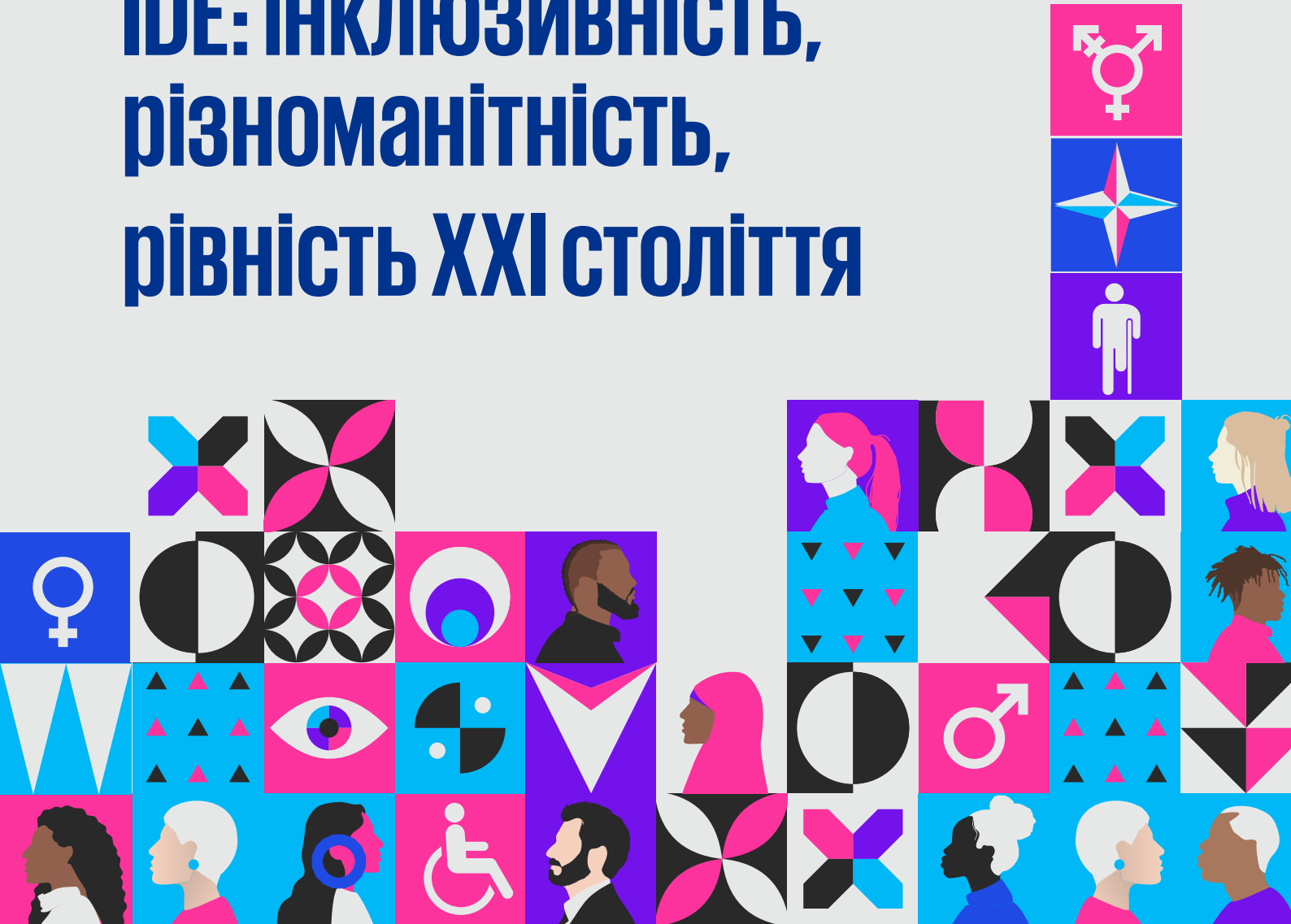




KPMG Review Magazine #14

IDE: інклюзивність, різноманітність, рівність XXI століття



Тетяна Ломакіна,
Офіс Президента

Віталій Седлер,
Intellias

Тетяна Дубова,
Ощадбанк

Наталія Кошова,
Comfy

Крістін Т. Ремедіос,
KPMG International

Олена Семич,
ДТЕК



Передмова



Ми живемо у часи полікриз – термін, який вперше з’явився у 90-х роках у книзі французького філософа та соціолога Едгара Морена. За останні роки термін став нарративом в бізнесі та суспільстві на тлі пандемій, повномасштабної війни у центрі Європи, гіперінфляції, природних катаклізмів, що почастишали, авторитаризму в світі. Суть полікризи в тому, що наслідки та причини цих явищ перетікають одна в одну, переплітаються, а самі кризи поширюються по всьому світу. Відповідно, те, що відбувається у віддаленій країні, має негайний локальний вплив.

