашій компанії допомагає зростати команда. Ми працюємо на ринку України 13 років і за цей час пройшли дуже багато випробувань. Останні три роки були дійсно складні для нас: COVID-19, повномасштабна війна. Але розумне делегування і наша віддана команда – це дві рушійні сили, які допомагають нам зростати. Кожен гравець в нашій команді вірить у нашу компанію і робить максимум для того, щоб досягнути цілей. Ми дуже відверті з нашою командою. Наприклад, на початку повномасштабного вторгнення, коли ми почали різко змінювати всі наші плани і намагатися вижити, вистояти в цей складний період, ми чесно сказали, що нам треба оптимізувати витрати. Співробітники самі запропонували рішення: не треба нікого звільняти, вони готові деякий час отримувати трохи нижчу зарплату, але зберегти робочі місця. Ми їм дуже вдячні за те, що вони в нас такі класні. Команда підтримала нас в цьому рішенні, і ми почали відновлюватися. Згодом ми, звісно, відновили всі наші домовленості, які були до війни.



Які ризики або виклики на тлі війни сповільнюють розвиток вашої компанії зараз?

Перш за все – це безпека. Ми дбаємо про безпеку кожного з нас, нашої команди, наших драйверів – тобто водіїв. Uklop – це IT-компанія, яка розробила однойменний додаток. Це платформа, яка поєднує тих, кому треба їхати («райдерів») і тих, хто може підвезти («драйверів»). Для нас дуже важлива безпека всіх. Коли на початку війни всі наші плани та цілі полетіли шкереберть, ми сфокусувалися саме на питанні безпеки кожного члена нашої команди, а також, на збереженні операційної роботи бізнесу. Ми запустили клас «Волонтер», клас «Евакуація», які допомагали евакуювати людей з гарячих точок нашої

країни, де відбувались активні бойові дії. Тому ми робимо все, що залежить від нас, щоб убезпечити людей.

Якщо говорити про інші ризики, це економічний ризик, зокрема поступове сповільнення економіки. Відміна пільги з ПДВ по нам дуже боляче вдарила.

Це енергетичний ризик, тому що було важко восени та взимку з відключеннями світла, перебоями в постачанні електроенергії, обмеженнями в доступі до інтернету. Ну і звісно – це психологічний ризик: накопичується втома у людей, настає швидке вигорання, все це пов'язано з постійними тривогами, недосипом, мобілізацією, обмеженням свободи пересування.

Але це гарний час для зростання або для досягнення інших цілей. Ті компанії, які вміють швидко адаптуватися, рухатися в ногу з часом, досягають значних успіхів. Для нас завжди великим викликом був вихід на інші ринки. В умовах війни ця задача вийшла на перше місце і вже в цьому році ми вийшли на ринок двох нових країн – Азербайджан та Узбекистан.



Компанії, які встали на шлях цифрової трансформації, не планують змінювати свій курс. З цим погоджується майже 61% українських бізнес-лідерок. Як війна вплинула на ваші плани щодо цифровізації процесів у компанії?

Ми – IT-компанія, тому цифровізація завжди була покладена в основу нашої діяльності. У нас майже всі процеси цифровізовані, тому я не можу сказати, що війна якось вплинула на цей процес. Цифровізація зменшує ризик людського фактору, додає системності, як наслідок зменшує ризик

людського фактору, додає системності, як наслідок зменшує хаос. Діджиталізація додає компанії прозорості, системності у керуванні процесами. Ми рухались цим шляхом і продовжуємо рухатись.



Якщо ви запроваджуєте нові технології, то ви навчаєте своїх людей чи знаходите на ринку людей, які вже вміють працювати з цими технологіями, щоб менше інвестувати в тих, хто не готовий вчитися?

Я не можу сказати, що ми обираємо перший чи другий шлях. Скоріше ми діємо комбіновано. Ми прагнемо навчати людей і зрощувати їх в середині компанії. Тому що людина, яка працює в компанії та пройшла шлях знизу догори, дуже добре знає, як живе компанія, знає процеси. Вона показала свою відданість і свою віру в компанію. Як правило, ці люди вмотивовані. Ви, мабуть, нещодавно чули, що наші засновники відійшли від операційної діяльності і більше зосередились на технічних питаннях. Ми дуже раді що в нас на топові позиції в компанії прийшли люди зсередини компанії.

Але ми стрімко зростаємо і не завжди встигаємо навчити людину. Тому доводиться брати досвідчених спеціалістів з ринку. Ми завжди дивимось на те, яка людина як фахівець, яку експертизу вона має. І намагаємось брати вмотивованих людей з палаючими очима та бажанням вчитися новому та працювати на результат, так званих A-players, тому що ми впевнені що саме такі люди посилять нашу команду та принесуть нову експертизу в компанію.



Зараз в Україні багато говорять про ESG – порядок денний для України, для міжнародних інвесторів, які розглядають Україну як потенційний об'єкт для інвестицій. Кожна третя українська бізнес-лідерка погоджується з тим, що програми, пов'язані з ESG, впливатимуть на фінансові показники. Яка ваша думка з цього приводу?

Uklon – це українська компанія, яка сьогодні працює на власні кошти, тому, з одного боку, на нас не тиснуть вимоги міжнародних інвесторів. З іншого боку, ESG – це свідомі дії, направлені на сталий розвиток і, звісно, ми постійно працюємо над тим, як ми б могли покращити життя країни, розв'язати певні соціальні проблеми. Це розвиток інклюзії, побудова міської культури заради майбутніх поколінь. Тому ми активно беремо участь в питаннях ESG. Наприклад, у червні 2022 року Uklon став учасником Глобального договору ООН в Україні, і ми для себе обрали 4 цілі, які допоможуть досягти сталого розвитку: це вживати заходи в боротьбі зі зміною клімату; зробити міста життєздатними та стійкими; забезпечити здоровий спосіб життя та безпечне приміщення; і надати гідні умови праці та впливати на економічний розвиток країни.

З початком повномасштабної війни нам довелося дещо змінити направленість і сфокусуватись на головному – наблизенні нашої перемоги будь-якими силами. Одним з таким прикладів став великий збір Uklon спільно з фондом Dignitas, який ми успішно закрили за два місяці.

Я вже згадувала, що на початку війни ми запускали клас «Евакуація» та «Волонтер», які зараз трансформувалися. «Евакуація» – в клас «Міжміст», це поїздки між містами, а «Волонтер» змінився на «Підписка на донат». Тепер щоразу

при оплаті послуги можна автоматично залишати донат, який буде йти на актуальний збір від фонду через нашу громадську організацію. Крім того, ми з 2014 року підтримуємо «Фонд Повернись живим», також почали підтримувати «Фонд Сергія Пritули».

У квітні ми запустили ще один клас «Інклюзивний», тому що ми бачимо велику кількість травмованих людей, дуже багато людей на кріслах колісних, а людям треба пересуватися. Знаєте, дуже приємно отримувати позитивні та схвальні відгуки.

У нас ще до повномасштабної війни був проєкт «Мобільна Клініка» з «Фонд Пінчук». І зараз, під час війни, ми розширили цей проєкт ще на одне місто. Він з'явився у Дніпрі.

Червень 2022 року був дуже плідний на соціальні активності. Ми почали співпрацювати з регіональною поліцією у справах з розшуку дітей. Це дуже добре впливає на впізнаваність бренду. Бізнес не завжди робить це для збільшення фінансових показників.



Що український бізнес має робити з точки зору інклюзивності, різноманітності, гендерної рівності? Як бізнес може рухати ці питання в країні? Чи держава має взяти на себе виключну відповідальність за це?

Я б хотіла сказати, що держава має виступати лідером в цьому процесі, але в державі дуже багато інших питань і це зараз не на часі. Тому доводиться включатися бізнесу. Питання соціальної нерівності, гендерної рівності, питання інклюзивності є важливими. Для нас має значення не гендер, а те, який фахівець, яка в нього експертиза, як він мислить. Наприклад, серед

наших водіїв-партнерів багато людей із порушеннями слуху. Але вони працюють, а з пасажирями спілкуються через додаток. , тому не виникає ніяких складнощів. Головне – ці люди працюють та інтегровані в суспільство.

Щодо гендерної рівності, ми рухаємось в сторону гендерного балансу. До повномасштабної війни, я досліджувала цю тему. Виявилось, що загалом по компанії у нас працюють 45% жінок та 55% чоловіків. Якщо говорити виключно в IT-напрямі, то ситуація дещо інша, і вона корелює з даними по IT-галузі в країні: 25% жінок, 75% чоловіків. Особисто я не вважаю, що IT-галузь – це чоловіча спеціалізація і сюди не можна потрапити жінкам. Саме тому я виступаю амбасадором жіночого лідерства: я долучилася до W.tech, бо мені здається, що жінкам потрібна додаткова підтримка, мотивація, натхнення, які вони можуть черпати від спілкування з жінками, котрі вже досягли певних успіхів, щоб зарядитися цією енергією і не боялися рухатись в перед. У нас в компанії є програма амбасадорів і серед них багато дівчат, які розповідають про свій успіх. Я сподіваюсь, що їхні історії надихають інших жінок і показують їм, що все можливо. Треба тільки в себе повірити.



Як війна вплинула на ваш стиль керівництва? Які якості допомагають вам тримати команду та себе в тонусі?

У нас в компанії демократичний стиль керівництва. У нас класна корпоративна культура, про які добре відзиваються колеги та працівники, які завжди діляться своїми враженнями. У нас немає зайвої бюрократичної ієрархії, відсутні кабінети. Ми відкриті, відверто розповідаємо про стан справ в компанії, про перспективи розвитку.

Війна ніяк не вплинула на стиль керівництва, тому що ми і до цього були такі. Проте ми стали більш емпатичними та згуртованими.



А щодо тримання себе в тонусі, багато хто на початку повномасштабної війни стикнувся з синдромом відкладеного життя. Я особисто це пережила. Я впевнена, що кожен на своєму місці робить максимум, щоб наблизити перемогу: будує плани на майбутнє, зокрема щодо відновлення країни, підтримує наших захисників та захисниць донатами, але, звісно, це не рятує від емоційних гойдалок. Всі ми по-різному реагуємо, і це нормально. Особисто я на будь-якому емоційному спаді намагаюсь навантажити себе фізично. Просто щоб розвантажити голову від зайвих думок. Мені це допомагає. Я почала бігати. Більше спілкувалася з дітьми. І жага до життя повертається з новими силами. І, мабуть, цікаві проекти і розуміння, задля чого ти це робиш – це мене мотивує. Ці всі речі допомагають мені триматися в тонусі. Якщо говорити про команду, то ми також намагаємось тримати їх в тонусі цікавими задачами, щоденними викликами, підтримкою. Слідкуємо за ментальним здоров'ям, допомагаєм рухати цей світ вперед, змінювати на краще.



Чи є додаткові умови, які компанія створює для того, щоб в компанії можна було досягти професійних успіхів?

Це безперервне навчання. Ми традиційно виділяємо бюджет на навчання команди – проводимо спеціалізовані тренінги для покращення навичок. Працівники можуть реалізовувати себе по-різному в компанії. Ми в цьому році запустили проект «Стартапи»: кожен може запропонувати ідею, підготувати пітч проекту, захистити його та отримати бюджет на реалізацію. Мені здається, це дуже круто – спробувати себе підприємцем в оточенні, яке тебе повністю підтримує і створює умови, щоб ти досягнув успіху. Ми працюємо в висококонкурентному середовищі, тому важливо залишатися гнучким, стійким, швидко приймати рішення, адаптуватись, пристосовуватись. В такому середовищі проходить стрімке зростання.



Що би ви побажали жінкам, які прагнуть досягти успіху та отримати омріяну керівну посаду?

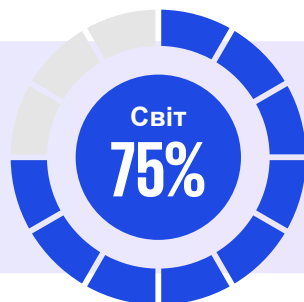
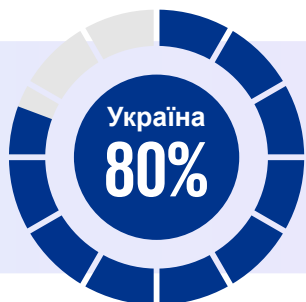
Я би побажала жінкам повірити в себе і повірити в те, що ми робимо. Також навчайтеся. Я зараз кажу не про отримання класичної освіти в університеті. Це і читання книжок, і відвідування конференцій, і спілкування зі спільнотою. Не бійтесь робити помилки, адже не помиляється тільки той, хто нічого не робить, і помилки – це безцінний досвід. Дивіться на все з оптимізмом. Цінують час, бо час – це невідновлювальний і найдорожчий ресурс для всього людства. Вірте в себе, бо шанс є у кожного. Не втрачайте можливість і у вас все вийде.

Технології

Стратегії цифровізації на тлі полікризи

Цифрова трансформація вже декілька років займає думки бізнес-лідерів та лідерок у світі та в Україні. На тлі повномасштабної війни в Україні впровадження технологій в бізнесі стали не лише символом лідерства на ринку, а й рушієм у вирішенні наслідків війни.

І хоча окремі елементи цифрової трансформації вже впроваджуються компаніями різних типів та розмірів, лише 31% жінок на керівних посадах в Україні та 41% у світі вважають, що агресивна стратегія інвестицій у цифровізацію, спрямована на отримання статусу першопрохідця або швидкого послідовника, є доречною.



жінок-лідерок погоджуються, що потрібно швидше переорієнтовувати інвестиції на цифрові можливості

Ірина Волк

Генеральна менеджерка Делл в Україні, Молдові, Кавказькому регіоні та країнах Балтії



Цифровізація процесів у компанії – це безперервний процес. Ми говоримо, що цифрова трансформація – це не мета, а шлях. Війна та інші катаклізми лише прискорюють ці процеси. Без цього, на жаль, не зможе в наш час утриматися на плаву ні одна компанія, я вже не кажу про розвиток і зростання. Стратегія нашої компанії – допомагати на цьому шляху компаніям будь-якого сектора і цілком справедливо, що ми маємо бути прикладом, лідером таких трансформацій усередині. Наша готовність працювати в цифровому *modus operandi* була на високому рівні ще до початку пандемії. Але компанія продовжує інвестувати у напрямку оптимізації, покращення та ефективності своєї операційної діяльності та підходів розвитку бізнесу. Цифрова трансформація – це шлях, і на ньому зупинок не має.

