



KPMG Review Magazine

# #Diversity

# Різнi, щоб зростати

**Олена Волошина**

Керівниця офісу IFC в Україні

**Анна Чуботіна**

Генеральна директорка  
Arricano

**Михайло Царьов**

Генеральний директор  
StarLightMedia

**Енді Гундер**

Президент Американської  
торговельної палати в Україні



# KPMG Review Magazine #7



Завантажуйте електронну версію  
KPMG Review Magazine

**kpmg.ua**

**markets@kpmg.ua**



# ЗМІСТ

## ПРО ГОЛОВНЕ

Вступне слово **4**

## БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

**Олена Волошина, IFC:** **7**  
«Ми маємо намір збільшити кількість жінок на керівних посадах в офісах нашої організації у всьому світі до 50%»

**Анна Чуботіна, Arricano:** **13**  
«Лідер 21 сторіччя – людина, яка вміє чути свою команду»

**Михайло Царьов, StarLightMedia:** **18**  
Інклюзивність як основа корпоративної культури

## ПОГЛЯД

Вікова різноманітність як ресурс **24**

## СТИСЛО

Must-have: різноманітність стає новим трампліном до успіху бізнесу **26**

## ДОКЛАДНО

Інвестори обирають різноманітність **30**

## ІНСАЙТИ УСПІШНИХ

**Енді Гундер, Американська торговельна палата в Україні:** **36**  
Єдність у різноманітності





# Герої нового часу: чому цей номер присвячений різноманітності?



Світ змінився. І справа не в тому, що смартфони змінили економіку, а бізнес перебуває у постійній адаптації до цифрових інновацій. На наших очах відбувається масштабний зсув поняття diversity від гендерного балансу до переосмислення поняття різноманітності як такої. Організації шукають нові перспективи для зростання, креативні підходи та шляхи взаємодії.

Коли KPMG у 2011 році почала вперше досліджувати гендерне питання у галузі інвестицій, ми були одними з небагатьох, хто почав говорити про необхідність просування жінок в бізнесі. Це була делікатна, іноді некомфортна розмова. Питання значною мірою еволюціонувало. Цього року йдеться вже про вимоги та дії. Для мене показовою стала заява генерального директора Goldman Sachs Девіда Соломона на Всесвітньому економічному форумі в Давосі про те, що банк не буде більше андеррайтером компаній, що виходять на IPO, якщо їм бракує різноманітності. Зокрема, йшлося про належне представлення в їхніх радах директорів жінок або етнічних меншин.

Компанії у всьому світі все більше розуміють, що рівень інноваційності та доходів тісно пов'язаний із різноманітністю. Якщо не створити середовище, яке дозволить працівникам демонструвати їхні найкращі професійні та особисті якості, то компанія ніколи не розкриє свій потенціал.

Сьогодні ми всі навчаємося бачити головне в тому, у чому ми відмінні та схожі, щоб створювати новий тип організаційної культури, яка відкриє справжню силу різноманітності. Створення справді інклюзивної

та різноманітної культури стає абсолютним пріоритетом для будь-якого керівника та імперативою для бізнесу.

Коли ми говоримо про вибір на користь різноманітності, який ми робимо нині, то йдеться не лише про працівників, але також про ті кроки, які в майбутньому працюватимуть на нас. Вибір на користь різноманітності сьогодні — це зростання бізнесу, довіра з боку споживачів та клієнтів, лідерство на ринку завтра. І від нас залежить, чи спрямувати зусилля на успішне завтра, чи нічого не змінювати й лишатися на рівні сьогоднішнього. Але, обираючи життя без змін, не варто сподіватися, що в довгостроковій перспективі вдасться досягнути амбітних цілей.

У цьому номері ми вирішили дослідити, які саме пріоритетні виміри має поняття різноманітності у сучасному бізнес-світі та як максимально ефективно використати кожен з них. Ми поговорили про те, у чому проявляється різноманітність та які кроки необхідні для отримання ефекту синергії та спрямування бізнесу до успіху. Ми зустрілися із керівниками компаній, які мають високий рівень різноманітності, та дослідили з ними цю тему.

Ми не пропонуємо вам готових рішень. Але ми сподіваємося, що кожен читач матиме, над чим замислитися, і це спричинить позитивні зміни у сфері різноманітності в Україні!

## Андрій Цимбал Керуючий партнер KPMG в Україні

Здобув ступінь MBA в Waynesburg College, США, у 1996 році

У 1999 році отримав найвищий бал у світі за курс ACCA «Фінансовий облік» та був запрошений на урочистий захід в офіс ACCA в Лондоні

Став першим місцевим партнером KPMG в Україні у 2006 році, за дев'ять років пройшов шлях від асистента аудиторів до партнера

З моменту призначення на посаду керуючого партнера KPMG в Україні у 2014 році дохід компанії зріс більш ніж утричі

Батько двох синів та двох доньок

 **Andriy Tsybal**







# Олена Волошина: «Ми маємо намір збільшити кількість жінок на керівних посадах в офісах нашої організації у всьому світі до 50%»

**IFC, що входить до складу Групи Світового банку, є найбільшим глобальним інститутом розвитку, діяльність якого зосереджена виключно на приватному секторі країн, що розвиваються. Ми зустрілися з Оленою Волошиною, керівницею українського офісу IFC, щоб поговорити про успіхи організації у питанні гендерного балансу, який може бути гарним прикладом для українського бізнесу.**

**Розмову вів Андрій Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні.**

## **Що означає культура різноманітності для IFC? У чому її суть, які її ключові аспекти?**

IFC прагне бути прикладом для інших компаній та для своїх клієнтів, зокрема в питаннях diversity. Це включає низку конкретних щоденних дій. Головний офіс розробив комплексну гендерну стратегію, яка націлена на створення умов для просування жінок-фахівчинь і лідерок у регіонах, де ми працюємо. Суть полягає в тому, щоб прискорити шлях входження жінок до рад директорів, тим самим зміцнюючи компанії і економіки країн загалом.

За гендерним співвідношенням, київський офіс випереджає інші офіси в світі. У нас близько 68% жінок. Крім певної кадрової політики, ми працюємо над спеціальними програмами для жінок. Одна з них – «Banking on Women» – станом на кінець 2019 року реалізувала 65 проєктів у 33 країнах. У рамках цієї ініціативи надаються фінансування і технічні знання широкій мережі фінансових установ, щоб допомогти їм працювати з малими і середніми підприємствами, де власниками є жінки. Програма підтримала 50 000 жінок та залучила інвестиції на суму близько півтора мільярда доларів.





Крім того, ми приділяємо увагу дослідженням. Зокрема, проаналізували присутність жінок на керівних посадах у компаніях прямого інвестування (авт. «Private Equity»): як це впливає на портфель і фінансові показники компаній. Ми визначили зв'язок між наявністю жінок у радах директорів і тим, наскільки компанія є соціально та екологічно відповідальною, а також, чи є лідером у своєму секторі. З'ясувалося, що існує пряма залежність. Компанії, у яких керівний склад гендерно збалансований, заробляють на 20% більше.