Всі ці складні умови надзвичайно підсвітили важливість соціальної складової «S» (соціальний) у ESG-зобов’язаннях, які організації беруть на себе все більше. Лідерство у поточних умовах — вже не так про планування, організацію, мотивацію та контроль, як про розуміння контексту, розвиток і служіння. Хороший менеджер сьогодні має вміння розпізнавати поведінку й оцінювати ефективність. Чи впливали сімейні обставини на результати працівника? Чи може працівник вільно висловити свою думку без страху переслідування? Чи виникали складнощі у команді через перебої в роботі та як їх уникнути в майбутньому? Які нові навички доводиться опановувати? Чи враховані особисті цілі співробітника, чи на чільному місці — виключно комерційні результати?

Сьогодні економіка, бізнес та суспільство переживають безліч трансформацій, які можна об’єднати поняттям «назад до людяності» (back to human) — цей тренд знаходить своє втілення у зростанні уваги до досвіду людини, як працівника, як громадянина, як члена суспільства. У світі організації почали вживати поняття «людський капітал» замість «людські ресурси», що явно говорить про те, що люди вийшли на перший план.

У цьому випуску ми б хотіли повернути увагу до окремих тем в межах цього тренду – до питань інклюзивності та різноманітності (IDE), культурних трансформацій, перегляду цінностей організацій, нових підходів до стилю керівництва, гендерного балансу, прав людини висловлювати свою думку вільно та ідентифікувати себе, законодавчих ініціатив щодо людей з інвалідністю та ветеранів і ветеранок, ветеранських програм та умов роботи для людей з інвалідністю.

Одна з героїнь цього випуску під час інтерв’ю сказала, що «Інклюзивність, різноманітність та рівність (IDE) – це подорож, яка може тривати роками». KPMG з гордістю та особливою увагою долучається до цієї подорожі.

Ми як завжди шукали відповіді на нагальні питання разом з нашими гостями: представниками різних секторів економіки та експертами, лідерами та лідерками українського бізнесу, експертами у питаннях інклюзивності в бізнесі, некомерційних організаціях, державі та з представниками KPMG.

Олена Макаренко

Партнерка, консультаційні послуги, керівниця групи форензик та напряму сталий розвиток та ESG, голова Impact комітету KPMG в Україні.

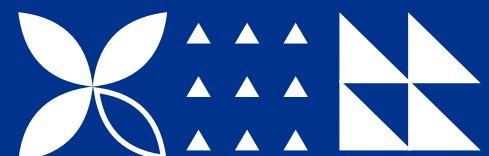
Магістр, Банківський менеджмент, Київський національний економічний університет

Бакалавр, Економіка, Київський національний економічний університет

Сертифікована тренерка, ACC ICF, бізнес-тренерка, фасилітаторка

Очолює Комітет з корпоративної соціальної відповідальності KPMG в Україні – Impact Committee та проєкт KPMG в Україні «Ламаючи скляні стелі» про жіноче лідерство та інклюзивність

Офіційно представляє KPMG в Україні в таких асоціаціях, як Women on Boards та UNIC





Погляд бізнес-лідерок у світі та Україні 2023

Які бізнес-стратегії обирають жінки-лідерки під час полікризи?

Що змінилося в довгостроковому баченні?

Чи є гендерний розрив у керівному складі компаній?

Як поточна політична та економічна нестабільність впливають на стиль керівництва?

Дослідження KPMG «Погляд бізнес-лідерок компаній в Україні 2023» приділяє особливу увагу впливу кризових явищ не лише на бізнес, але й на особисту сферу.