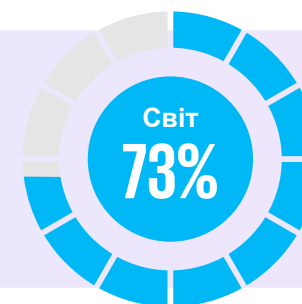
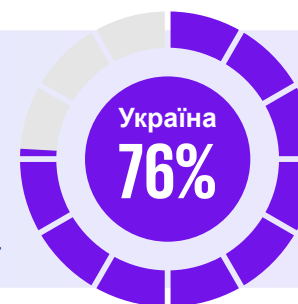


Олена Єфремова-Курсік

Президентка компанії «Хенкель Україна», HR-директорка

Керівниці розуміють, що силами своїх організацій не завжди вдасться реалізувати цифрову трансформацію, адже для цього потрібні спеціально навчені фахівці.

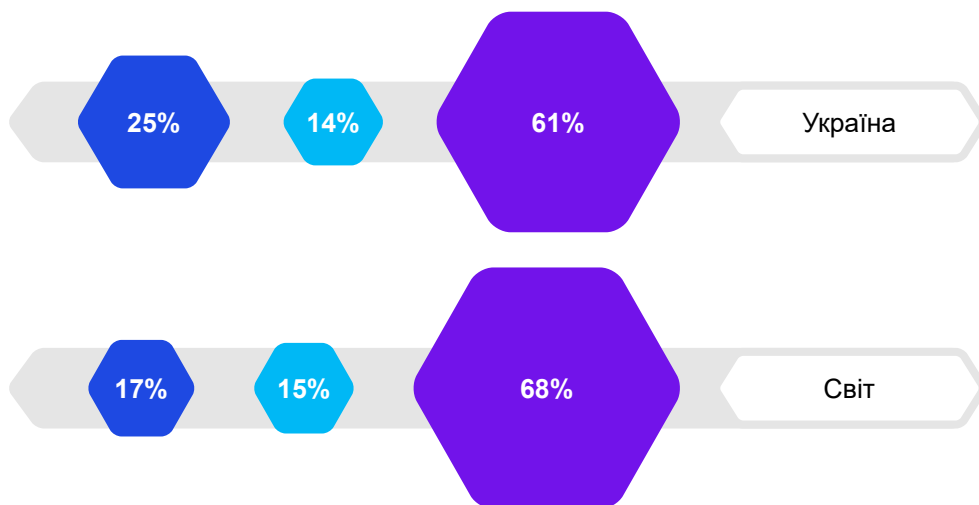
жінок-лідерок погоджуються з твердженням, що нові партнерства матимуть вирішальне значення для продовження темпу цифрової трансформації



Багато років Henkel реалізовує стратегію діджиталізації, а найбільший прогрес досягнений під час пандемії COVID-19. Український бізнес — серед флагманів глобальної компанії Henkel у сфері цифровізації бізнес-процесів, яка забезпечила сталість бізнес-процесів у дистанційному та гібридному форматі роботи. Еволюція IT-систем забезпечила готовність компанії до викликів. Цифрова трансформація та сталий розвиток залишаються у фокусі, а стратегія компанії передбачає забезпечення енергонезалежності ключових елементів корпоративної IT-інфраструктури та енергоефективність виробництв де це можливо.

Кожна четверта (25%) жінка на керівній посаді в Україні каже, що їхні організації вживали заходів для призупинення або скорочення стратегій цифрової трансформації, щоб підготуватися до рецесії. Проте 61% українських бізнес-лідерок не планують змінювати шлях цифрової трансформації своїх організацій. У світі ситуація схожа — 68% жінок-лідерок не планують скорочувати або зупиняти стратегії цифрової трансформації.

Чи вживали ви заходів для призупинення або скорочення стратегій цифрової трансформації, щоб підготуватися до рецесії?



■ Так, вживали заходів ■ Ні, але плануємо вживати заходів в найближчі 6 місяців ■ Дії не заплановані

Ірина Нестеренко

Віцепрезидентка з операційної діяльності корпорації «Біосфера»



Для того, щоб динамічно розвиватися в сучасному світі, не можливо не займатися постійним вдосконаленням і діджиталізацією бізнесу. Розуміючи це, корпорація весь час шукала шляхи для вдосконалення та цифровізації основних бізнес та виробничих процесів.

До початку війни ми готувалися до запуску трьох великих проєктів із цифрової трансформації бізнесу. Звісно війна внесла корективи в наші плани. Протягом 2022 року стабілізація та безпека людей і бізнесу були нашими пріоритетами.

Але ми не полишали планів на майбутнє. Саме зараз іде робота над двома амбітними проєктами з цифрової трансформації, мета яких – підвищити швидкість і ефективність бізнесу та якість прийнятих бізнес-рішень.



Олена Вовк

Голова Наглядової ради та співвласниця групи біотехнологічних компаній ENZYM GROUP



Єдиний дієвий спосіб зберегти стійкість в часи турбулентності — вчасно та правильно впроваджувати зміни. Цифрова трансформація є важливою й невід’ємною частиною загальної трансформації бізнесу.

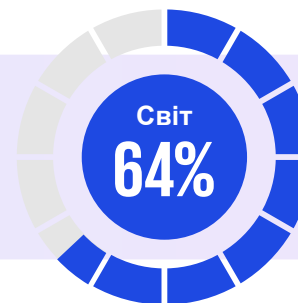
Ще до повномасштабної війни ми прийняли рішення про перехід компанії на SAP та створення нової цифрової архітектури бізнесу. Криза підкреслила необхідність цих кроків. Адже в умовах невизначеності особливо важлива системність та швидкість обміну інформацією. Тому ми не зупинили процеси цифрової трансформації, а навпаки, пришвидшуємо їх, щоби стати більш мобільними та гнучкими



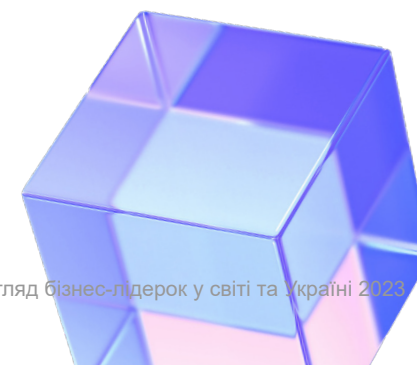
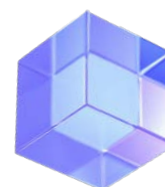
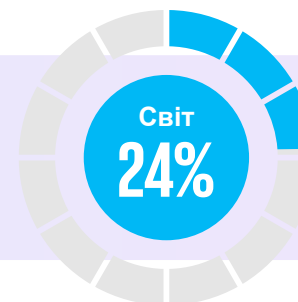
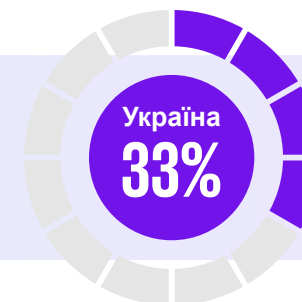
Підготовленість до кібератак

Через прогресивний розвиток цифровізації та численні кібератаки, які відбулись після повномасштабного вторгнення росії в Україну, 60% жінок на керівних посадах в Україні та 64% у світі впевнені, що їхні організації добре підготовлені до кібератак.

жінок на керівних посадах впевнені, що їхні організації добре підготовлені до кібератак



лідерок, які сумніваються у готовності ефективно боротися з кіберризиками



Практичні поради та рекомендації: технології (1/2)

Направляти працівників на шлях до діджиталізації

Компанії інвестують великі суми в технологічний аспект цифрової трансформації з метою надихнути своїх працівників на використання нових технологій та реалізацію їхнього потенціалу.

Це потребує ефективної стратегії управління змінами та навчання. В ідеальній ситуації, працівники мають бути безперервно залучені до процесу змін, що дозволить збирати зворотній зв'язок від них, та заохочувати їх до прийняття нових технологій. Крім того, внутрішні спільноти компанії, які зацікавлені в технологічних інноваціях, можуть сприяти успішності впровадження цифрового мислення на всіх рівнях компанії. При цьому, однак, важливим є вбудова інновацій в операційну діяльність.

Тримати в полі зору питання кібербезпеки

З кожною інновацією в архітектурі цифрової безпеки, зловмисники отримують мотивацію для розробки нових стратегій кібератак. Проведення регулярної оцінки та бенчмаркінгу власної кібербезпеки має важливе значення для того, щоб не дати себе заколисати хибним відчуттям захищеності. Окрім архітектури кібербезпеки, одним з важливих важелів є навчання та підвищення рівня обізнаності працівників. Втратити обережність означає відкрити двері кіберзловмисникам. Кібербезпека має стати стратегічною функцією в компанії. Постійне зростання кількості кібератак у поєднанні зі складністю їх вчасного виявлення, вимагає автоматизації та наявності чіткої процедури виявлення та реагування на кіберінциденти.

Дивитися на речі очима клієнта

Діджиталізація та технології не є самоціллю, а лише інструментами. Для того, щоб забезпечити додану вартість для бізнес-моделі та власну конкурентоспроможність, компаніям слід розробляти свої процеси цілісно, з огляду на потреби клієнта, а не мислити виключно категоріями окремих технологій. Використання нових технологій, здатних створювати унікальний клієнтський досвід у всіх точках взаємодії з клієнтом, є ключем до справжньої трансформації. Реальна конкурентна перевага навряд чи з'явиться в результаті впровадження окремих рішень. Слід не забувати про внутрішню перспективу і залучати працівників компанії на всіх етапах процесу.

Практичні поради та рекомендації: технології (2/2)

Сприймати дані як ключ до ефективності

Основою всіх цифрових застосунків є дані – як внутрішні дані компанії, так і ті, що отримані в результаті взаємодії із зовнішніми партнерами чи клієнтами. Для організації, що управляє бізнесом на основі даних, цифрова трансформація створює основу для кращого та ефективнішого корпоративного управління. Лише ті компанії, що свої дані та управляють ними, можуть їх ефективно використовувати.

Гнучке управління цифровізацією

Швидкість визнають ключовим фактором успіху цифровізації. Варто впроваджувати стратегію цифровізації поступово, будувати блоками. Це дозволить швидко реагувати на необхідні зміни, зокрема з використанням гнучкої структури. Важливо пам'ятати, що гнучкість вимагає підходів активного мислення та має сильний вплив на корпоративну культуру. За умови, що цифровізація є стратегічним пріоритетом організації, вона може стати важелем підвищення ефективності та створення конкурентних переваг незалежно від поточних викликів та криз.

Оптимізація бізнесу за допомогою штучного інтелекту

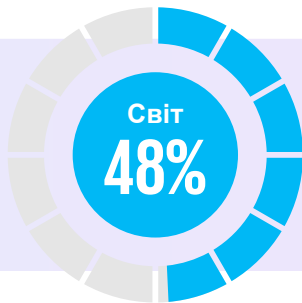
Розвиток штучного інтелекту відкриває багато можливостей та сценаріїв його використання. Доцільно досліджувати конкретні приклади використання ШІ та тестувати застосування шляхом впровадження пілотних проєктів. Щоб оцінити реальну додану вартість ШІ для вашої бізнес-моделі та ринку, потрібен критичний аналіз сценаріїв його використання. Якщо зробити цей попередній аналіз, технології штучного інтелекту сприятимуть розвитку бізнесу у майбутньому. При цьому варто пам'ятати, що базовою вимогою для успішного використання штучного інтелекту є прозорість та якість даних.

ESG — екологічне, соціальне та корпоративне управління

ГОТОВНІСТЬ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ESG

Дотримання стандартів ESG залишається не просто нагальним, а стає обов'язковим елементом стратегії будь-якої компанії. Особливо на тлі війни та під час повоєнної відбудови, адже ESG-порядок денний — вимога міжнародних інвесторів, які розглядають Україну як потенційний об'єкт для майбутніх інвестицій.

Кожна третя жінка-лідерка (33%) в Україні погоджується з тим, що програми ESG покращують фінансові показники. У світі з цим погоджуються 48% жінок-лідерок. Проте, і в Україні, і в світі залишається значна частка керівниць, які не спостерігають впливу програм ESG на фінансові показники.



погоджуються з
тим, що програми
ESG покращують
фінансові показники

Ірина Волк

Генеральна менеджерка Делл в Україні, Молдові, Кавказькому регіоні та країнах Балтії



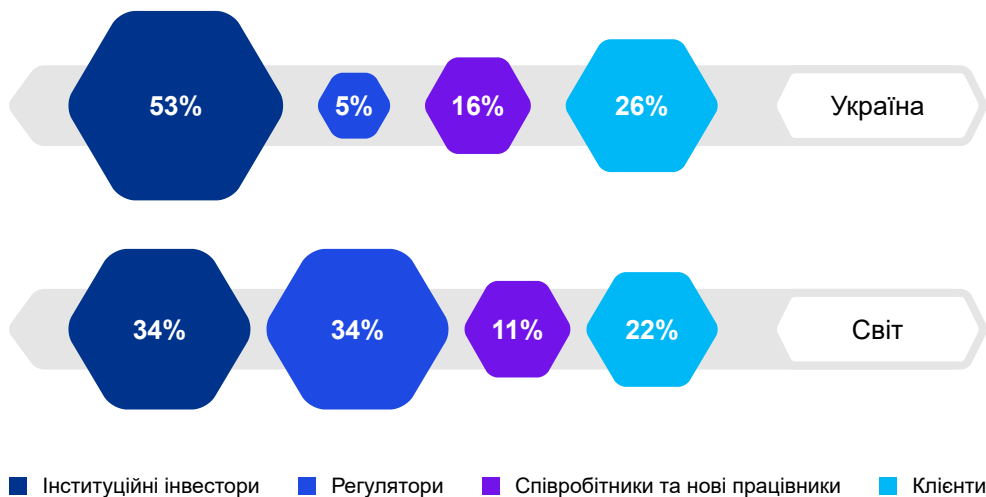
Без жодного сумніву, питання інклюзивності — пріоритет бізнесу на рівні зі створенням самої бізнес цінності. З тієї простої причини, що саме IDE дозволяє досягати компаніям найкращого результату. Ми як компанія вітаємо жіноче лідерство, у нашому штаті працює, а не значиться людина з інвалідністю, постійно розвиваємо культуру інклюзивності. На глобальному рівні у нас засновано багато спільнот ERGs — employees regional groups, які просувають інтереси LGBT, різноманітність культурних та вікових груп. Наш офіс в Україні є членом глобальних ERG — Women in Action, а також Planet.

Тиск з боку зацікавлених сторін

Нові цінності та очікування зацікавлених сторін — основні рушії змін. 63% жінок-лідерок в Україні кажуть, що відчувають значний запит з боку зацікавлених сторін на підвищення рівня звітності та прозорості з питань ESG. У світі 67% жінок-лідерок погоджуються з цим твердженням.