У березні ми запускаємо програму інклюзивності в українському банківському секторі, яка в перспективі запропонує ринку продукти для жінок.

Можу також зазначити, що 38% керівників в офісах IFC по всьому світу сьогодні – жінки. Мета – досягти показника у 50% до 2030 року.

#### **Розкажіть докладніше про програму «Banking on Woman»?**

Суть полягає в тому, що разом з банками ми розробляємо спеціальний продукт для жінок-підприємниць. IFC надає банківським інститутам

повний спектр кредитних інструментів, гендерних облігацій і продуктів для пом'якшення фінансових ризиків, які, в свою чергу, надають набір фінансових послуг бізнесу, що належить жінкам.

Результати нашого аналізу підтверджують, що у жінок кредитний рейтинг набагато вищий, ніж у чоловіків. Вони більш дисципліновані, краще повертають кредити.

#### **Які, на ваш погляд, основні вигоди і результати корпоративної культури різноманітності?**

Згідно з нашим дослідженням «На шляху до гендерного балансу на ринку прямих інвестицій», 65% інвесторів зважають на наявність у раді директорів жінок як на один із важливих критеріїв під час ухвалення фінансових рішень. У компаніях, що мають у складі наглядових рад жінок, набагато краще налагоджені питання фінансової звітності та нижчий ризик корупції. Крім того, у таких компаніях вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності.

#### **Як зробити різноманітність частиною корпоративної культури, якщо ми говоримо про український бізнес? Як змінити стереотипи і**



### **сформувати серед керівників компаній розуміння, що це важливо?**

У бізнесовій спільноті ведеться дискусія про запровадження жіночої квоти в наглядових радах. Я наразі не є прихильницею цієї ідеї, оскільки в Україні цей орган як управлінський інструмент виник відносно нещодавно. Досить мало компаній мають наглядові ради. У державних компаніях ми лише зараз намагаємося їх створити.

### **Якщо не гендерні квоти, то які інструменти використовувати?**

Мені здається, в Україні й досі працює принцип: «У сусіда спрацювало, і я так хочу». Що більше компаній усвідомлять важливість різноманітності в наглядовій раді, то швидше ми побачимо результат. Ви, напевно, чули про Академію корпоративного управління. Я член наглядової ради цієї організації. Ми з колегами намагаємося сформувати культуру різноманітності шляхом впровадження навчання з корпоративного управління.

Існує ще одна ініціатива, яка належить Професійній асоціації корпоративного управління – підтримка

реєстру незалежних директорів. Ми працюємо над збільшенням представленості жінок у бізнесі, проводимо освітні заходи.

### **Для вас як керівниці є різниця керувати чоловіками чи жінками?**

На початку кар'єри у мене був цікавий досвід. Тоді я координувала один із проектів IFC, де решта фахівців були чоловіками. Усі були значно старшими за мене, з дуже хорошим досвідом. Я розуміла, що якщо почну на них тиснути якимись вимогами, то нічого не вийде. Потрібно було здобути в їхніх очах авторитет і вибудувати відносини. У мене не було ані юридичної, ані фінансової освіти на той момент. Але я хотіла, щоб ми працювали як одна команда. Мені здається, що завдяки цьому я й завоювала довіру. Другий інструмент, яким я користуюся, – це почуття гумору. Сьогодні, коли вже є управлінський досвід, я не відчуваю різниці – керувати чоловічим або жіночим колективом.





**Олена Волошина**

**Керівниця офісу IFC в Україні**

---

Має ступінь кандидата філологічних наук

---

Розвиває фінансовий сектор в Україні майже 27 років, з яких понад 20 – залучає інвестиції для розвитку українського бізнесу

---

Перша керівниця-українка великого консультативного проекту IFC

---

За час її управління офісом IFC організація інвестувала 3,3 млрд доларів США в український бізнес

---

**Якщо говорити про кар'єру, кар'єра для жінки – це найчастіше випадковість чи вибудувана стратегія?**

Авжеж присутній елемент удачі. Але, перш за все, це велика праця. У мене, наприклад, такого не було, щоб я прокинулася і поставила собі завдання, що хочу стати керівницею офісу міжнародної організації. Я потрапила в IFC випадково. Але кар'єру побудувала своєю працею. Хоча ніколи не мріяла посісти керівну посаду – у мене не було таких амбіцій.

**Баланс «сім'я – робота» – це реально? Вам це вдається?**

Хочеться вірити, що так. У мене є кілька простих правил. По-перше, я не витрачаю час на соцмережі. Мене нема ні у фейсбуку, ні в інстаграмі. Я практично не дивлюся телевізор, новини дізнаюся з інтернету. Намагаюся на вихідних спілкуватися з людьми, які не мають жодного відношення до моєї роботи. І не говорю в ці дні про роботу.

**Щоб ви порадили українським жінкам для просування кар'єрними сходами?**

Не боятися. Використовувати підтримку близьких і друзів як цінний ресурс. Поважати себе. І ще зрозуміти, що головне – не лише будувати кар'єру, а знайти свій особистий баланс і зрозуміти, чого ти хочеш в житті. Найголовніше – бути в гармонії з собою.







# «Гаряча лінія»

**Приблизно половина порушень і випадків шахрайства в компанії виявляється завдяки «Гарячій лінії»**

Наша команда допоможе організувати роботу «Гарячої лінії» з нуля або допрацювати наявну систему. KPMG може бути оператором вашої «Гарячої лінії».



**Зв'яжіться з нами:  
[markets@kpmg.ua](mailto:markets@kpmg.ua)**



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









# Лідер 21 сторіччя — людина, яка вміє чути свою команду

**Напередодні міжнародного жіночого дня ми зустрілися із Анною Чуботіною, генеральною директоркою Arricano, щоб поговорити про жіноче лідерство, різноманітність як частину корпоративної стратегії та практики компанії з підтримки балансу «життя-робота».**

**Розмову вів Дмитро Алєєв, партнер, керівник відділу аудиту KPMG в Україні.**

**Усе більше компаній у світі вписують культуру різноманітності в свою корпоративну стратегію розвитку. Як цей процес вибудований у вашій компанії?**

Diversity для мене – це частина корпоративної культури, яка базується на принципах рівних можливостей для розвитку працівників незалежно від статі, віку, етнічної, релігійної приналежності чи сексуальної орієнтації. Думаю, що в основі лежить запит на пошук самоідентифікації, толерантності та прийняття бізнесом загальнолюдських цінностей.

Компанія Arricano успішно працює на українському ринку нерухомості вже 15 років. За цей час ми

подолали довгий шлях формування та трансформації корпоративної культури. Нам, звичайно, в багатьох аспектах допомагає те, що ми публічна компанія. Значна частина бізнес-процесів відповідає стандартам публічних компаній на біржі.

Стівен Кові у своєму відомому бестселері «7 звичок надзвичайно ефективних людей» відзначив, що нас об'єднують не схожості, а відмінності. Мені насправді близька ідея, коли такі різні люди, із різними професійними навичками та компетенціями, із різносторонніми талантами прагнуть до однієї цілі. Ми визначили для себе три базових напрямки, які намагаємося реалізовувати в рамках нашої корпоративної культури. Це – рівні можливості для





розвитку наших колег, підтримка балансу залучення різних поколінь у роботу і збереження ефективного балансу між роботою та родиною, роботою та відпочинком.