Завантажуйте звіт



Тетяна Ломакіна: «Безбар'єрне суспільство - це суспільство, в якому ми замість бар'єрів відкриваємо МОЖЛИВОСТІ»





У 2021 році кількість людей з інвалідністю в Україні становила близько 2,7 млн людей, а зараз вже понад 3 млн осіб за рахунок людей, постраждалих від війни. Тож питання повернення людей з інвалідністю на роботу та створення рівних умов стають ще більш нагальними. Тому бізнес, суспільство, громадський сектор мають об'єднатися і знайти можливість покращити організацію робочих місць та забезпечити рівні можливості для кожного і кожної в Україні. Ми зустрілись з Тетяною Ломакіною, уповноваженою Президента України з питань безбар'єрності, щоб поговорити про ситуацію з безбар'єрністю в Україні та про те, яких змін очікувати для підвищення рівня працевлаштування людей з інвалідністю.

Розмову вів Андрій Тимошенко, директор, керівник практики стратегії та операційних покращень KPMG в Україні.

Що для вас означає безбар'єрність?

Безбар'єрне суспільство – це суспільство, в якому ми замість бар'єрів відкриваємо можливості. Ми ставимось з повагою та увагою до усіх суспільних груп - це і особи з інвалідністю, і старші люди, і батьки, що виховують маленьких дітей. Тобто ми фокусуємо увагу на тих людях, які за рахунок бар'єрів мають певні обмеження, і думаємо, як ці бар'єри прибрати, які можливості відкрити. І окремий напрям в темі безбар'єрності – економічна безбар'єрність.

Чому це важливо? Тому, що будь-якій людині, щоб почуватися гідно, треба мати можливість заробляти.

Це може бути працевлаштування, власна справа, робота в громадському секторі. Надзвичайно важливо подумати, які є перешкоди зараз, під час війни, для людей, що зазнають травмувань чи мають психічне перевантаження у зв'язку з цією ситуацією. Які ми можемо для них створити додаткові умови, щоб вони змогли працювати?

Яким чином зараз складається ситуація в Україні з економічною безбар'єрністю, із залученням людей з інвалідністю до ринку праці, до роботи загалом?

На жаль, сьогодні ми маємо застарілі підходи в питанні працевлаштування осіб з інвалідністю. І тут важливо, розуміючи нагальність, вже сьогодні докласти додаткових зусиль для того, щоб створити ці важливі програми, змінити законодавство і відкрити ці можливості.

Які саме зміни зараз передбачаються для підвищення рівня працевлаштування людей з інвалідністю?

Як ви знаєте, зараз є такий підхід, коли будь-яке підприємство має працевлаштувати осіб з інвалідністю на рівні не менше ніж 4% від усієї кількості працівників. Якщо організації не виконують цю квоту, до них застосовуються штрафні санкції.

Ми думаємо над тим, як не лише заохоти роботодавців, а й докорінно змінити цей підхід. Щоб працювала квота як солідарний обов'язок, до якого були б доєднані і державні компанії та комунальні підприємства – це по-перше. ▶

По-друге, щоб замість штрафів були цільові внески у фонд, який дозволить компаніям і організаціям облаштовувати робочі місця і створювати певні умови для того, щоб люди з інвалідністю могли дістатись до роботи і працювати. У той час, коли українське суспільство об'єдналось для того, щоб дати відсіч ворогу, багато бізнесів зараз думають про повоєнне відновлення. Бізнеси ставлять собі та нам питання: яким чином вони можуть бути корисними, щоб підвищити інклюзивність та сприяти працевлаштуванню людей з інвалідністю?

Тут можна запровадити багато програм всередині компаній. Наприклад, психологічна підтримка співробітників. Ми розуміємо, що навантаження під час війни дійсно зменшує продуктивність людей на роботі. Важливо, щоб люди, які почали страждати від психологічного перевантаження, вчасно звернулися за підтримкою та отримали її.

Також, важливо готувати компанії до того, що вже з'являються люди з інвалідністю. А це – про певну культуру прийняття: будь-яка людина є цінною. А ми маємо створити умови її працевлаштування, поспілкуватися з людьми про культуру, взаємодію всередині компанії, про те, як ми вибудуємо таке сприятливе комфортне середовище, щоб людина з будь-якими порушеннями відчувала себе важливою, могла себе реалізовувати, і як колегам брати в цьому участь.