Найбільший запит і тиск в Україні відчувається від інституційних інвесторів та клієнтів, а у світі — від інституційних інвесторів та регуляторів, адже на відміну від України ESG вже міцно закріпився на законодавчому рівні в країнах Європи, Америки та інших розвинутих регіонах.

Звідки відчувається найбільший попит і тиск?

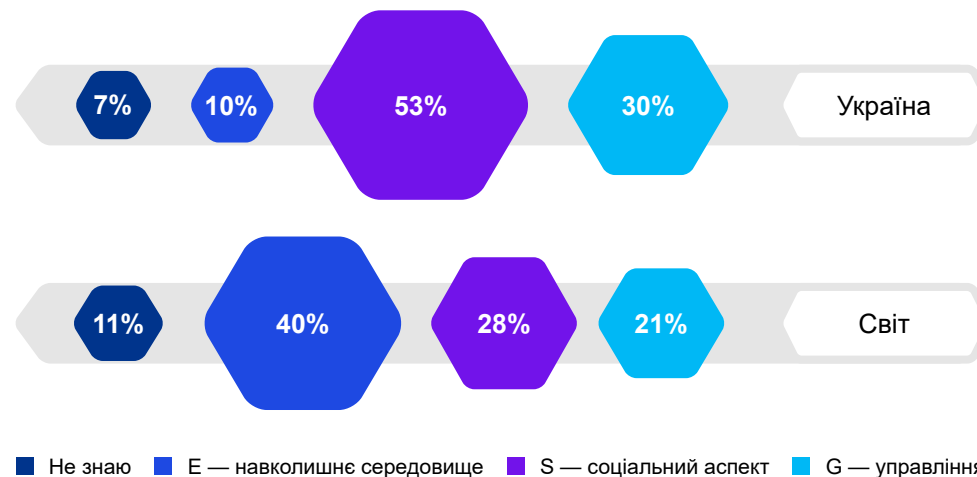


Українські бізнес-лідерки все більше розуміють, що організації, які впроваджують принципи ESG, найкраще здатні забезпечити наявність відповідного персоналу, посилити ціннісну пропозицію роботодавця для працівників, адже відчувають тиск, зокрема, з боку працівників.

З перших днів повномасштабної війни компанії в Україні зосередились на людях — головному капіталі будь-якого бізнесу. 53% жінок-лідерок в Україні продовжать фокусувати свою увагу на соціальній складовій ESG упродовж наступних трьох років, інші 30% зосередять увагу на корпоративному управлінні (G).

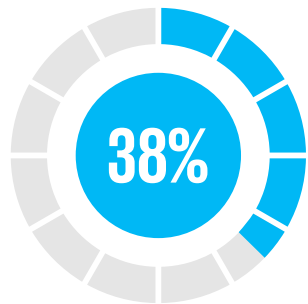
Проте пріоритети лідерок в Україні та світі різняться. 40% жінок на керівних посадах у світі зосереджуються на питаннях навколишнього середовища, 28% — на соціальній складовій ESG та 21% — на корпоративному управлінні (G).

На якому з трьох компонентів ESG ваша компанія зосередиться (у найближчі три роки)?

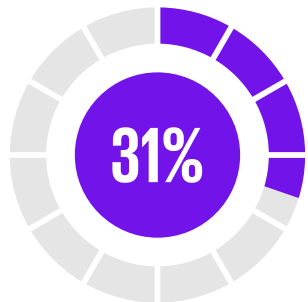


Ризики та можливості реалізації стратегій ESG

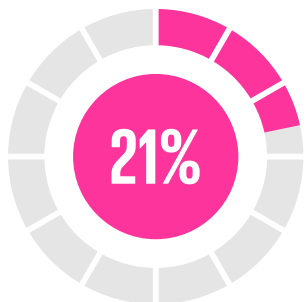
На думку українських жінок-лідерок, ключовими факторами для прискорення реалізації ESG-стратегії упродовж наступних трьох років в організаціях стануть:



застосування більш активного підходу до соціальних питань, таких як збільшення інвестицій у прожитковий мінімум, права людини та справедливий перехідний період



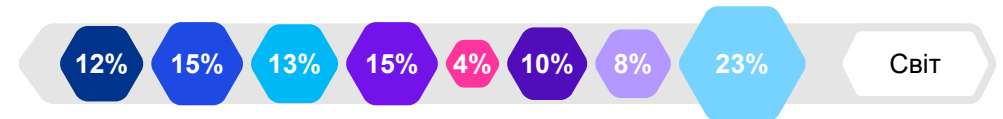
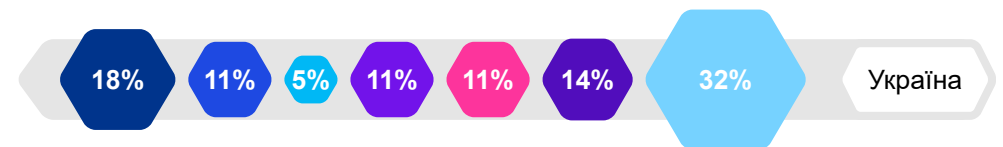
реалізація дієвої стратегії IDE (інклюзивності, різноманітності та рівності) для вирішення проблеми рівності в керівництві компанії (наприклад, справедлива оплата праці, принцип різноманітності в керівництві та правліннях компанії)



посилення показників вимірювання та управління для створення більш надійного та прозорого підходу до ESG

Інші нагальні ділові та економічні питання, які змушують переключити увагу з ESG, можуть стати у заваді та навіть загальмувати реалізацію ESG-стратегії. З цим твердження погоджуються 32% жінок-лідерок в Україні та 23% у світі.

Яким буде ваш найбільший виклик у реалізації ESG-стратегії через 3 роки?



- Нездатність залучити/утримати найкращі таланти
- Відсутність бюджету для інвестицій у трансформацію ESG
- Відчуття відставання від конкурентів
- Технологія, необхідна для ефективного вимірювання та відстеження ваших ініціатив ESG
- Неспроможність створити цінність за рахунок інвестицій ESG
- Виявлення та вимірювання узгоджених показників
- Підвищені або часті зміни правил
- Інші нагальні ділові/економічні питання, які змушують нас переключити увагу з ESG

Практичні поради та рекомендації: ESG

Створити команду, яка буде опікуватися ESG як міжгалузевою функцією

Оскільки ESG впливає на всі сфери діяльності компанії, стратегія ESG може бути успішно впроваджена лише за умови залучення всіх функцій і визначення наслідків для них. Досвід, отриманий підрозділами під час реалізації стратегії, має бути узагальнений і переданий команді з ESG для того, щоб посилити обмін знаннями між підрозділами і, як результат, збільшити швидкість успішного впровадження ESG.

Звітування як ключ до успіху

Лише достовірна інформація та прозорість можуть створити довіру до зовнішньої звітності та комунікації зі стейкхолдерами, а також допоможе ефективно управляти ESG-потенціалом. Основою для цього є чітко визначені ключові показники ефективності та створення системи їх вимірювання, включно із стандартизацію бази даних.

Використовувати можливості ESG для успіху компанії

ESG набуває все більшого значення не лише з боку регуляторних органів – потенційні клієнти, а наявні та потенційні працівники також приділяють все більше уваги ESG-критеріям. Таким чином, створення та просування відповідних програм ESG може сприяти корпоративному успіху багатьма способами, наприклад, шляхом утримання працівників, підвищення привабливості роботодавця на ринку, а також шляхом залучення та утримання клієнтів. Крім того, ця тема відіграє все більш важливу роль у діалозі з інвесторами.

Закріпити ESG на рівні вищого керівництва

Через велику кількість взаємозв'язків і важливість ESG для всіх сфер корпоративного управління, концепція ESG має бути закріплена на рівні вищого керівництва.

Підходити до ESG комплексно

Вимоги до стандартів ESG різняться від регіону до регіону, що робить ще більш важливим застосування комплексного підходу, який би задовольняв потреби в усіх сферах і використовував синергетичний ефект. Завдяки комплексному підходу потенціал ESG може бути реалізований повною мірою.

IDE

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ та різноманітність

IDE (Inclusion, diversity and equity — інклюзивність, різноманітність, рівність)

означає, зокрема, принцип прийняття рішень та організації бізнес-процесів, що виключає будь-яку дискримінацію за різними ознаками (стать, вік, освіта, походження, раса, релігійна приналежність, сімейний стан, місце проживання, наявність інвалідності тощо), забезпечення рівних можливостей та доступу до навчання, професійного розвитку, кар'єрних ролей, справедлива оплата праці, принцип різноманітності в керівництві та правлінні компанії тощо.





Компанії-члени Американської торговельної палати в Україні є справжніми бізнес-героями, які з першого дня повномасштабної війни росії проти України проявили неабияку стійкість та продовжують працювати, підтримуючи своїх співробітників, громади та країну вцілому.

Підтримка жіночого лідерства, створення та розширення професійних можливостей жінок-лідерок завжди були у фокусі Палати, зокрема в рамках ініціативи WELDI, якій виповнюється 10 років. З метою посилення ролі жінок у міжнародному бізнесі та торгівлі, разом з Міністерством торгівлі США в рамках ініціативи Empower Her, Палата нещодавно провела серію вебінарів «Розширення можливостей українських жінок-підприємниць через торгівлю» і активно готує нові проекти, які сприятимуть відновленню та відбудові України, а також зміцненню двостороннього економічного партнерства.

За результатами дослідження KPMG, дві третини жінок-лідерок в Україні очікують підвищення уваги до питань різноманітності, інклюзивності, зокрема адаптації та працевлаштування людей з інвалідністю та захисників і захисниць. Ми продовжимо надавати максимальну підтримку компаніям-членам для реалізації важливих соціально відповідальних ініціатив, як на платформі Комітетів Палати з питань управління людським капіталом та сталого розвитку, так і в межах Хабу з питань корпоративної соціальної відповідальності.



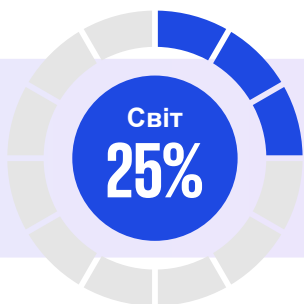
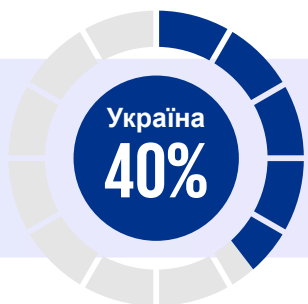
Тетяна Прокопчук

Віцепрезидентка
Американської торговельної
палати в Україні

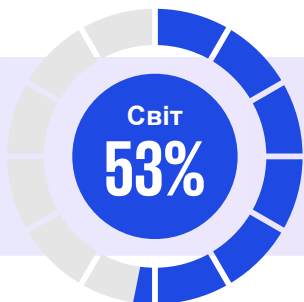
Ігнорування принципів IDE часто тягне за собою суттєві репутаційні ризики для організацій та втрачені можливості залучити таланти із максимально широкого кола осіб.

Чи є місце питанням дотримання справедливості та недискримінації у трудових відносинах на фоні полікриз? На думку 40% українських лідерок, за останні три роки прогрес у сфері різноманітності та інклюзивності сповільнився, 30% не погоджуються з цим твердженням, а ще 30% поки не визначились із відповіддю.

Що ж до світових тенденцій, то тільки 25% керівниць з інших країн світу помітили уповільнення прогресу у цій сфері, але більше половини респонденток впевнені, що прогрес не зупинявся і тенденція зберігається.



погоджуються з думкою, що за останні 3 роки прогрес у сфері IDE сповільнився



впевнені, що прогрес у сфері IDE за останні 3 роки не зупинявся

Олена Єфремова-Курсік

Президентка компанії «Хенкель Україна», HR-директорка



Для Henkel в усьому світі питання різноманітності, інклюзивності (IDE), соціальної і гендерної рівності є дуже важливими темами та частиною нашої корпоративної культури та наших цінностей, і це приносить успіх нашим командам у всьому світі. Україна — не виняток. Підтримка для колег — один із головних корпоративних пріоритетів компанії. Тому Henkel враховуватиме і питання адаптації людей з особливими потребами, якщо такі виклики постануть. Переконана, що глибока традиція ключових елементів корпоративних цінностей у сфері IDE дозволить нам органічно відповісти на нові виклики, які ставить перед людьми та компаніями війна та її наслідки.



Ірина Нестеренко

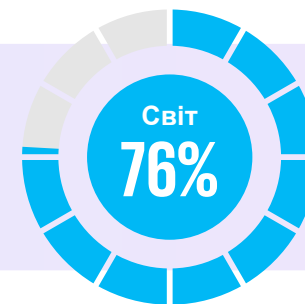
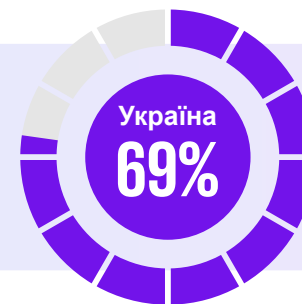
Віцепрезидентка з операційної діяльності корпорації «Біосфера»



Корпорація «Біосфера» завжди підтримувала високі стандарти корпоративної культури та гендерної рівності. Понад 50% топменеджерів корпорації є саме жінки. Не дивлячись на війну, у нас працюють різноманітні програми для співробітників, які націлені на підтримку ресурсного та емоційного стану колег, їх працездатності та навчанні. Ми також активно готуємося до зустрічі ветеранів, їх реінтеграції й адаптації, а також підготовки колективів.

Що ж до України, то тут ситуація схожа: опитування показало, що дві третини жінок-лідерок очікують підвищення уваги до питань різноманітності та інклюзивності. Можливо, така солідарність пов'язана з розумінням повоєнних викликів, що очікують українське суспільство і бізнес зокрема. Однак 7% респонденток не погоджуються з таким твердженням.

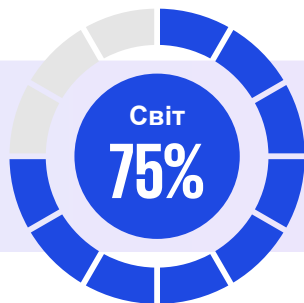
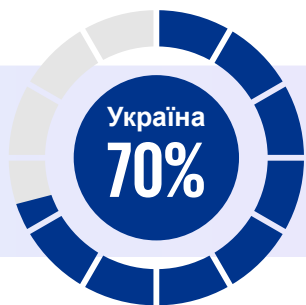
жінок-лідерок
догоджуються з думкою,
що протягом наступних
3 років увага до
показників IDE в
організаціях зростатиме



Гендерна рівність

Питання гендерної рівності, як один з найбільш актуальних IDE-викликів у всьому світі, в Україні має глибоке коріння. Воно набуває особливого змісту в часи війни, коли на жінок лягає більша відповідальність за забезпечення функціонування економіки країни. Йдеться не лише про жінок на керівних посадах, а й про жінок у загальному складі команд організацій.