#### **Як можна виміряти ефективність культури різноманітності?**

Окрім фінансових результатів, це лояльність працівників до компанії, їхня участь та імплікація у бізнес-процеси, довіра одне до одного та взаємоповага.

#### **Як відбувається реалізація такої політики у компанії?**

Основне правило – все, що ми робимо, повинно орієнтуватись на бізнес-стратегію. До прикладу, ми хочемо утримати наші таланти. Для цього ми забезпечуємо жінкам, які у відпустці з догляду за дитиною, можливість віддаленої роботи. Ми поважаємо особисті кордони наших колег: щоб вони могли підтримувати баланс «робота-сім'я», «робота-відпочинок», ми практикуємо гнучкий графік чи віддалену роботу.

Особисто я прихильниця індивідуального підходу. Бухгалтер, юрист, як на мене, ефективно можуть виконувати свої обов'язки поза межами офісу. Однак керівники торгових центрів повинні перебувати на об'єкті, на передовій. Адже від цього залежить забезпечення його безперебійного функціонування та ефективність проекту в цілому.

#### **Говорячи про «розрив поколінь» із професійних позицій, чи можливо його застосувати із користю для бізнесу?**

Ми пишаємося, що в нашій команді працюють представники різних поколінь. Бебі-бумери, як правило, відповідальні, дисципліновані, із сильним почуттям обов'язку. У них – колосальний професійний та життєвий досвід. Міленіали – емоційні, відкриті, амбіційні. Вони прагнуть долучатися до проектів та отримувати постійні зворотні відгуки від своїх керівників. Звичайно, що така палітра спеціалістів вимагає максимальної гнучкості від менеджменту.

Ми бачимо, що різні покоління відмінно взаємодіють один із одним. Цьому сприяє атмосфера відкритості,



яка є у нашій компанії. Це надзвичайно ціннісно, коли кожна людина може вільно висловлюватися, запропонувати свою ідею, яку в команді розглянуть.

### **Чи можна говорити про те, що старше покоління потребує розширення своїх навичок, особливо цифрових?**

Щоб представники різних поколінь були готові сприйняти ту чи іншу інновацію, потрібно показати її цінність. Юристи, бухгалтери, менеджери із оренди із задоволенням будуть застосовувати нову технологію, якщо вона економить час та вивільняє ресурс для інтелектуальних та творчих задач. Наприклад, зараз ми займаємося тестуванням продукту, який дозволить заощаджувати час на підготовку юридичної документації. Цю ініціативу очолила наша директорка юридичного департаменту, тому що вона розуміє, наскільки це полегшить роботу та оптимізує бізнес-процеси. Головне – знайти людину, яка загориться такою ідеєю та «інфікує» своїм запалом та інтересом усю команду.

### **Поділіться своїм досвідом, якими навичками варто володіти лідеру неоднорідних команд?**

Засновник хеджфонду Bridgewater, мільярдер Рей Даліо, в одному інтерв'ю сказав, що хороший лідер

веде людей туди, куди вони хочуть іти. Це означає, що ми повинні генерувати такі смисли, які відповідають цінностям наших працівників. Для цього мені потрібно зрозуміти потреби команди, їхні цінності, цілі, бажання. Як це зробити? Спілкуватися із колегами та вміти їх слухати. З цієї причини, одна із головних компетенцій на сьогодні – це вміння слухати своїх колег. Безумовно, це ще гнучкість, допитливість, цілеспрямованість, стратегічне мислення.

### **Відомо, що торговими центрами вашої компанії управляють лише жінки. Це усталена корпоративна політика?**

Справді, торговими центрами управляють жінки, і це нетипова ситуація для українського ринку. Але так вийшло без наших додаткових зусиль. Ми старались залучити до нашої команди професіоналів, і цими професіоналами виявились жінки. Загалом баланс в менеджменті компанії Arricano складає 50% на 50% .

### **Ваше ставлення до гендерних квот, відповідно до вимог яких, наприклад, присутність жінок**





## Анна Чуботіна

### Генеральна директорка Aggiscano

---

18 років досвіду в управлінні проектами на ринку ритейлу і девелопменту

---

Мама двох дітей – дворічної доньки Лізи та семирічного сина Саші

---

Хобі – гірські лижі

---

Цінує відкритість, самостійність в ухваленні рішень та ініціативність

---

 **Anna Chubotina**

## у наглядовій раді має бути не нижчою за 25%?

Особисто я переконана, що просувати та наймати працівників треба лише на основі професійних та особистих якостей. Стать, вік тощо – це другорядні аспекти.

## Що б ви порадили собі двадцять років тому?

Не соромитися заявляти про свої амбіції та цілі. Бути відкритою до нових можливостей, не боятися просити допомоги у друзів, сім'ї та колег. Вірити у свої сили та не зраджувати своїм принципам.

## Як вам вдається дотримуватися балансу «відпочинок-робота-сім'я»?

Це гарне запитання. Ви знаєте, що слово priority до ХХ сторіччя вживалося лише в однині. І лише після 2000 року його почали вживати у формі множини. Так от, для мене на сьогодні пріоритет – це робота. А решту часу приділяю сім'ї. Це можливо завдяки допомозі та підтримці моїх рідних. Також я вчуся виділяти час для рефлексії. У такі хвилини намагаюся не читати і не користуватись смартфоном. У моменти тиші народжуються дуже корисні інсайти.





# Управління ефективністю організації

Удосконалення операційної діяльності та забезпечення гнучкості бізнесу

Експерти KPMG допомагають компаніям визначати стратегічні цілі, оцінювати ефективність роботи та досягати високих показників з меншими витратами

**Зв'яжіться, щоб призначити зустріч:**

**Андрій Тимошенко**

Директор, консультаційні послуги,  
стратегія та удосконалення операційної діяльності  
KPMG в Україні

[atymoshenko@kpmg.ua](mailto:atymoshenko@kpmg.ua)



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

# StarLightMedia: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

**StarLightMedia – перша українська компанія, яка взяла на себе зобов'язання імплементувати Women Empowerment Principles в роботу свого бізнесу. Сьогодні цю компанію можна назвати адвокатом інклюзивності та гендерної рівності в медіа-індустрії. Ми зустрілися з Михайлом Царьовим, генеральним директором StarLightMedia, щоб поговорити про кращі практики, які можуть бути застосовні в будь-якому секторі бізнесу.**

**Розмову вела Олена Макаренко, директорка, консультування з управління ризиками, форензік, KPMG в Україні.**

**Ваша компанія в минулому році підписала Women Empowerment Principles. Розкажіть, будь ласка, що спонукало вас до цього рішення.**

Два роки тому ми запитали себе: якою має бути компанія StarLightMedia в майбутньому? Що ми повинні змінити, щоб відповідати новим викликам? У нашій компанії є чітке переконання, що успішний бізнес буде конкурувати не тільки своїми ресурсами і талантами, а й корпоративною культурою. Для нас важливо, щоб ця культура відповідала запитам майбутнього і людей, які будуть приєднуватися до нашої команди в довгостроковій перспективі. Для її побудови ми визначили принцип: вдосконалюй себе, компанію і суспільство. На наш погляд, інклюзивність, соціальна та екологічна відповідальність бізнесу – важливі елементи такої культури.