Опитування показало, що 70% жінок-лідерок в Україні і 75% у світі вбачають шлях задоволення амбіцій щодо зростання через досягнення гендерної рівності в командах. Близько 20% не визначились з відповіддю і лише 7% лідерок в Україні і 4% — у світі не погоджується з цією тезою.



вбачають шлях задоволення амбіцій щодо зростання через досягнення гендерної рівності в командах

Анна Пилипенко

Маркетинг-директорка
Комо, Канів, Клуб Сиру



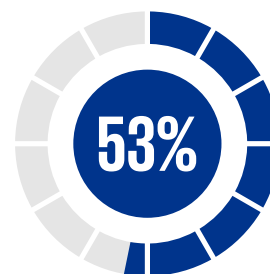
Війна народила ще більше питань, які потребують уваги і соціальної залученості бізнесів. Наші бренди мають свої фокусні акценти на певних питаннях, наприклад: “Комо” — це про жінку, про її потреби та її психологічний стан, ті виклики які вона долає зараз як мама, як берегиня родини. “Канів” фокусується на адаптації діток, їх стані та допомагає відволікатись та жити повноцінним життям. “Клуб Сиру” тільки починає свій соціальний досвід. Всі наші бренди регулярно годують наших воїнів на передовій — це допомога поза позиціонуванням брендів, це пріоритетна справа для нашої компанії.

Що цікаво, така ж частка жінок зі світового опитування — 3% — вважає, що гендерної рівності у складі правління компаній не буде ніколи. В Україні такої ж позиції дотримуються 17% респонденток. Щоправда, більшість опитаних українських лідерок все ж оптимістично налаштовані щодо вирівнювання гендерного балансу в управлінні і вважають, що це може статися впродовж наступних 10 років. Кожна четверта лідерка розглядає таку можливість в Україні протягом 10-20 років.

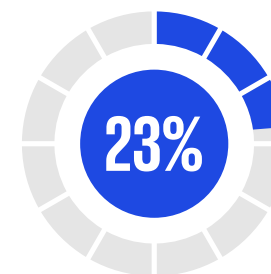
Учасниці світового опитування показали схожі результати: 56% вірять в можливість гендерної рівності серед членів правління компаній у відносно близькому майбутньому - впродовж 10 років, третина голосує за строк у 10-20 років, а кожна десята розглядає таку можливість у далекій перспективі 20-30 і більше років.

Гендерна рівність в правлінні компанії буде досягнута:

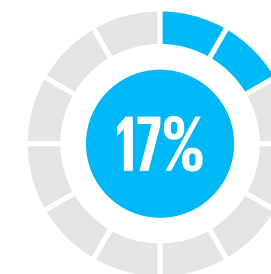
Україна



впродовж 10 років

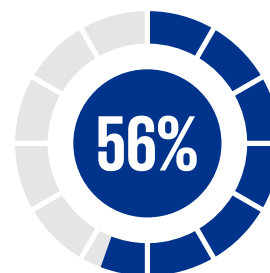


впродовж 10-20 років

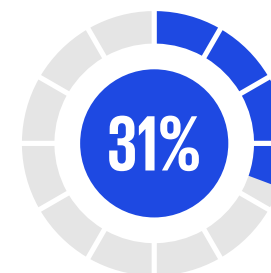


ніколи

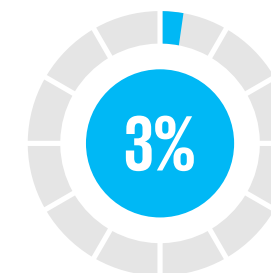
Світ



впродовж 10 років



впродовж 10-20 років

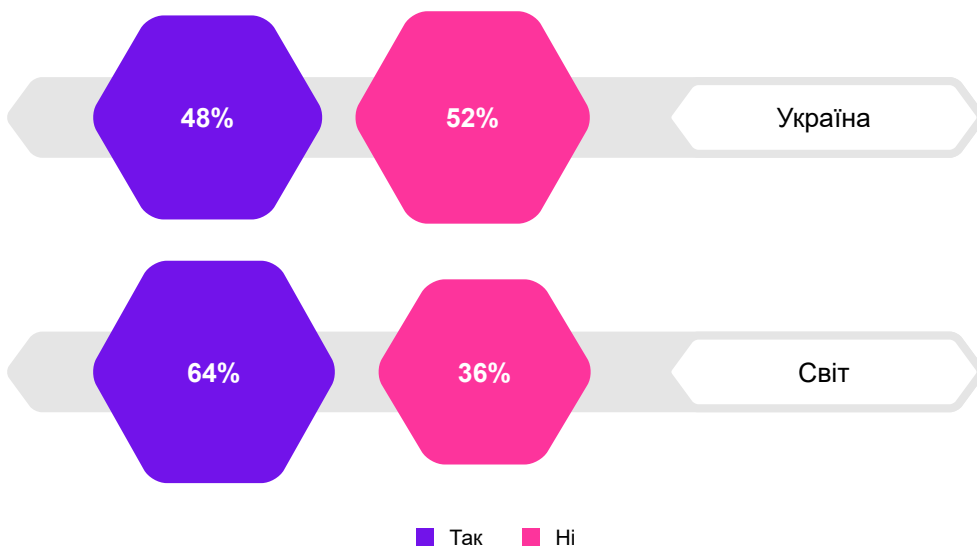


ніколи

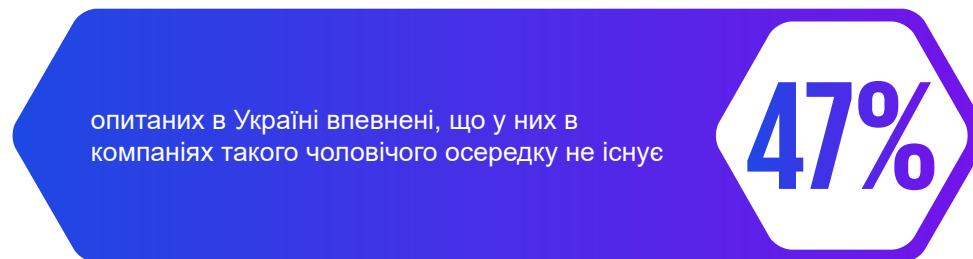
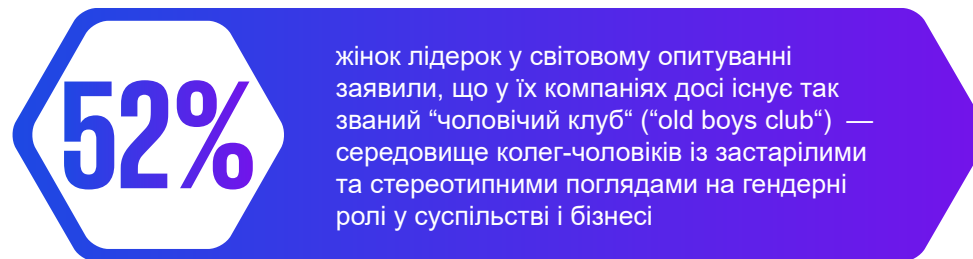


До речі, щодо гендерних стереотипів, більше половини опитаних жінок в Україні заявили, що за останні три роки не стикались з подібними упередженнями у своїй повсякденній роботі. У світі такій неупередженості можуть порадіти 36% жінок-керівниць. 64% опитаних жінок на керівних посадах у світі так чи інакше стикались із гендерно стереотипним упередженням під час виконання робочих функцій.

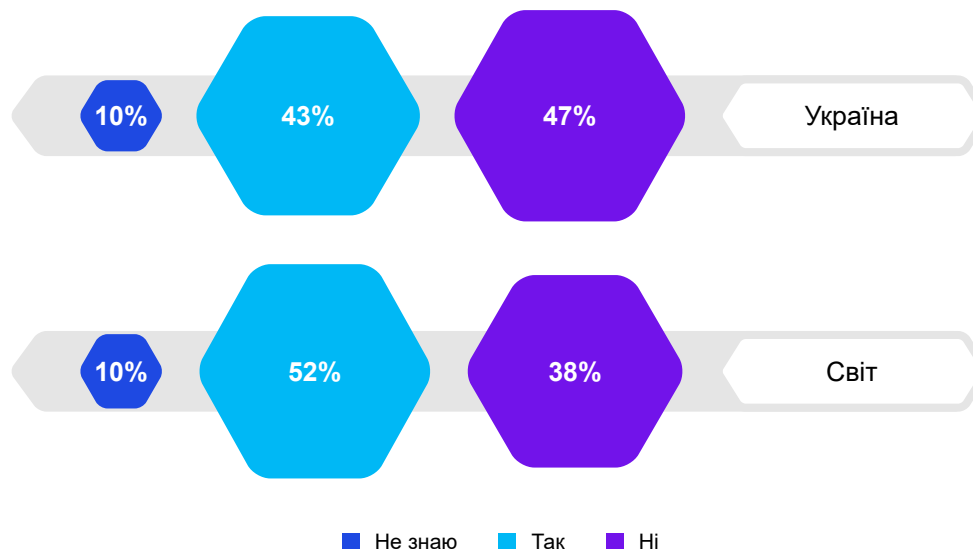
Чи стикались ви за останні 3 роки зі стереотипами та упередженнями у своїй повсякденній роботі?



Ймовірно, такі прояви упередженості і стереотипного ставлення до ролей жінок і чоловіків у бізнесі та трудових колективах — наслідок збереження усталених культурно-корпоративних традицій всередині компаній.



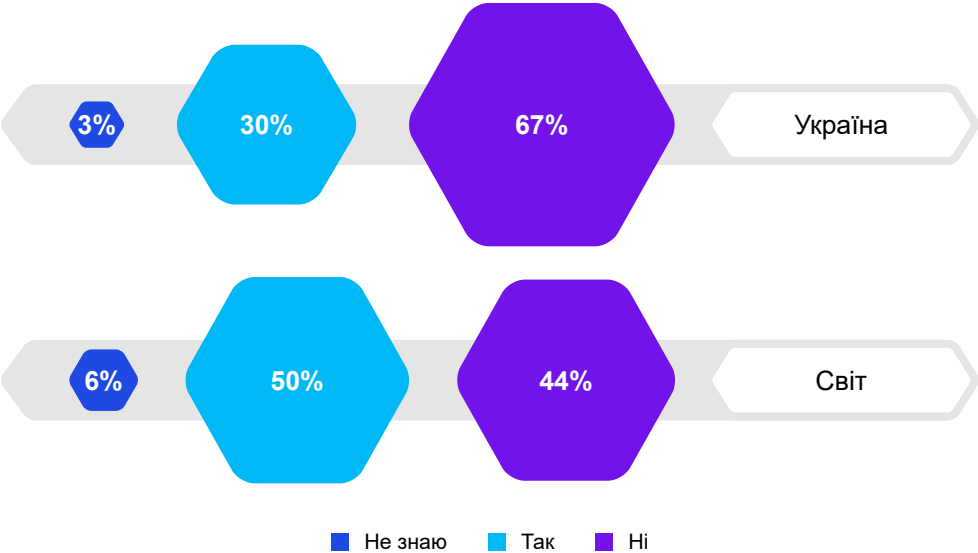
Чи існує у вашій компанії “чоловічий клуб”?



На противагу “чоловічим клубам”, жінки шукають підтримку у так званих “жіночих клубах” (“new girls club”) — організаціях жінок-лідерок для взаємодопомоги і підтримки жіночих лідерських амбіцій та ініціатив. У світі половина опитаних жінок-лідерок стверджує, що мала досвід підтримки таких організацій на своєму кар’єрному шляху, 44% не користувались їх підтримкою, а 6% не знають про існування клубу.

В Україні такі ініціативи поки не набули особливої популярності і лише 30% опитаних жінок-лідерок користувались підтримкою колег і наставниць. 67% не мали такого досвіду.

Чи є у вас мережа жінок-лідерок, які підтримують вашу кар’єру (“жіночий клуб”)?



Розглядаючи питання рівних можливостей через справедливу і прозору політику оплати праці, слід констатувати, що у світі кількість жінок-лідерок, впевнених у такій прозорості вища, ніж в Україні. 46% проти 32% жінок стверджують, що в їхній компанії помітна прозорість щодо рівної оплати праці. В Україні протилежна ситуація: 47% опитаних жінок вважають політику компаній непрозорою, 33% рівнем прозорості задоволені, а решта (20% в Україні і 22% у світі) з різних причин ніколи не запитували таку інформацію.



Практичні поради та рекомендації: різноманітність і гендерна інклюзія

Забезпечити готовність керівництва до змін, орієнтованих на майбутнє

Просування теми різноманітності (IDE) часто обговорюється категоріями квот або цільових програм підтримки жінок. Хоча ці заходи є важливими, результати нашого дослідження показують, що йдеться про дещо більше. Перш за все, увага зосереджена на такому аспекті, як надання можливостей. Керівникам слід демонструвати готовність, мати повноваження розпізнавати несприятливі з точки зору різноманітності структури і розуміти, як їм можна протидіяти. Це єдиний спосіб домогтися змін як у суспільстві, так і в поведінці керівників та працівників. Для цього дуже важливий комплексний підхід, наприклад, у формі створення міжфункціональних спільнот, проведення поглиблених тренінгів та впровадження програм наставництва. Інакше є ризик втратити таланти, які не відчувають професійної підтримки або бачать кращі кар'єрні шляхи в іншому місці.

Звітування як ключ до успіху

Як і в інших сферах сталого розвитку, різноманітність та інклюзивність – невід'ємні компоненти соціальної складової ESG, які є ключовими для належного звітування з метою визначити, де компанія насправді перебуває, та розробити оптимальні адресні заходи. Цілі повинні бути чітко визначені, а також відстежуватися в порівнянні з іншими компаніями.

Звітування як ключ до успіху

Жінки продовжують зазнавати дискримінації і на вищих управлінських рівнях. У таких випадках важливо, щоб компанії надавали інструменти для боротьби з цим явищем. Важливо з'ясувати, якою має бути повноцінна реакція на дискримінацію, як для тих, хто безпосередньо постраждав, так і для спостерігачів чи свідків. Зміни можливі лише тоді, коли чітка реакція всіх сторін покаже, що така поведінка не відповідає корпоративній культурі. Крім того, компанія має забезпечити впевненість у тому, що постраждалі від дискримінації можуть повідомляти про інциденти без страху мати негативні наслідки.