Підписання Women Empowerment Principles (WEPs) було нашим першим кроком. Цей підхід допомагає інтегрувати принцип гендерної рівності в усі процеси роботи компанії. Одна з його важливих переваг – доступ до









великого багажу досвіду, підходів, освітніх матеріалів, напрацьованих профільними інституціями ООН разом з партнерами по всьому світу. Це допомагає впроваджувати кращі стандарти і практики, які відповідають не тільки локальному, а й глобальному контексту.

### **Які цілі ви перед собою ставили? Чи можете поділитися першими результатами?**

Коли ми починали займатися цією темою, то скористалися інструментом, який допомагає організаціям зрозуміти, на якому рівні в сприянні гендерній рівності вони перебувають. Він називається WEPs Gender Gap Analysis Tool і оцінює позицію компанії за шкалою від 0 до 100. У підготовці до його проходження ми зробили заміри традиційних метрик – гендерного балансу в організації в цілому і на рівні топменеджменту, а також перевірили, чи існує розрив в оплаті праці, пов'язаний зі статтю. Виявилось, що у нас в організації працює 50% жінок і 50% чоловіків, з 50 топменеджерів у нас 52% жінок і 48% чоловіків. Гендерного розриву в заробітних платах у нас теж немає. У принципі, для багатьох компаній цього було б достатньо, щоб заспокоїтися і заявити про те, що вони відповідають формальним вимогам. Але

результати цього тесту показали тільки 11% із 100%. Ми зрозуміли, що нам потрібно дивитися на питання ширше і серйозно працювати.

Ми розробили 10 кроків, які реалізуємо в рамках Women Empowerment Principles. Ми продовжуємо стежити за тим, щоб не було понять «чоловіча» і «жіноча» посада, розривів в зарплатах і призначеннях. Запустили програму підтримки батьківства, спрямовану як на мам, так і на тат. Women Empowerment Principles і правила про заборону будь-яких форм дискримінації ми інтегрували в корпоративний кодекс етики. Цього літа зробимо перший публічний звіт про реалізацію цих кроків і встановимо завдання на наступний етап.

Як великий медіахолдинг ми обмежені специфікою бізнесу. Наприклад, періодично ми чуємо запитання: «Як так виходить, що ви займаєтесь гендерною рівністю, але у вас є програми, які стереотипізують жінок?». Розважальний бізнес за своєю природою пов'язаний з культурними особливостями аудиторії, для якої він працює. Але водночас ми долаємо стереотипи через самонавчання. Ми працюємо з нашими ведучими програм, щоб вони реагували на агресивні дискримінаційні заяви учасників реаліти-і

ток-шоу. Розробили і скоро запустимо курси навчання для наших сценаристів і творчих команд, присвячені гендерно чутливому підходу до створення контенту.

### **З якими складнощами ви зіткнулися в рамках реалізації програми?**

Не можу сказати, що ми зіткнулися з опором. Але коли компанія проходить процес серйозної трансформації бізнесу і потрібно встигати знімати серіали, скорочувати витрати, змінювати структуру і принципи взаємодії, – постає питання пріоритетності. Наскільки важливо на тлі таких викликів обговорювати питання, як правильно називати посаду – «директор» або «директорка», наприклад?

Тому перша складність – пояснити, що все це є цілісним процесом розвитку компанії. Ми говоримо із співробітниками про те, що прибуток – не самоціль. Мета – це можливість створювати контент високої якості, нові напрямки бізнесу, реінвестувати в розвиток компанії, співробітників, суспільства. А прибуток – це інструмент, можливість реалізації цієї мети.

Друга складність – це гендерні стереотипи. Вони вкоренилися в суспільстві і, отже, в нашому мисленні.

Це означає, що потрібно змінити звичний підхід і відмовитися від питань, які насправді дискримінують людей. Наприклад, питань про сімейні зобов'язання або плани щодо народження дитини під час співбесід.

### **Як ви ставитеся до квот на гендерну рівність?**

Я гадаю, що квотування – це теж свого роду дискримінація. Коли є примус в будь-якому випадку її виконати, процес стає формальним, а якісний результат – другорядним.

У нас з 8 членів правління тільки одна жінка. Чесно кажучи, я хочу, щоб жінок у правлінні стало більше. Тому я ставлю собі питання: чому їх сьогодні так мало? Аналізую рівень менеджменту ланкою нижче і з'ясовую, чому вони не доходять у нашій організації до того рівня, щоб бути кандидатками в члени правління. Де той етап розвитку в кар'єрі або процес у компанії, який заважає жінці далі просуватися. Ось де треба шукати відповіді на запитання. Тому я вважаю, що квоти можуть бути ефективні швидше як форма рекомендації або певного стимулювання, щоб звернути увагу на цей аспект.





**Михайло Царьов**  
**Генеральний директор**  
**StarLightMedia**

---

Співзасновник Української  
анімаційної асоціації і фестивалю  
Linoleum

---

Меценат

---

Співзасновник українського та  
російського клубів колекціонерів  
сучасного мистецтва

---

Батько трьох доньок

---

### **Як ви вважаєте, що в Україні потрібно змінити, щоб гендерна рівність стала нашою культурою?**

Це важливе питання. У деяких країнах саме суспільство вбудовує бізнеси і людей в певну культуру. Такий досвід ми бачимо, наприклад, у скандинавських країнах. Якщо ти хочеш там жити чи працювати – ти повинен дотримуватися правил і відповідати цінностям цього суспільства. На жаль, зараз в Україні ми вдосконалюємося більше через приватну чи корпоративну ініціативу, через роботу некомерційних організацій.

Державі для початку варто було б зробити комітмент, відкриту декларацію щодо цих змін. Я вважаю, що в першу чергу люди повинні відкрито сказати: «Так, це для нас цінне. Так, ми дотримуємося цих принципів і вважаємо, що вони є невід'ємною частиною майбутнього суспільства». Далі – система освіти і виховання толерантності, створення інфраструктурних умов, які дозволять принципам інклюзивності реалізуватися.

### **Якою є ваша рекомендація мені як жінці, що буде кар'єру?**

Ви поставили мені складне запитання. Гадаю, найважливіше – зберегти свій індивідуальний стиль і не боятися змінювати ту культуру, в якій ви працюєте. Якщо в компанії є стереотипи, які заважають вашому зростанню, говоріть про це, стимулюйте зміни в середовищі вашої роботи. Це допоможе розширити можливості кар'єрного зростання не тільки для вас, але і для інших жінок у вашій компанії.







# ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ

## Переваги KPMG SMART



Покращення бізнес-процесів



Зростання бази клієнтів через змагання співробітників між собою за кращий результат



Зростання мотивації співробітників завдяки прозорому процесу цілепокладання



Збільшення прибутку як наслідок більшої мотивації співробітників і переосмислення цілей

## Запустіть свій SMART разом з KPMG

Зв'яжіться, щоб призначити зустріч:

### Костянтин Карпушин

Партнер KPMG в Україні,  
керівник напрямку інноваційного  
розвитку та впровадження нових  
технологій KPMG у СНД

[kkarpushin@kpmg.ua](mailto:kkarpushin@kpmg.ua)



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



## ПОГЛЯД

# Вікова різноманітність як ресурс

**Сьогодні на ринку праці існує одразу чотири покоління. У чому полягає різниця між ними та як використати досвід різних вікових груп із найбільшою користю для бізнесу?**

Будь-який бізнес складається з трикутника капіталів: фінансового, інтелектуального та людського. Саме баланс цих сил створює платформу для подальшого успіху та конкурентоспроможності. Коли йдеться про людський та інтелектуальний капітали, компанії часто нехтують віковою різноманітністю, прагнучи фокусувати робочі колективи на працівниках до 35 років. Проте, чи справді це може бути запорукою для розвитку бізнесу?

Зростаюча тривалість життя сприяє глобальному економічному розвитку. Сьогоднішнє покоління літніх людей загалом здоровіше та активніше, ніж попереднє. Ці люди продовжують навчатися та працювати, змінюючи уявлення про пенсійний вік. Роботі цих людей притаманні емоційна стабільність, вміння вирішувати складні завдання, скрупульозність і унікальний досвід.

На мою думку, команди, що складаються з кількох поколінь, більш ефективні та талановиті. Різне бачення, багатогранний професійний досвід та знання покращують стабільність компанії та її інтелектуальний капітал. Тож створення атмосфери поваги та справедливості для всіх, включно з можливостями для змістовної роботи та розвитку навичок, має вирішальне значення. Різноманітна за віком робоча сила також надає компаніям краще розуміння ринку, який складається з клієнтів різних поколінь та сегментів.

Політика компанії повинна враховувати вікову різноманітність на всіх етапах роботи: під час рекрутингу, оцінки персоналу, компенсацій, забезпечення безперервного навчання. Це також означає, що так звані програми «повернення» до робочого місця людей, які починають нове професійне життя, наприклад, після декретної відпустки або виходу на пенсію, — один із способів посилити професійний ресурс в організації.

### **Як відрізняються вимоги різних поколінь до роботодавця та як їм відповідати?**

Кожне покоління має своє бачення роботи та кар'єри. Поеднання вимог — один із викликів для багатьох компаній. Наприклад, Z прагнуть можливостей підприємництва та розраховують на швидке просування кар'єрними сходами. X більш гнучкі та воліють мати баланс між робочим та особистим життям. Міленіали (Y) бажають бачити мету та сенс своєї роботи, а бебі-бумери цінують вірність традиціям та сильну трудову етику.

Ключовим моментом у побудові мосту між різними поколіннями є визнання та усунення вікових відмінностей у рамках корпоративної культури, просування ідей про цінність працівників різних вікових груп. Зокрема, керівники середньої ланки повинні адаптуватися до потреб та сподівань різних поколінь та заохочувати їх розуміти кожного працівника. Важливо не тільки створення команд, які об'єднують представників із різних вікових груп, але й програми наставництва. Це допомагає поглибити знання про те, як відрізняються працівники різного віку, що, у свою чергу, дає можливість оцінити, які переваги отримує компанія від того, що в ній працюють представники різних поколінь.

Трансформація HR-підходів до чотирьох поколінь не буде легкою. Але компанії, які зможуть адаптуватися, поліпшать життя своїх співробітників і клієнтів, що позначиться на зростанні прибутків.



### **Анна Пархоменко**

**Партнерка, керівниця галузевої практики фінансового сектора КPMG в Україні**

---

Досвід роботи з надання послуг фінансовим установам складає понад 20 років

---

Володіє професійною кваліфікацією ACCA та є сертифікованим аудитором банків України

---

Вважає людей найціннішим активом компанії

---

Надає перевагу подорожам як найкращому методу перезавантаження





СТИСЛО



# Must-have: різноманітність стає новим трампліном до успіху бізнесу

**Світ перебуває на межі справді фантастичного майбутнього, вимагаючи від керівників руйнувати стереотипи та виходити за межі загальноприйнятого світогляду. Інклюзивність та різноманітність стають бізнес-імперативами, і лідери в усьому світі усвідомлюють, що організаційна культура має все більший вплив на розвиток компаній.**

## Як різноманітність впливає на фінансові показники?

Чим більше компанія забезпечує різноманітність, тим вищими будуть показники інноваційності та дохід для бізнесу. У статті Harvard Business Review\* наводяться дані дослідження, учасниками якого стали понад 1700 компаній у восьми країнах (США, Франція, Німеччина, Китай, Бразилія, Індія, Швейцарія та Австрія). Підприємства, що сповідують культуру різноманітності та інклюзивності, є більш інноваційними з огляду на новизну структури їхніх доходів. Компанії з вищим за середній загальним показником різноманітності мають приблизно на 19% вищий показник доходу від інновацій і на 9% вищий показник EBIT.

Проте переваги різноманітності не обмежуються лише фінансовими показниками. Коли йдеться про формування довіри та репутації, саме різнокультурні, неоднорідні колективи отримують значно більший потенціал успіху на ринку та підтримку серед споживачів та клієнтів.

Це зумовлює зміну ставлення до різноманітності з боку топменеджменту. Керівництво компаній мусить зробити цей напрям одним із пріоритетів діяльності, залучаючи практики справедливого працевлаштування, винагороди, розвитку та просування кар'єрними сходами. Між тим, як демонструє дослідження, менше 40% компаній створює справді сприятливі умови для підтримки різноманітності. Такі фірми мають кращі

показники інноваційної діяльності. Це переконливо свідчить, що різноманітність — реально недооцінена можливість та значний потенціал для більшості компаній.

Чи залежать доходи від інновацій від конкретних форм різноманітності, яким надають перевагу ті чи інші компанії? Так! Такі доходи можуть зрости на 1% у випадку збільшення рівня різноманітності управлінської команди та на 1,5% у випадку різноманітності національного походження, на 2,5% — статі та на 3% — менеджерів з різними кар'єрними шляхами. При цьому для компаній, які зробили пріоритетом цифрові інновації, вплив різноманітності найвищий. Тобто, чим більше вимірів різноманітності застосовує компанія – щодо статі, національності тощо, – тим вище потенціал зростання бізнесу.

## Як керувати різноманітністю?

Коли йдеться про створення культури різноманітності та інклюзивності як базису стратегії бізнесу, то пропонуємо використовувати модель зрілості, яку компанія KPMG створила для своїх офісів по всьому світі. Вона передбачає п'ять етапів зрілості, які проходять організації до досконалої моделі інклюзивності та різноманітності: ініціація, відповідність, зобов'язання, застосування та відзнака. З освоєнням кожного нового рівня зрілості культурна та ринкова цінність бізнесу повинні зростати.