Перейти від слів до діла

“Не словом, а ділом”: успішна реалізація рівних прав залежить від дій, а не від слів. З цією метою процеси прийняття рішень слід також вивчати з урахуванням так званих “несвідомих упереджень” (тобто упереджень, що виникають внаслідок когнітивних викривлень сприйняття). Повідомлення про дискримінацію щодо жінок, які займають керівні посади, свідчать про те, що в цій сфері все ще потрібен прогрес. Важливо, щоб жертви дискримінації мали контактних осіб, як на рівні колег, наприклад, через мережі, так і в професійних структурах.

Комплексний погляд на різноманітність

Те, що вже давно доведено в дослідженнях, поступово прокладає собі шлях в усі сфери суспільства та бізнесу. Різноманітність – це не просто “приємна річ”, а важливий фактор успіху для компаній на кількох рівнях. Різноманітність робить компанії більш привабливими та стійкими, а команди – більш інноваційними.

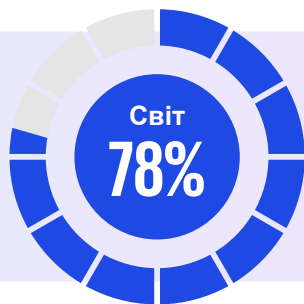
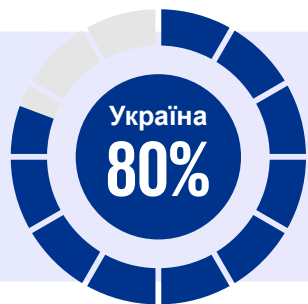
Підтримка жінок уже давно перебуває в центрі уваги, і з цією метою в багатьох організаціях були створені відповідні структури. Однак різноманітність охоплює більше, ніж просто гендер. Саме тому важливо застосовувати комплексний підхід до просування теми IDE.

Вплив полікризи на роботу

Підхід до організації роботи у світі VUCA

У часи полікриз та війни, якими наповнені останні три роки, багато організацій змушені працювати в умовах невизначеності і непрогнозованості майбутнього, швидких змін, нестандартних факторів, які потрібно враховувати, та неоднозначності трактування сигналів ринку. Такий режим планування і управління отримав назву VUCA (volatility — нестабільність, uncertainty — невизначеність, complexity — складність, ambiguity — неоднозначність).

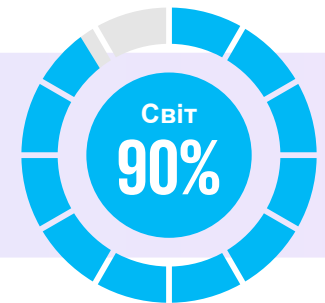
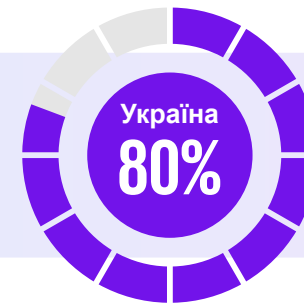
Вплив VUCA-факторів відчули на собі жінки-лідерки у всьому світі та Україні зокрема. За даними опитування, 80% жінок-лідерок в Україні вважають, що за останні три роки нестабільність, невизначеність щодо прийняття стратегічних рішень та прогнозів зросли. Майже аналогічна тенденція (78%) спостерігається у всьому світі.



жінок-лідерок вважають, що за останні три роки нестабільність, невизначеність щодо прийняття стратегічних рішень та прогнозів зросли

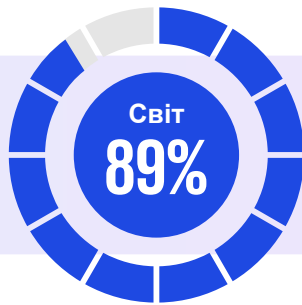
Що цікаво, така ж кількість українських респонденток (80%) відчують, що за останні три роки зросла також складність завдань та обов'язків як керівників компаній у VUCA-світі. Цей показник, попри достатньо високий градус турбулентності бізнес-середовища в Україні в умовах війни, все ж на 10% нижче, ніж середній показник серед жінок у світі.

відчують, що за останні 3 роки зросла складність їхніх завдань та обов'язків



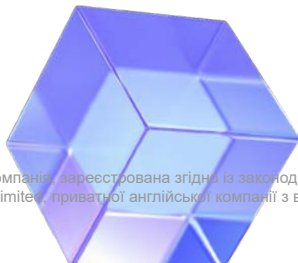
Темп роботи, вимоги та вигорання

Такі зовнішні умови, передбачувано, вплинули на темп роботи та збільшили емоційну напругу. Відповідаючи на питання щодо оцінки динаміки роботи протягом останніх трьох років, тільки 10% українських жінок на лідерських позиціях не відчули прискорення. Разом з тим, дев'ять із десяти вважають, що кількість змін пришвидшила їхні темпи роботи. Такі показники за невеликою похибкою відповідають світовим трендам.



констатують, що за останні 3 роки їхній темп роботи зріс

При цьому, як відмітила більшість опитаних жінок в Україні (73%) і світі (82%), робоче навантаження, відповідно, зросло. Не погоджуються з цією тезою та вважають, що навантаження лишилось на докризовому рівні чи навіть зменшилось, 27% респонденток в Україні і 18% у світі.



Ірина Нестеренко

Віцепрезидентка з операційної діяльності корпорації «Біосфера»



В умовах повномасштабного вторгнення дуже важливими стали такі риси як довіра, відповідальність, стресостійкість, швидкість та здатність ефективно працювати в умовах високої невизначеності. Сьогодні навіть найкоротше запізнення у прийнятті рішення може мати вагомі наслідки для всього бізнесу. Війна додала нам всім швидкості та самостійності. Разом з тим, корпорація зі своєї сторони намагається всіляко підтримувати та піклуватися про своїх працівників, аби зберегти їх від емоційного, психологічного та професійного вигорання. У нас працює низка програм та тренінгів, також ми організуємо корпоративні свята та заходи. Мене дуже надихає той рівень взаємодопомоги та підтримки, який склався в корпорації у ці важкі для кожного часи.

Симптоми вигорання: передумови, фактори впливу та особливості



Примітка: Визначення вигорання

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), вигорання – це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдається успішно впоратися. Він характеризується трьома вимірами: відчуттям енергетичного виснаження або знесилення; збільшенням ментальної дистанції від своєї роботи або почуттям негативізму чи цинізму, пов'язаного з роботою; зниженням професійної ефективності.¹

На основі кореляційного аналізу ми дослідили передумови та фактори впливу, що стосуються вигорання. Виявилось, що симптоми вигорання не пов'язані з кількістю годин, проведених на роботі, або з обов'язками з догляду (за сім'єю чи домогосподарством).

Такі фактори, як догляд за дітьми або віддалена робота, за нашими даними, також майже не корелюють із симптомами вигорання. Це свідчить про те, що причини, ймовірно, криються в особливостях роботи. Причина, зокрема, пов'язана з внутрішніми економічними подіями в компанії: існує значна кореляція між зростанням компанії та зменшенням симптомів вигорання.

¹ Всесвітня організація охорони здоров'я, 2022

Симптоми стресу частіше спостерігаються у керівниць середньої ланки

Загалом, серед жінок, які взяли участь в опитуванні, з числа керівниць середньої ланки симптоми вигорання спостерігаються частіше, ніж серед керівниць вищої ланки та членів наглядових рад. Водночас серед тих, хто не планує рухатися по кар'єрних сходах, вигорання трапляється рідше.

Жінки-лідерки, які очікують негативного впливу полікризи на свою кар'єру, ймовірно, також частіше повідомлятимуть про симптоми вигорання. А ті, хто самі мають вищий ступень вигорання, також, ймовірно, частіше повідомлятимуть про вигорання серед своїх працівників.

Дані також свідчать про регіональні відмінності. Показники вигорання в цілому найвищі серед респонденток з Азії, а найнижчі - серед респонденток з Центральної Європи.

Ці результати показують, що вигорання є складним синдромом, на який впливають численні фактори.



Анна Пилипенко

Маркетинг-директорка
Комо, Канів, Клуб Сиру

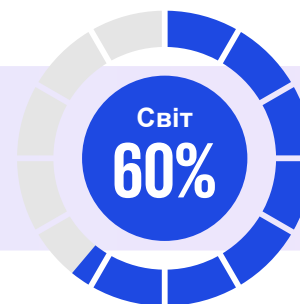


Керівник має надихати попри все. Зараз на перше місце виходить довіра і відповідальність. Іноді ми знаходимось в умовах, м'яко кажучи, стресових та надважких: і фізично, і психологічно. І попри все це, команда приходить в офіс, працює, створює, жартує та надихає інших. Один за одного тримаємось, бо зараз підтримка має колосальне значення. Класики управління не існує, ми по-новому переосмислюємо і життя, і роботу. Той, хто в таких умовах працює і ще й мріє і надихає — вартий найбільшої шани та поваги. В нас така команда і є.

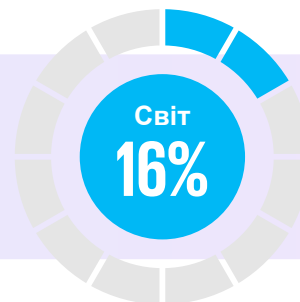
Як наслідок, зростання темпу роботи і посилення робочого навантаження для жінок на лідерських позиціях відображається на особистому житті. Оцінюючи вплив робочих вимог на інші сфери, тільки 13% українок і 16% жінок-лідерок у світі зауважили, що робота не впливає на їхнє сімейне життя.

Однак переважна більшість жінок (64% в Україні і 60% у світі) все ж констатують негативний вплив факторів робочого навантаження на приватну сферу життя.

відчують, що вимоги
на роботі заважають
особистому і сімейному
життю



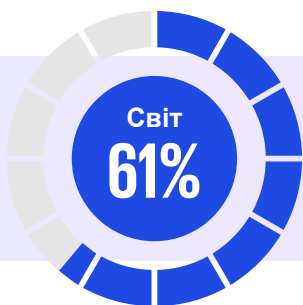
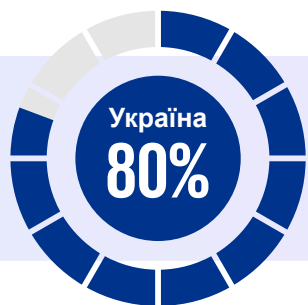
не відчують, що
вимоги на роботі
заважають особистому і
сімейному життю



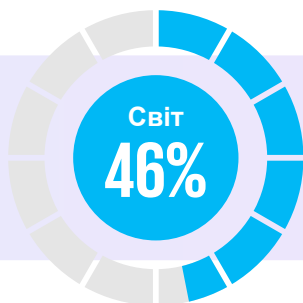
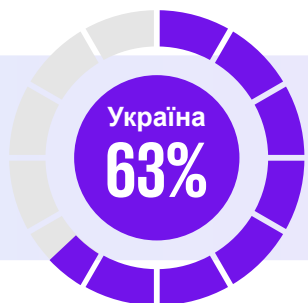
Такий режим роботи в умовах полікризи, попри оптимізм щодо майбутнього організацій, якими керують жінки-лідерки, призводить до емоційного виснаження.

Більшість українських керівниць (80%) іноді відчувають пригніченість через постійну боротьбу з кризовими явищами, що на другому році війни в Україні не дивує. А 63% опитаних ствердно заявляють про постійну виснаженість і втрату фізичної та емоційної енергії.

Для порівняння, світовий показник періодичного відчуття пригніченості серед жінок-лідерок суттєво нижчий і становить лише 61%. При цьому виснаженими почуваються менше половини опитаних (46%).



іноді відчувають
пригніченість через
постійну боротьбу з
кризами

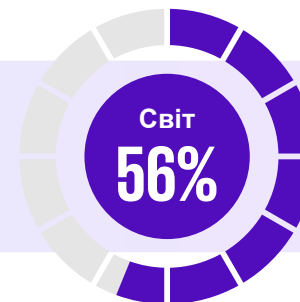


відчувають себе
емоційно і фізично
виснаженими

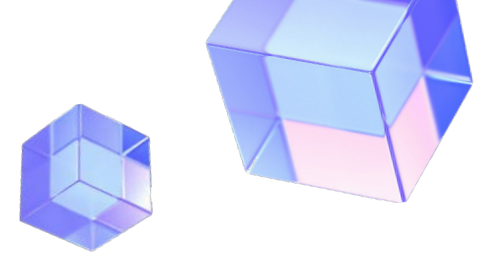
Не відчувають стресу через постійну боротьбу з кризовими явищами тільки 7% українських респонденток проти 18% керівниць у інших країнах світу.

Наслідки боротьби з полікризами відчувають на собі не тільки керівниці, а й їх команди. На думку бізнес-лідерок у світі, відсоток вигорань у їх командах перевищує половину (56%), а в Україні цей показник суттєво вищий — 67%.

працівників у командах
знаходяться у стані
вигорання внаслідок
криз



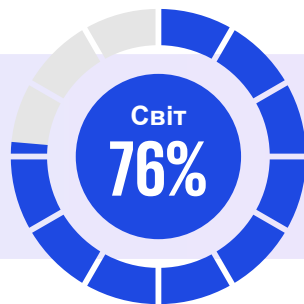
Адаптування до “нової норми”



Тож чи можливо адаптуватись до нових викликів VUCA: приймати ефективні рішення, планувати, керувати ризиками та мотивувати команди в умовах невизначеності, волатильності, складності та неоднозначності?

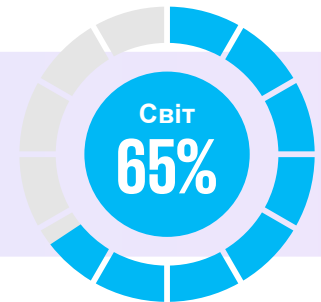
64% українських лідерок та 76% лідерок у світі відчують, що за останні три роки вони адаптувались до цієї ситуації як до “нової норми”. При цьому 37% керівниць в Україні все ще перебувають на стадії прийняття ситуації.

Кожна третя лідерка в Україні, завдяки швидкому реагуванню на кризи, бачить перспективи нових позитивних зрушень. У світі частка лідерок, які через швидку адаптацію до “нової норми” відкрили нові можливості для своїх організацій, значно вища і становить 65%. І лише кожна десята жінка констатувала, що не відчуває позитивного духу нових перспектив у світлі реагування на полікризу.