## Модель зрілості інклюзивності та різноманітності KPMG



\*Harvard Business Review, 2018: How and Where Diversity Drives Financial Performance

В офісах KPMG це вже стало інструментом самооцінки, яку проводить багатофункціональна команда за участі фахівців-практиків з питань персоналу, інклюзивності та різноманітності, а також представників бізнес-підрозділів. З нашого досвіду, підтримка та участь зацікавлених сторін більш високого рівня надзвичайно важлива, особливо на початку процесу. Результатом цієї роботи є план дій щодо інклюзивності та різноманітності, в основі якого перебуває розуміння бажаного результату та критеріїв оцінки, для того, щоб зосередити увагу на пріоритетних сферах наступного періоду.

## Як запровадити різноманітність?

- 1 Різноманітність повинна підтримуватися усім вищим керівництвом, а не лише HR. Це означає, що правління та вище керівництво мають вживати заходів для покращення показників різноманітності, а також враховувати їх при плануванні кадрового резерву.
- 2 Менеджмент і вище керівництво повинні співпрацювати з різними групами, аби виявляти сфери, які потребують вдосконалення, чи проблемні питання. Працівники отримують мотивацію і заохочення завдяки програмам розвитку та співпраці.
- 3 Використовувати дані та аналітику для виявлення наявних проблем, а також для оцінки та управління показниками різноманітності в організації. Прогностична аналітика застосовується для того, щоб допомогти у проведенні оцінки майбутніх тенденцій, виявленні працівників, які можуть потребувати додаткової підтримки, та прогнозуванні очікувань.
- 4 Створення умов, за яких процеси планування та розвитку персоналу передбачатимуть дотримання принципу різноманітності. Працівники, які працюють на умовах неповного робочого дня або за гнучким графіком, також повинні мати рівні можливості для кар'єрного зростання.
- 5 Заохочення програм спонсорства, наставництва та стажування: керівники команд і менеджери очолюють програми розвитку для працівників. Підтримується обмін ідеями та думками.

Чимало досліджень підтверджують, що інвестиції у створення культури різноманітності мають результат. Наприклад, за даними HBR, доходи від інновацій серед компаній, які забезпечують різноманітність, вищі на 13%, ніж у решти. Водночас видання Wall Street Journal\* повідомляє, що компанії з найвищими показниками різноманітності отримують на 50% більше чистого прибутку від основної діяльності порівняно з тими, які мають найнижчі показники.

## Що для нас означають інклюзивність та різноманітність?

**Інклюзивність** — це про всіх нас; створення культури, яка прагне до справедливості та охоплює, поважає та цінує відмінності всіх людей.

Інклюзивність вимагає, щоб ми мали здатність бачити головне в наших відмінностях, щоб створити культуру, яка вивільнить силу різноманітності.

**Різноманітність** — це про всіх нас, про різноманітність унікального досвіду кожного, притаманні нам усім якості і риси.

\*Джерело: Wall Street Journal, 2019: More proof that diversity & inclusion are good for business







## Інвестори обирають різноманітність

За даними дослідження KPMG «The call to act. Women in alternative investments», інвестори у світі все частіше зараховують до основних вимог необхідність різноманітності, зокрема питання гендерного балансу. Якщо минулого року лише 11% інвесторів, які взяли участь в опитуванні, вимагали, щоб компанії посилювали зусилля з різноманітності, то цього року

вже 42% планують продемонструвати активну позицію з цього питання.

Поштовхом до збільшення уваги до цієї теми стала велика кількість фактів про кореляцію між, з одного боку, гендерною різноманітністю і, з іншого, підвищенням ефективності діяльності та прибутковістю

компаній. На думку інвесторів, різноманітність є частиною ефективного корпоративного управління, яке, у свою чергу, забезпечує довгострокові прибутки та вигоди.

## Які основні тенденції?

Відповідно до дослідження, збільшується кількість інвесторів, що почали наполягати на різноманітності у фондах, де історично серед керівництва переважали чоловіки. Усе це призводить до того, що керівники фондів почали виносити питання різноманітності на порядок денний на зборах своїх компаній, чого не було ще кілька років тому.

У сфері альтернативних інвестицій інвестори почали частіше виділяти кошти фондам, якими керують жінки. Інвестори також вдаються до спеціальних менеджерських програм чи практик. Такі ініціативи розробляються спеціально для збільшення кількості фондів із високими показниками різноманітності у своїх портфелях. Також інвестори активно співпрацюють з організаціями, які поставили за мету досягти гендерного балансу.

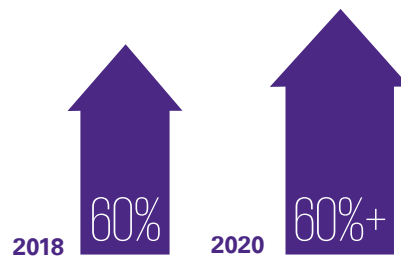
Глобальна асоціація інституційних партнерів з обмеженою відповідальністю (ILPA) нещодавно оприлюднила документ, який містить питання щодо різноманітності та може використовуватися для аналізу ситуації. На нашу думку, він буде корисним і для українського бізнесу, і для тих, хто прагне бути в фарватері світових практик.

Цей документ пропонує для розгляду такі питання:

- Статистика щодо різноманітності, зокрема показники щодо кількості звільнень, просувань кар'єрними сходами жінок та меншин, а також дані стосовно використання відпусток для догляду за дитиною чоловіками та жінками.
- Інформація про політику в сфері різноманітності та плани її реалізації, зокрема офіційна політика щодо відпустки за сімейними обставинами, різноманітності та інклюзивності, кодекс поведінки або процедури, що стосуються домагань, дискримінації та/або насильства на робочому місці. Якщо у фірми немає таких політик або процедур, уточнюється, чи буде фірма готова реалізувати їх протягом одного року.
- Політики щодо впровадження різноманітності, зокрема формальне наставництво для жінок або меншин. Чи підтримує фірма організації, що сприяють просуванню жінок або меншин, мають опис процесів найму на роботу. Чи мали місце скарги щодо сексуальних домагань чи дискримінації до працівників фірми.

Позиція інвесторів створює потужну хвилю, яка, ймовірно, спричинить суттєві зміни у політиках різноманітності світових компаній. Проте вони не будуть занадто швидкими. Незважаючи на тенденцію зростання уваги до різноманітності, 48% жінок-учасниць дослідження заявили, що сумніваються у задекларованій їхньою фірмою прихильності до гендерної різноманітності, оскільки вона не підкріплюється діями або значним прогресом.

### Інвестори сприяють змінам



У 2020 році більший відсоток інвесторів докладатиме зусиль до дотримання принципів різноманітності.

### Вимагають від потенційних отримувачів інвестицій надати статистику щодо різноманітності



### Вимагають, щоб компанії покращили рівень різноманітності





## Успішні фірми здійснюють значущі кроки для посилення різноманітності

Багато фірм займаються альтернативними інвестиціями, покращують свої зусилля у просуванні принципів різноманітності.

Найкращі практики з різноманітності представлені у фірмах:

62% | Залучають жінок до керівних ролей і в інших, неінвестиційних сферах.

55% | Надають відпустку для догляду за дитиною у випадках народження чи усиновлення дитини.