за останні 3 роки
адаптувались до
цієї ситуації як до
“нової норми”

відчули позитивний
дух нових
можливостей, завдяки
швидкому реагуванню
на кризи



Практичні поради та рекомендації: лідерство в умовах полікризи

Реагувати на зміну умов праці, підлаштовувати методи роботи та робочі інструменти

Робота в умовах полікризи має різноманітні наслідки. Важливо інтегрувати ці ефекти в корпоративні процеси, особливо шляхом планування різних стратегічних сценаріїв і створення правильних процесів для подолання ситуативних криз. Повсякденна координація та робота також мають бути більш гнучкими. У цьому контексті міжфункціональна співпраця та пов'язане з нею подолання неузгодженості між різними функціональними підрозділами можуть гарантувати, що потенційні проблеми та рішення можуть розглядатися цілісно і, таким чином, вирішуватися більш успішно.

Підтримувати стійке лідерство через HR

Симптоми надмірних вимог і вигорання дуже поширені в компаніях, як серед менеджерів, так і серед працівників. Для останніх менеджери часто є першою контактною особою. Незалежно від того, якому стилю керівництва віддається перевага, у таких ситуаціях потрібен емпатичний підхід, а також відповідне навчання та наявність структур професійної підтримки, таких, як наставники, щоб підтримати тих, хто потребує допомоги. За необхідності, таким працівникам слід надати можливість звернутися за підтримкою до психолога.

Скористатися новими важливими можливостями

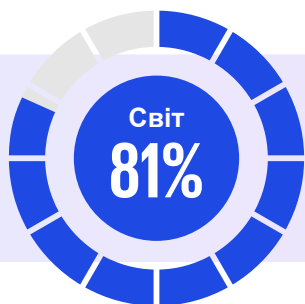
Наші дані показують, що результатами полікризи також можуть стати позитивний настрій і нові кар'єрні можливості. Цей імпульс до змін слід підтримувати в організації. Зміни, які видаються необхідними в короткостроковій перспективі, наприклад, внаслідок пандемії COVID-19 або повномасштабної війни в Україні, можуть виявити нові важелі для довгострокових змін в організації. У цьому контексті рекомендується провести структурований аналіз, щоб з'ясувати, що насправді не можна змінити і де може критися інший нерозкритий потенціал.

Стратегії лідерства та таланти

Стиль керівництва

Попри складні виклики, непрогнозованість і волатильність ринків та геополітичні ризики, жінки продовжують оптимістично дивитись у майбутнє і брати на себе відповідальність за організацію та команду. Питання лідерства та комунікації всередині компаній переходить для них у новий пріоритет.

Більшість опитаних жінок-керівниць зауважили, що їм подобається вирішувати проблеми лідерства у часи полікризи. В Україні цей показник на рівні 67%, у світі — 81%.



жінок-керівниць
зауважили, що їм
подобається вирішувати
проблеми лідерства у
часи полікризи

Ірина Волк

Генеральна менеджерка Делл в Україні, Молдові, Кавказькому регіоні та країнах Балтії



Коли розпочалася війна, всі мої зусилля як лідера були зосереджені на команді. Прості та важливі речі: життя та безпека сім'ї, допомога у всіх сферах, де я чи компанія може допомогти. Ми відповідально підійшли до підготовчого етапу, розробили сценарії та плани дій. Іншими словами, не перебували в рожевих окулярах, хоча відверто в перетворення гіршого сценарію в життя не вірили і не чекали. Бути оптимістом та реалістом одночасно — це головна формула мого тону, а стратегічна гнучкість допомагає мені знаходити шляхи за будь-якої ситуації. Гасло мого ДНК лідерства дуже просте: генерувати енергію, комунікувати своєчасно, просто та прозоро, працювати на результат.



Олена Вовк

Голова Наглядової ради
та співвласниця групи
біотехнологічних компаній
ENZYM GROUP

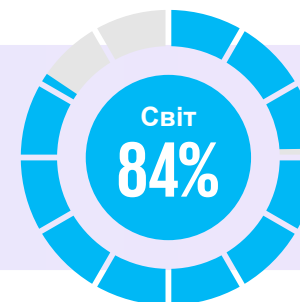
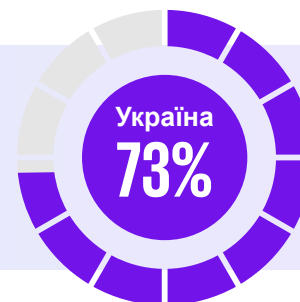


Існує думка, що кризи зумовлюють більш жорсткий, централізований стиль управління. Однак в Україні ми бачимо, як в кризах яскраво та ефективно проявляється модель “горизонтального лідерства”, побудованого на довірі та партнерстві. Саме так відбулося і в нашій компанії. Ми навчилися ефективніше делегувати, люди стали сміливіше приймати та впроваджувати власні рішення. Я довіряю команді, яка у повному складі вийшла на роботу 24 лютого 2022 року та завдяки якій компанія вистояла і продовжила розвиватися.

А тримає в тонусі, надихає і драйвить нас наша амбітна мета — успішно представити Україну на глобальному ринку біотехнологій.

Стратегії жіночого лідерства у часи полікриз можуть відрізнятись, але їх об'єднують деякі спільні підходи, зокрема, комунікація з командами. 84% опитаних лідерок стверджують, що під час кризових ситуацій приділяють більше часу питанням лідерства та спілкуванню з працівниками. В Україні цей показник дещо нижчий (73%), проте також демонструє уважний підхід до потреб колективу та бажання почути їхню думку.

під час кризових
ситуацій приділяють
більше часу
питанням лідерства
та спілкуванню з
працівниками



Кожна жінка-лідерка шукає свій власний стиль керівництва, оскільки в умовах невизначеності єдиної правильної моделі не існує, а на вибір стилю впливають як зовнішні обставини, так і внутрішні фактори. Проте є певні тренди, які обирає більшість представниць керівного складу компаній.



Ганна Мікулицька

Керівна директорка
SAP Ukraine



Кожен українець травмований війною по-своєму. І на це обов'язково треба зважати в роботі й особистому спілкуванні. Нові реалії вимагають від керівника й неймовірної емпатії.

Що точно залишається незмінним — це правило кисневої маски: спершу допоможи собі, а потім іншим.



Олена Єфремова-Курсік

Президентка компанії «Хенкель Україна», HR-директорка



Всі виклики останніх років виявили ключові запити команд та дозволили виробити ефективні рішення на підтримку колег і збереження мотивації. Готовність компанії та менеджменту підставити людям міцне плече у часи важких випробувань — це безцінно, дуже надихає та згуртовує. Постійний відкритий діалог зі мною і топменеджментом: кожен може почути про стан справ у компанії, дізнатися її плани і досягнення, поставити мені будь-які запитання та навіть спитати поради. Діалог та взаємодія в командах і взаємна підтримка — це головна сила компаній у часи важких випробувань.

Так, 40% українських респонденток визначають свій стиль як демократичний, який передбачає участь усіх зацікавлених сторін. Проте у світі такий вибір роблять тільки 19% жінок-лідерок, а більшість (55%) віддає перевагу стратегічному, тобто орієнтований на команду. В Україні лише кожна третя лідерка віддає перевагу стратегічному стилю.

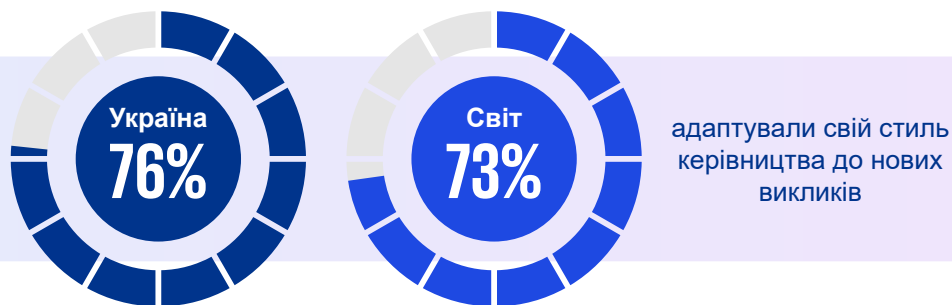
Кожна четверта лідерка в Україні і світі зазвичай обирає гнучкий стиль, орієнтований на проект.

Як би ви описали свій стиль керівництва?



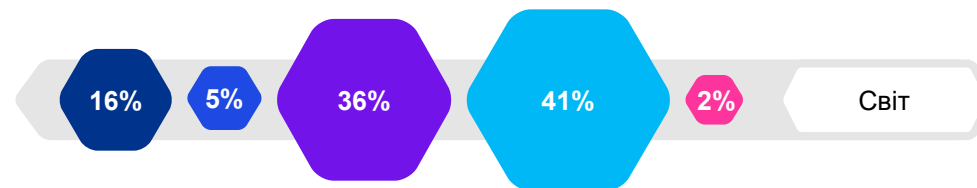
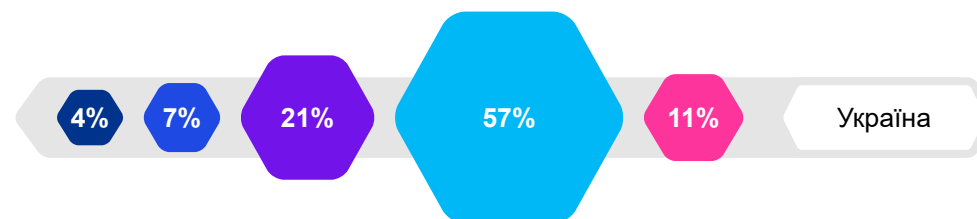
Вирішення проблем в умовах кризи

Нові виклики, що з'явилися внаслідок полікризи останніх трьох років, змусили бізнес адаптуватись та шукати нові способи вирішення проблем. Зміна підходів до управління — одна з форм адаптації до нових умов ведення бізнесу. 76% жінок в Україні і 73% жінок у світі визнали, що для подолання наслідків кризи вони адаптували свій стиль керівництва до нових викликів.



Відповідаючи на питання щодо шляхів адаптації, більше половини українських лідерок (57%) та 41% керівниць у світі стверджували, що їхній стиль став більш гнучким і орієнтованим на проєкт. На другому місці (21% по Україні і 36% у світі) — тренд переорієнтованості на команду та стратегічність.

Якщо ви адаптували свій стиль керівництва, то яким чином?



- Більш демократичний (участь всіх)
- Більш ієрархічний (орієнтований на лідера)
- Більш стратегічний (орієнтований на команду)
- Більш гнучкий (орієнтований на проєкт)
- Інше

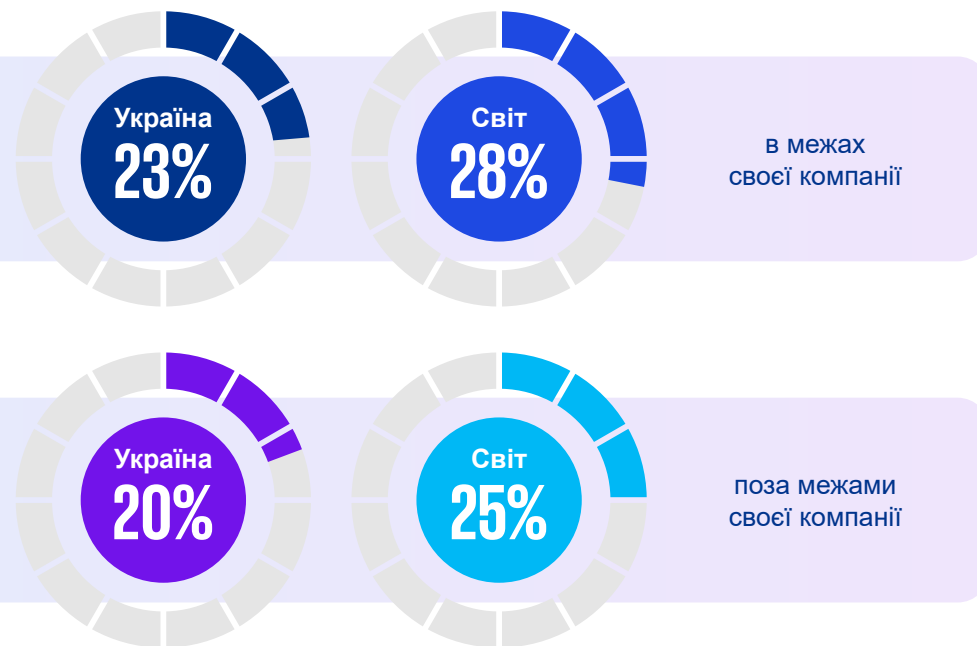


Кар'єрні перспективи

Думати на перспективу та будувати кар'єрні плани — ознаки оптимістичного погляду на майбутнє. Та чи спостерігається такий оптимізм у жінок на лідерських позиціях в Україні і світі в умовах полікризи, в період турбулентності і тотальної невизначеності?

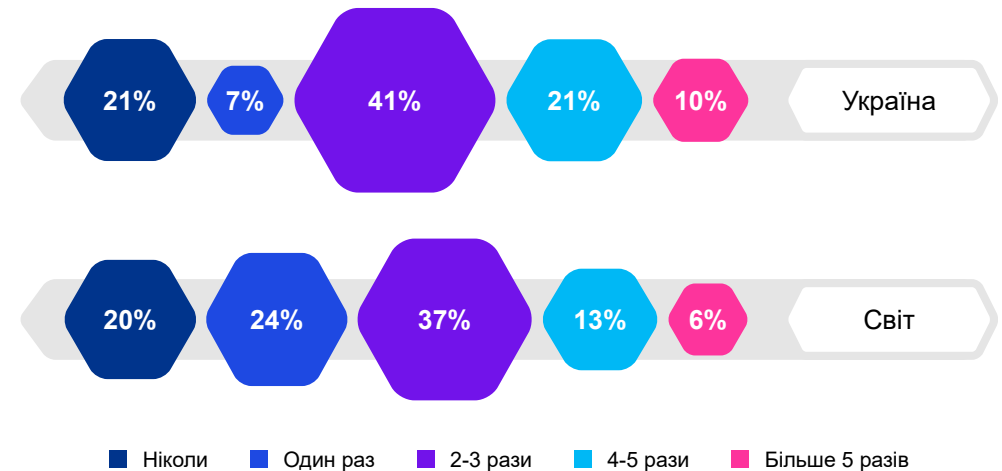
Опитування показало, що 43% опитаних жінок-лідерок у Україні і 38% у світі поки не визначились із наступним кар'єрним кроком, приблизно рівна кількість жінок розглядає перспективи як у своїй компанії, так і поза її межами, і лише 13% в Україні і 8% керівниць у світовому зрізі взагалі не розглядають і не планують наступні кар'єрні кроки.

Планують наступний кар'єрний крок:



На питання, чи легко жінкам робити кар'єрні кроки у своїй компанії та як часто жінка мусить змінювати місце роботи, щоб досягти наступної сходинки, тільки кожна п'ята жінка-респондентка в Україні і у світі відповіли, що ніколи не змінювали компанію, щоб перейти на новий щабель. Іншим доводилось хоча б раз у житті, та навіть більше змінювати місце роботи, щоб отримати можливість зайняти посаду наступного рівня.