49% | Забезпечують гнучкий графік роботи.

34% | Нові кар'єрні підвищення поширюються на всіх працівників.

38% | Залучають жінок до участі у роботі інвестиційного комітету фірми.

27% | Вимагають, щоб перелік кандидатів на вакансію формувався на засадах різноманітності.

## Провідні практики

### ● Підбір персоналу

Створіть пул кандидатів на посади з урахуванням різноманітності:

- Розширюйте/переоцінюйте необхідні кваліфікаційні, освітні та особистісні вимоги.
- Співпрацюйте з організаціями, які неухильно дотримуються принципу різноманітності у різних сферах своєї діяльності.
- Ставте за мету забезпечити відсоток різнокультурних і різноманітних кандидатів на посади.

### ● Збереження висококваліфікованих кадрів та службові підвищення

Створіть інклюзивну культуру:

- Регулярно як керівники фірми повідомляйте про важливість різноманітності.
- Забезпечуйте відповідальність керівництва за формування і досягнення цілей у сфері різноманітності.
- Підтримуйте групи однодумців та ініціативи, націлені на те, щоб допомогти жінкам почуватися залученими.

### ● Мінімізуйте потенційну упередженість

- Переглядайте свої оголошення про наявні вакансії та внутрішні посадові інструкції, щоб забезпечувати їхню гендерну нейтральність.
- Використовуйте тренінги і ресурси HR для стандартизації процесів інтерв'ювання й оцінки кандидатів.

### ● Утримуйте жінок за допомогою забезпечення відпусток для догляду за новонародженою дитиною і гнучкого графіку роботи

- Надавайте 16-тижневу оплачувану відпустку для догляду за новонародженою дитиною.
- Забезпечуйте підтримку під час відпустки з догляду за дитиною (інструктування, няня для дитини/подорож з дитиною тощо).
- Забезпечуйте гнучкий графік роботи, якщо це не суперечить потребам бізнесу.

### ● Створіть можливості для наставництва і спонсорства, щоб сприяти просуванню жінок кар'єрними сходами

- Забезпечуйте доступ до керівних виконавчих посад.
- Співпрацюйте з організаціями, які за потреби можуть забезпечити жінками-менторами
- Розглядайте можливості швидкого пошуку кандидатів на посади з урахуванням принципів різноманітності.



W3.05

Staircase below

BOUNDARY [Direction: 235-3920]

Ceiling bulkhead

UP

Ground floor entrance below

W3.06

C507A

Passage to stair below

W3.11

Lower Ground

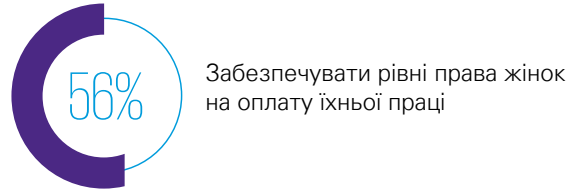
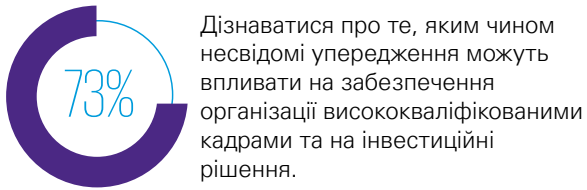
4.028

B.440

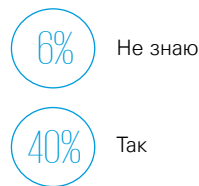
PT2

## Зобов'язання респондентів щодо просування гендерної різноманітності

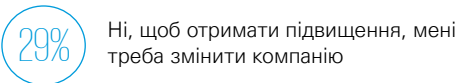
Протягом 2020 року респонденти (як фахівці фонду, так і інвестори) заявляють, що вони будуть:



Відповідно до даних іншого дослідження KPMG «Global Female Leaders Outlook 2019\*», незважаючи на те, що майже три чверті (73%) жінок мають програму кар'єрного розвитку, лише 35% очікують отримати нове підвищення у структурі своєї нинішньої компанії. 39% припускають, що для забезпечення кар'єрного зростання їм доведеться змінити місце роботи.

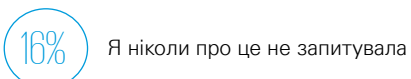


### Чи очікуєте ви отримати підвищення у своїй компанії?



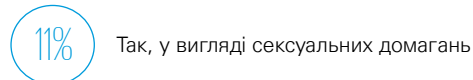
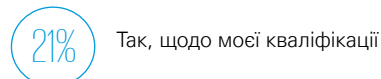
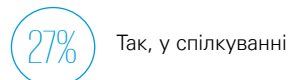
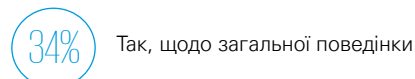
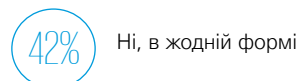
При цьому, коли йдеться про рівень оплати праці, лише 40% жінок мають інформацію щодо структури зарплатні у своїх компаніях, 38% заявили про непрозорість цієї інформації.

### Чи існує у вашій компанії прозорість у питаннях рівної оплати?



Понад половина респонденток (58%) вказують на те, що вони мали чи мають справу зі стереотипною поведінкою чи кліше щодо загальної поведінки (34%), спілкування (27%) або щодо професійної кваліфікації (21%). 11% навіть зізналися, що їм доводилося чи досі доводиться стикатися з певними видами сексуальних домагань.

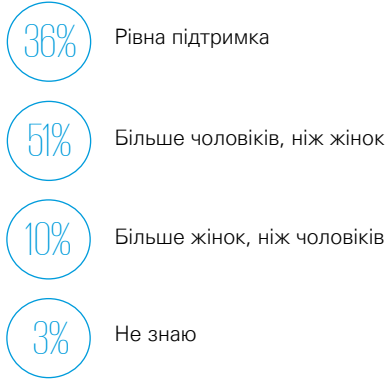
### Чи стикалися ви у даний час або раніше з упередженістю та стереотипами у вашій щоденній роботі?





З іншого боку, дуже позитивно, що 51% світових лідерок отримали підтримку від чоловіків під час своєї кар'єри, при цьому 46% заявили, що отримували підтримку як від чоловіків, так і від жінок, або навіть більше підтримки з боку жінок.

#### Чи підтримували до цього часу у вашій кар'єрі чоловіки чи жінки?



Лідерки глобального бізнесу вважають (67%), що бізнес-організаціям потрібно взяти на себе велику частку відповідальності за наступні кроки на шляху до гендерної рівності. Це можна зробити шляхом управління культурними змінами в робочому середовищі та організаційній структурі.

#### На яких рушійних силах ми повинні зосередитись у майбутньому, щоб зробити наступні кроки щодо забезпечення гендерної рівності?