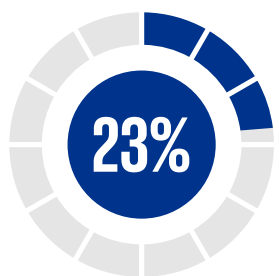
Як часто вам доводилося змінювати організацію, щоб зробити наступний кар'єрний крок?



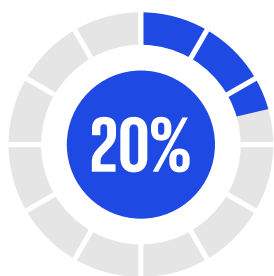
Однак криза — це не лише нові виклики і труднощі, але і нові кар’єрні можливості, як вважають чверть опитаних українців, ще 43% не пов’язують наступні кар’єрні кроки з кризою. У світі негативно оцінили вплив кризи на кар’єру 9% опитаних, а 37% вбачають у ній свій шанс для розвитку і просування.

Як вплине криза на їхній наступний кар’єрний крок:

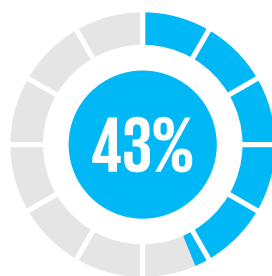
Україна



ПОЗИТИВНО

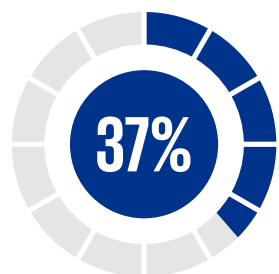


НЕГАТИВНО

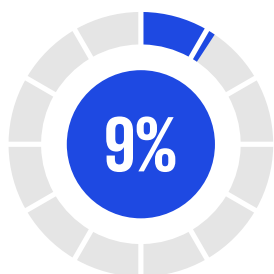


НІЯК

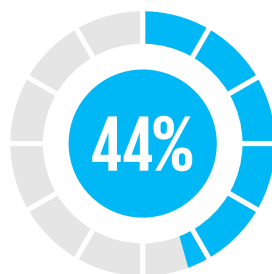
Світ



ПОЗИТИВНО



НЕГАТИВНО



НІЯК

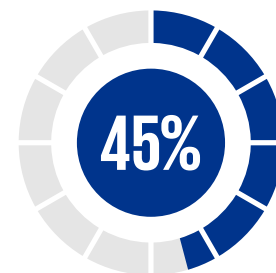


Наступництво — чи є гендерний розрив?

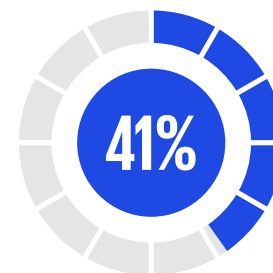
Відповідаючи на питання про заміщення посади лідерки у разі її просування чи переходу в іншу компанію, 45% керівниць в Україні заявили, що стать наступника для них не має значення.

Для порівняння, лише 22% лідерок зі світового опитування заявили те саме. 41% жінок в Україні вважає, що їх місце має посісти саме жінка. Щодо наступників-чоловіків, в Україні цю думку підтримали 14% жінок-лідерок, а у світі — 29%.

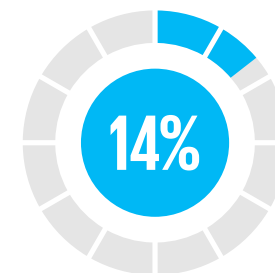
Ким буде наступник:



не має значення

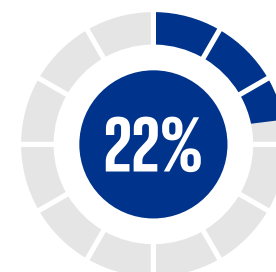


жінка

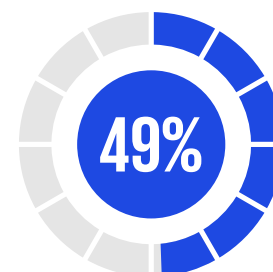


чоловік

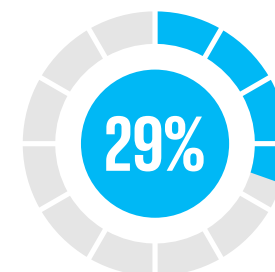
Україна



не має значення



жінка



чоловік

Світ



Очевидно, що не лише стать є визначальною для кар'єрного успіху, але й інші, надзвичайно важливі якості та фактори.

Які риси характеру жінки оцінюють як найважливіші для їх лідерського статусу та професійного шляху? В чому секрет їх успіху? Опитані керівниці в Україні та світі так розташували риси за важливістю:

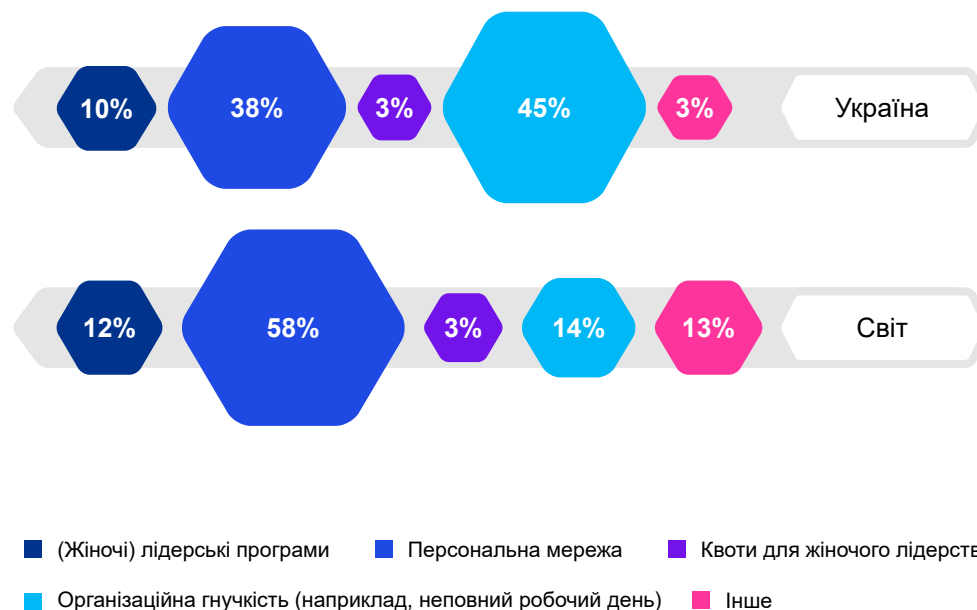


Цей графік демонструє схожі погляди на якості лідерок, необхідні для досягнення професійного і кар'єрного успіху в Україні та світі. Основними рисами лідерки всього світу визначили стратегічне мислення, комунікацію і лідерство, тобто особистий авторитет керівниці, котра здатна організовувати і скеровувати команди для досягнення спільної мети.

На питання, які саме умови допомогли вам досягти професійного успіху, 45% жінок в Україні назвали організаційну гнучкість компанії (наприклад, неповний робочий день), а 38% жінок віддали належне особистому колу контактів та мережі знайомств. 10% вказали на лідерські жіночі програми. При цьому жіночі квоти відіграли вкрай незначну роль, про них згадали лише 3% респонденток.

У світі ситуація дещо інша: 58% жінок стверджують, що основною умовою їхнього кар'єрного успіху стала саме мережа особистих контактів; 14% виділяють організаційну гнучкість і 12% — жіночі лідерські програми. Квоти відмітили теж лише 3% керівниць.

Які структурні та організаційні умови були вирішальними для вашого професійного успіху?



Така статистика показово свідчить про те, що зміна в організації праці, яка відбулась протягом останніх трьох років в Україні, значно розширила можливості жінок досягати своїх професійних цілей, поєднуючи їх із зобов'язаннями у інших сферах життя.

Ключові висновки

У рік потрясінь, спричинених геополітичною напруженістю у світі, повномасштабною війною в Україні, невизначеністю в економіках деяких країн, кліматичними кризами та посиленням важливості питань ESG, керівниці компаній та організацій в Україні та світі стикаються зі змінами та вимушені переглядати свої пріоритети, фокуси уваги, підлаштовуватись та опановувати нові лідерські навички

Економічна ситуація

Навіть на тлі війни керівниці залишаються обережно оптимістичними.

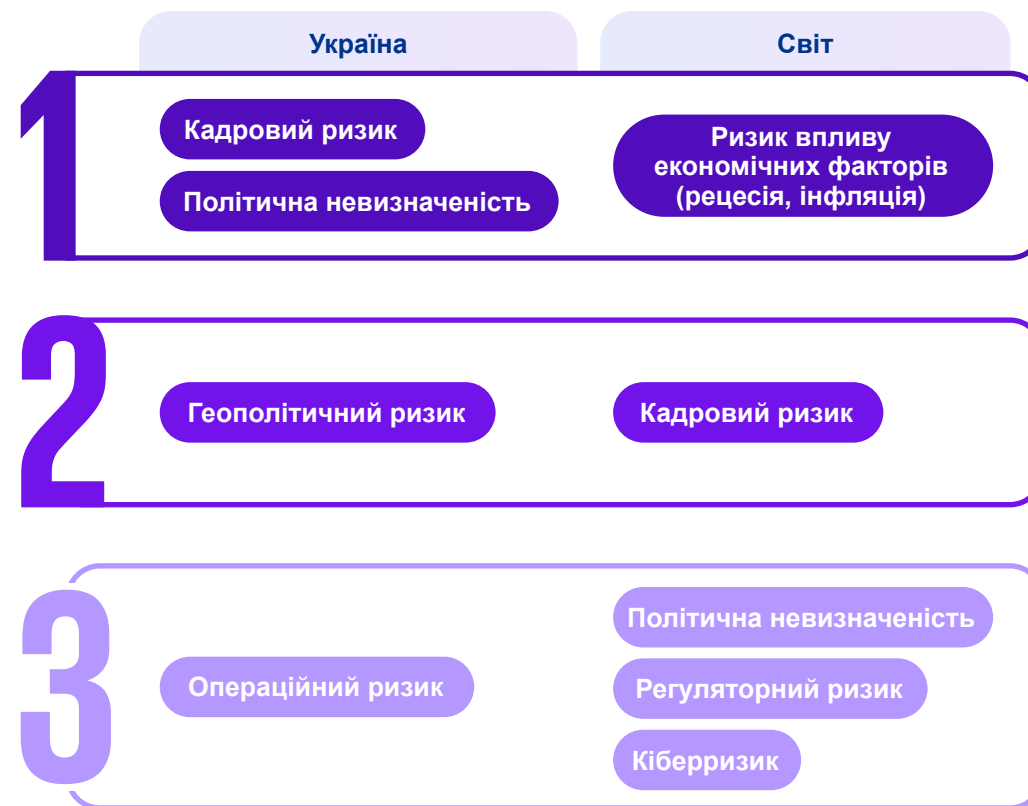


Жінки на керівних посадах менш оптимістичні, коли йдеться про життєстійкість країни.



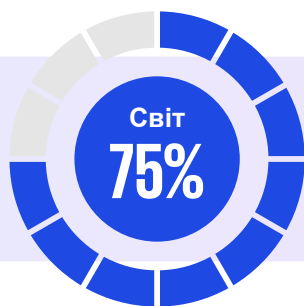
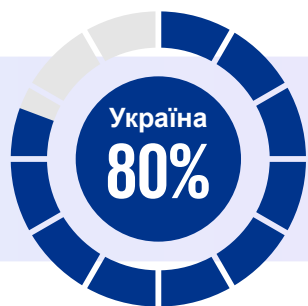
На думку керівниць українських організацій, у 2023 році в Україні найбільшими загрозами для бізнесу є кадровий ризик та політична невизначеність, а також пов'язаний з цим операційний ризик.

Основні ризики для зростання організацій



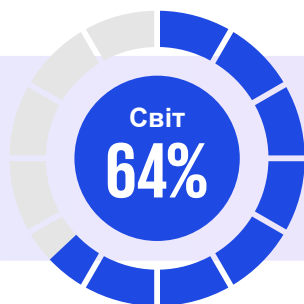
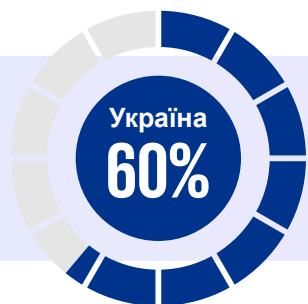
Технології

Більшість жінок на керівних посадах в Україні (83%) та жінок-лідерок в світі (74%) вважають, що розвиток технологічних навичок і здібностей працівників опановувати технології важливіший за придбання технологій.