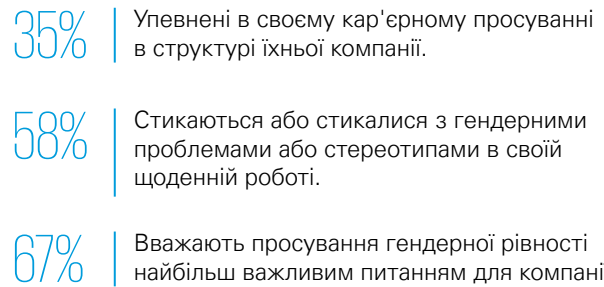


Можливо ситуація зміниться, коли самі бізнес-компанії побачать у цьому проблему та почнуть запроваджувати зміни у своїх корпоративних культурах (67%). Ще одним кроком можуть стати гендерно нейтральні

програми освіти та навчання. Проте навіть за цих умов скептицизм щодо рівноправ'я чоловіків та жінок лишається високим: лише 21% керівниць вважають, що офіційні програми підтримки жінок допоможуть привести більше жінок на керівні посади.

#### Зміна культури компанії

Компаніям необхідно взяти на себе відповідальність за сприяння культурним змінам.



# Єдність у різноманітності



## Різноманітність та інклюзивність — сучасний тренд чи бізнес-імператив?

Американська торговельна палата в Україні, починаючи з 1992 року, представляє найбільших інвесторів та міжнародні компанії, які працюють в Україні, здійснюючи значний внесок у формування українського бюджету, та допомагають українцям реалізувати власний потенціал. Різноманітність та інклюзивність належать до ключових показників ефективності компаній-членів Палати. Компанії приділяють значну увагу своїм співробітникам і базовим цінностям, які є підґрунтям їхньої ділової діяльності. Тому я б сказав, що різноманітність й інклюзивність — це нові бізнес-реалії.

### Що треба знати лідерам про різноманітність?

За словами Стівена Кові, «сила полягає у відмінностях, а не подібностях». Компанії, завдяки міжнародним проектам, можуть сприяти різноманітності й інклюзивності, щоб допомогти їхньому ствердженню. Різноманітність гуртує людей різного походження, різних культур, що виконують різну роботу і по-різному мислять, надаючи їм дивовижні можливості реалізувати таланти, перспективи, збагачуючи їхній життєвий і професійний досвід. Таким чином, різноманітна команда може у дуже різні способи принести бізнесу конкурентні переваги.

### Що є наріжним каменем культури різноманітності й інклюзивності?

У наші дні наріжним каменем культури різноманітності й інклюзивності в кожній успішній компанії є повага, довіра та рівні можливості.

### Як лідери можуть сприяти різноманітності?

Лідери, враховуючи унікальність співробітників — навички, стилі, захоплення, погляди та досвід, — мають згори задавати тон. Вони також мають враховувати потреби абсолютно всіх співробітників, незалежно від раси, кольору шкіри, віросповідання, національності, віку, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності чи форми самовираження, обмежених фізичних можливостей і будь-яких інших, не пов'язаних з роботою, особистих якостей.

### Назвіть, будь ласка, основні якості сучасного лідера.

Цього року в Українському домі в Давосі я модерував панельну дискусію про лідерський характер. Ми обговорювали основні компоненти лідерства. Тож я назву три. Перший — професійні якості. Ми захоплюємося людьми, які розуміються на тому, чим займаються. Чим кращий ви лідер, тим більше впливатимете на свою команду за допомогою довіри й поваги. Як кажуть,

## Енді Гундер

### Президент Американської торговельної палати в Україні

Уродженець Лондона з понад двадцятирічним досвідом управління бізнесом

Енді був ведучим на провідному українському телеканалі

Працював директором Українського інституту в Лондоні, регулярно аналізуючи й коментуючи події в Україні для BBC, CNN, SKY, Bloomberg TV, ITV, Al Jazeera

Сьогодні Енді працює скарбником Американської торговельної палати в Європі, організації, яка об'єднує американські торговельні палати в сорока трьох європейських країнах і на яку припадає понад 1,1 трлн доларів США інвестицій по обидва боки Атлантики



Andy Hunder





вас наймають на роботу через професійні якості, а ось звільняють через характер. Отож, друге — це характер. Характер людини — хороший він, чи поганий — може надихнути інших на опанування нових висот чи знеохотити навіть спробувати. Сильний характер і здатність ухвалювати сміливі рішення є надважливими для лідера, особливо в часи невизначеності й турбулентності в Україні. Третє — це відданість. Лідер має любити те, що робить, бути вірним своїм цінностям й інвестувати в людей. Під інвестиціями я маю на увазі не лише гроші, а також час і менторство. Бо основне завдання працівника — розвиватися, а лідера — допомагати розвиватися іншим.

### **Які кроки необхідні для досягнення гендерного балансу в бізнесі?**

За даними звіту McKinsey & Company's за 2019 рік, компанії, яким властиве гендерне й етнічне різноманіття, мають на 35% більше шансів на успіх. Якщо врахувати роль, яку відіграють топменеджери у формуванні бізнесу і культури своєї компанії, навіть плюс одна жінка в керівному складі компанії може мати суттєве значення. Шість років тому Американська торговельна палата в Україні запустила фантастичну платформу для успішних жінок-керівниць, якою ми дуже захоплюємося — Women's Executive Leadership Development Initiative (WELDI). Це співтовариство жінок-лідерок, однодумниць, орієнтованих на розширення прав і можливостей, навчання і пошуки натхнення. WELDI є майданчиком для особистісного

розвитку і ділового спілкування, який об'єднує успішних, впливових і цілеспрямованих жінок-лідерок. Думаю, що такі ініціативи також можуть допомагати просуванню гендерного балансу в бізнесі. Запорука досягнення цього — в бажанні і в розширенні прав і можливостей.

### **Хто має спонукати до культури різноманітності та інклюзивності в Україні?**

«Суспільство — це єдність у різноманітті» (Джордж Герберт Мід). Різноманітність та інклюзивність мають бути частиною культури. Така культура може просуватися на всіх рівнях в Україні лише завдяки спільним зусиллям бізнес-спільноти, уряду та громадянського суспільства.





# ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Досвідчена команда експертів KPMG допомагає компаніям вибудовувати ефективну функцію управління ризиками та досягти підвищення ефективності бізнесу

**Зв'яжіться, щоб призначити зустріч:**

**Олівія Еллісон**

Партнерка, керівниця відділу консультування з управління ризиками KPMG в Україні та Казахстані

**[oliviaallison@kpmg.ua](mailto:oliviaallison@kpmg.ua)**

**Олена Макаренко**

Директорка, консультування з управління ризиками, форензік KPMG в Україні

**[omakarenko@kpmg.ua](mailto:omakarenko@kpmg.ua)**



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



# Опитування керівників бізнесу в Україні 2020

**Найбільшою загрозою для зростання бізнесу в Україні  
у 2019 році став ризик браку кваліфікованих кадрів**

Як зміняться погляди та пріоритети керівників компаній  
в Україні та світі цього року?

**Долучайтесь до опитування прямо зараз**



Уже влітку разом з понад  
1 300 керівниками компаній з  
різних країн світу ви дізнаєтесь  
ключові інсайти, які допоможуть  
лідерам бізнесу в Україні у вирішенні  
стратегічних питань

[markets@kpmg.ua](mailto:markets@kpmg.ua)



**kpmg.ua**