жінок-лідерок погоджуються, що потрібно швидше переорієнтовувати інвестиції на цифрові можливості

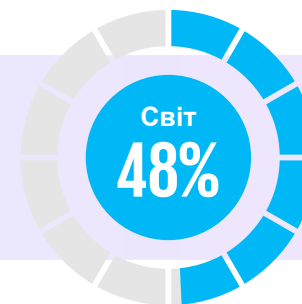
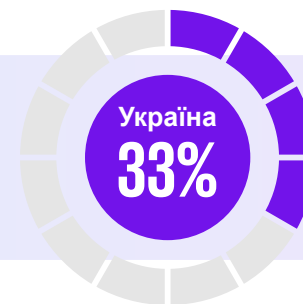
Нові партнерства матимуть вирішальне значення для продовження темпу цифрової трансформації — з цим твердженням погоджуються 76% жінок-лідерок в Україні та 73% жінок на керівних посадах у світі



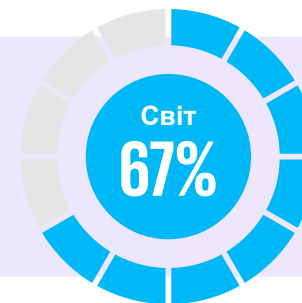
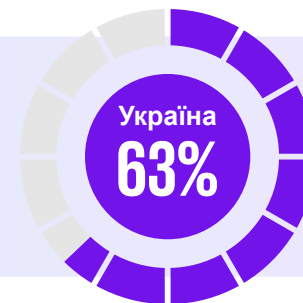
жінок на керівних посадах впевнені, що їхні організації добре підготовлені до кібератак

ESG — екологічне, соціальне та корпоративне управління

жінок-лідерок погоджуються з тим, що програми ESG покращують фінансові показники



жінок-лідерок кажуть, що відчувають значний запит з боку зацікавлених сторін на підвищення рівня звітності та прозорості з питань ESG

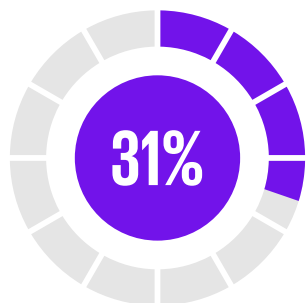


Нові партнерства матимуть вирішальне значення для продовження темпу цифрової трансформації — з цим твердженням погоджуються 76% жінок-лідерок в Україні та 73% жінок на керівних посадах у світі

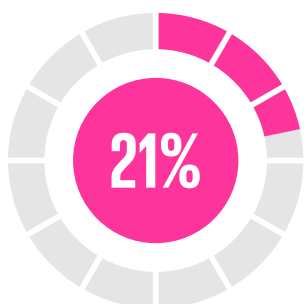
На думку українських жінок-лідерок, ключовими факторами для прискорення реалізації ESG-стратегії упродовж наступних трьох років в організаціях стануть:



застосування більш активного підходу до соціальних питань, таких як збільшення інвестицій у прожитковий мінімум, права людини та справедливий перехідний період



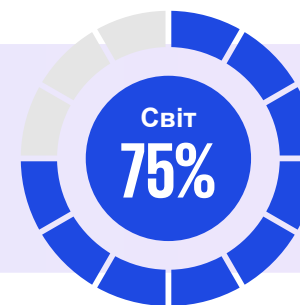
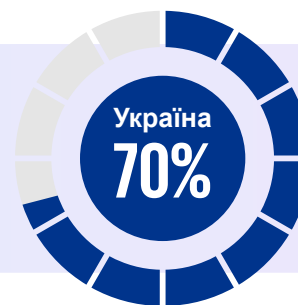
реалізація дієвої стратегії IDE (інклюзивності, різноманітності та рівності) для вирішення проблеми рівності в керівництві компанії (наприклад, справедлива оплата праці, принцип різноманітності в керівництві та правліннях компанії)



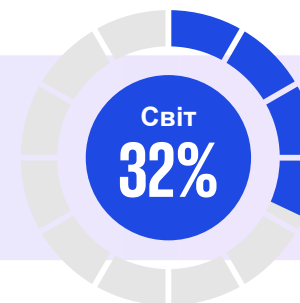
посилення показників вимірювання та управління для створення більш надійного та прозорого підходу до ESG

На думку 40% українських лідерок, за останні три роки прогрес у сфері різноманітності та інклюзивності сповільнився, 30% не погоджуються з цим твердженням, а ще 30% поки не визначились із відповіддю.

жінок-лідерок вважають, що досягнення гендерної рівності в команді допоможе задовольнити амбіції щодо зростання



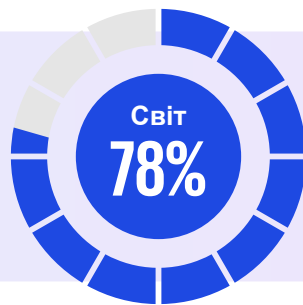
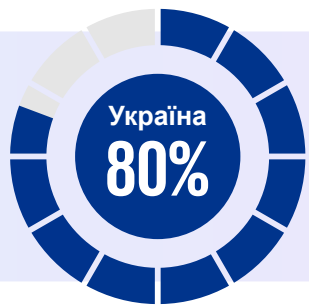
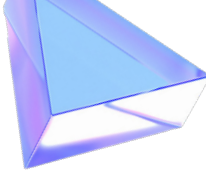
жінок стверджують, що у їхній компанії помітна прозорість щодо рівної оплати праці



47%

опитаних жінок в Україні вважають політику компаній непрозорою

Вплив полікризи на роботу

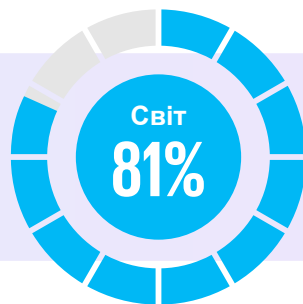
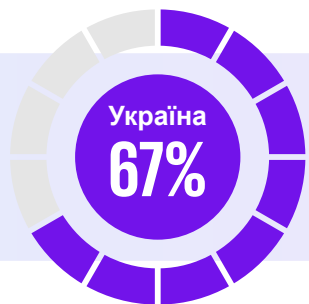


жінок-лідерок вважають, що за останні три роки нестабільність, невизначеність щодо прийняття стратегічних рішень та прогнозів зросло

Більшість опитаних жінок у Україні (73%) і світі (82%) стверджують, що робоче навантаження, відповідно, зросло.

Чи можливо адаптуватись до нових викликів VUCA: приймати ефективні рішення, планувати, керувати ризиками та мотивувати команди в умовах невизначеності, волатильності, складності та неоднозначності?

64% український лідерок та 76% лідерок у світі відчують, що за останні три роки вони адаптувались до цієї ситуації як до "нової норми".

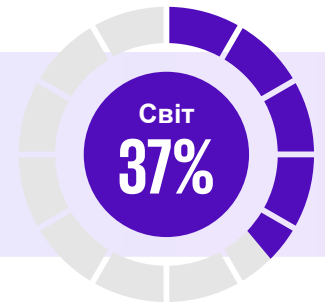


жінок-керівниць зауважили, що їм подобається вирішувати проблеми лідерства у часи полікризи

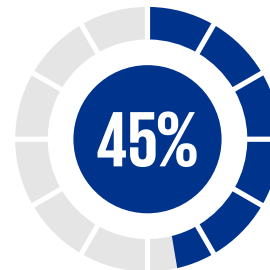
57% жінок-лідерок в Україні та 41% керівниць у світі стверджують, що їх стиль керівництва став більш гнучким і орієнтованим на проект.

Криза – це не лише нові виклики і труднощі, але і нові кар'єрні можливості:

жінок-лідерок вбачають у кризі свій шанс для розвитку і просування

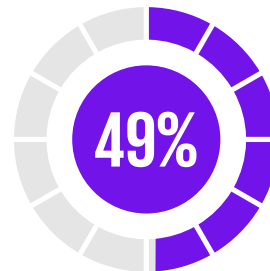
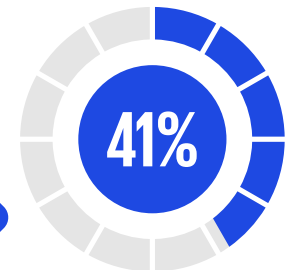


Чи має значення стать правонаступника?



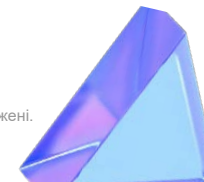
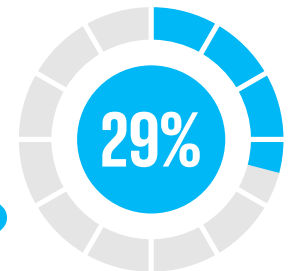
керівниць в Україні заявили, що стать наступника для них не має значення

керівниць в Україні вважають, що наступницею буде жінка

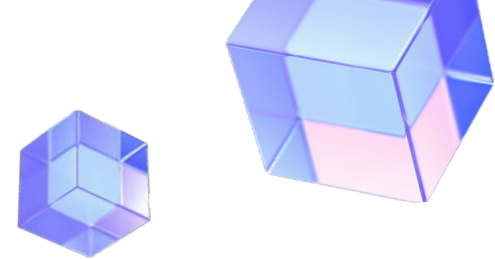


керівниць в світі вважають, що наступницею буде жінка

керівниць в світі вважають, що наступником буде чоловік



Методологія



У звіті “Погляд бізнес-лідерок компаній в Україні 2023” представлені думки українських та світових лідерок щодо підприємницької діяльності й економічного зростання на тлі полікризи.

Опитування пропонує унікальний погляд на те, як змінилося мислення керівниць унаслідок геополітичних криз, рецесії в світі та повномасштабної війни в Україні. В опитуванні взяли участь 839 керівниць з 53 країн світу, серед них 30 жінок-лідерок на керівних посадах в Україні, що працюють у різних галузях економіки.

Структура опитування ґрунтувалася на 73 запитаннях міжнародного опитування KPMG Global Female Leaders Outlook 2023.

Дані у цьому звіті ми порівняли з результатами глобального звіту міжнародного опитування KPMG Global Female Leaders Outlook 2023.



Погляд бізнес-лідерок у світі та Україні 2023:

839 учасниць з 53 країн відповіли на 73 запитання

Центральна Америка 0,4%

Південна Америка 21,0%

Північна Америка 18,3%

Східна Європа 5,5%

Південна Європа 19,5%

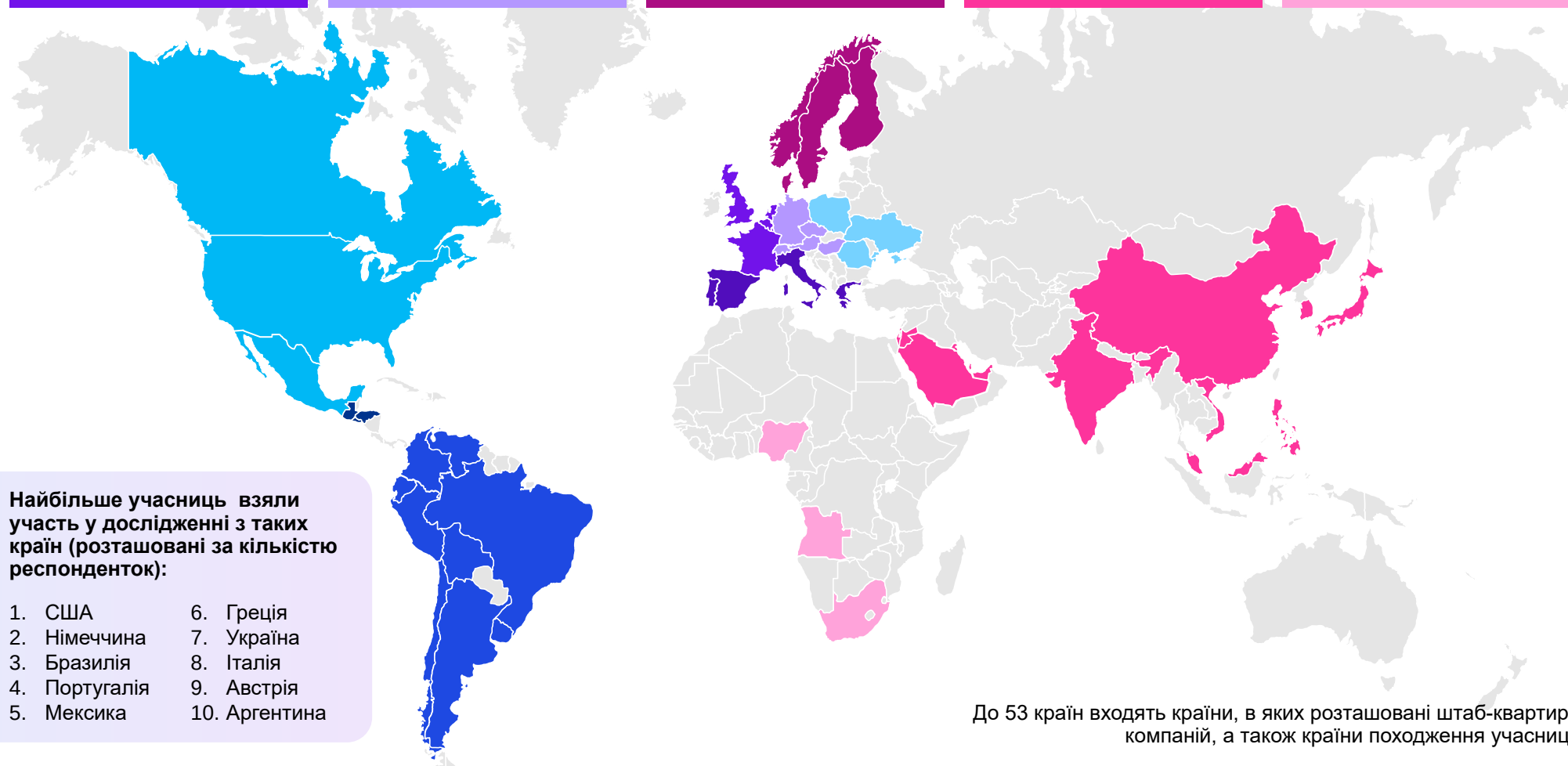
Західна Європа 7,7%

Центральна Європа 17,1%

Північна Європа 4,2%

Азія 6,2%

Африка 0,2%





KPMG в Україні щиро дякує всім жінкам-лідеркам, які долучились до опитування.

Особлива подяка за розгорнуті думки (розташовані в алфавітному порядку):

Олена Вовк, Голова Наглядової ради та співвласниця групи біотехнологічних компаній ENZYM GROUP

Ірина Волк, генеральна менеджерка Делл в Україні, Молдові, Кавказькому регіоні та країнах Балтії

Вікторія Дубровська, співзасновниця Uklon

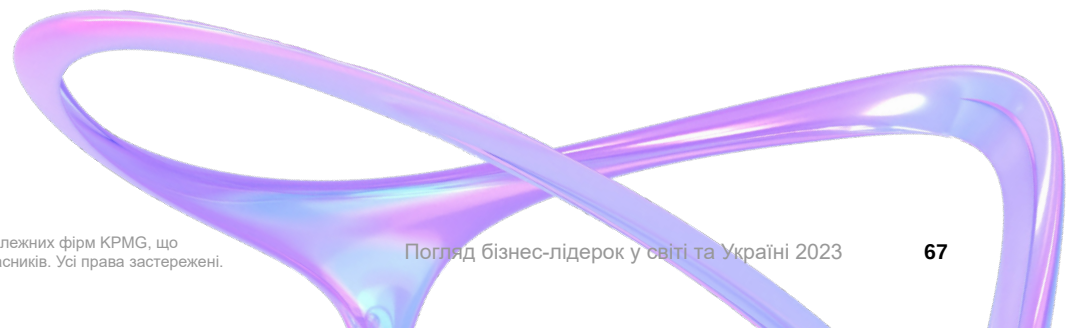
Олена Єфремова-Курсік, президентка компанії «Хенкель Україна», HR-директорка

Ганна Мікулицька, керівна директорка SAP Ukraine

Ірина Нестеренко, віцепрезидентка з операційної діяльності корпорації «Біосфера»

Анна Пилипенко, маркетинг-директорка Комо, Канів, Клуб Сиру

Тетяна Прокопчук, віцепрезидентка Американської торговельної палати в Україні



Якщо у вас зв'явилися додаткові питання про цей звіт або ви хотіли б дізнатися, як KPMG може допомогти вашому бізнесу, будь ласка, зверніться до: markets@kpmg.ua



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.

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

© 2023 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.