Очевидно, що ми не одні намагаємося вирішити цю задачу. Який іноземний досвід може нас надихати, який досвід ми можемо використовувати?

Сьогодні ми дійсно дивимось на досвід інших країн. Зокрема, на Естонію, де розпочали реформу саме в питанні працевлаштування осіб з інвалідністю ще 10 років тому. Для них важливо, щоб людина могла працювати в будь-якій компанії, а для цього вони готові підтримувати саме людину. Замість механізму звільнення від податків, вони запровадили певне субсидювання, тобто цільові внески. Вони для фахівця з інвалідністю обраховують відсоток втрати продуктивності людиною і саме на цю суму дофінансовують заробітну плату. Тобто людина отримує заробітну плату фактично з двох джерел: це компанія, яка оплачує продуктивну роботу, і Фонд по безробіттю Естонії, що доплачує за втрату продуктивності.

Завдяки цій програмі вони за 10 років збільшили кількість людей на ринку праці на 50%, тобто вдвічі! Це просто надзвичайно! Тому ми розуміємо, що цей підхід дійсно допомагає людям працювати. З іншого боку, ми спілкувалися з представниками Данії. Вони зробили акцент саме на реабілітації. Тобто, чим швидше людина відновиться після травм, опіків або важкого захворювання та стане самостійною, тим простіше буде процес її працевлаштування та самореалізації на ринку праці. Тому вони



започаткували діалог між бізнесом, державою та представниками громадських організацій осіб з інвалідністю. Тут є, з одного боку, бізнеси, що приймають людей на роботу, а з іншого боку, бізнеси, які виготовляють універсальні столи, крісла, створюють різні девайси, які полегшують перехід людини з порушенням функціонування до ринку праці. Тобто Данія побачила не лише певний обов'язок, а й нові можливості для свого бізнесу.

В результаті, в Данії близько 60%, з числа осіб з інвалідністю, сьогодні працевлаштовані.

Тобто є успішний досвід, який ми могли б використовувати в Україні?

Так, і що важливо, сьогодні всі країни готові ділитися з Україною цим досвідом, показувати та передавати свої напрацювання з тим, щоб ми могли якнайскоріше його перейняти.

Ви згадали, що розробляються зміни щодо підходів до стимулювання працевлаштування осіб з інвалідністю. Розкажіть детальніше про квотування і виділення фінансування для облаштування робочого місця. Чи є ключові елементи, які би ви хотіли згадати?

Один з важливих – законопроект № 5344-д «Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю». Він спрямований на те, щоб відкрити якомога більше можливостей для працевлаштування осіб з інвалідністю на загальному ринку праці. Це про те, що обов'язок виконувати квоту тепер матимуть не лише підприємства і компанії, але й організації всіх форм власності.

Зараз у бізнесі діє квота для працевлаштування людей з інвалідністю. І якщо вона не виконана, приватний сектор сплачує раз в рік так звану «адміністративну господарську санкцію». Законопроект 5344-д передбачає скасування цієї практики і пропонує роботодавцям, по-перше, сплачувати безумовний цільовий внесок на підтримку працевлаштування людей з інвалідністю, по-друге, ►



брати людей з інвалідністю на роботу та отримувати підтримку, по-третє - купувати продукт у соціальних підприємств, які вже працевлаштували понад 50% людей з інвалідністю.

Це така форма інтеграційного бізнесу, коли люди розглядають таку роботу, як продовження своєї реабілітації, як можливість відновити свої спроможності працювати. Тобто завдання такого бізнесу – не лише надати робоче місце, а й перенавчити, якщо треба, і створити умови, за яких людина відчує, що вона знову потрібна, що вона може працювати. Його мета – повернути людину після травми до роботи, щоб вона після перебування від року до трьох у такому інтеграційному бізнесі, могла вийти на загальний ринок праці. Гадаю, якщо законопроект набере чинності, ми зможемо поступово підіймати рівень зайнятості фахівців з інвалідністю.

Що, крім законодавчих ініціатив, може стимулювати бізнес залучати більше осіб з інвалідністю до працевлаштування?

Ми бачимо таку тенденцію: якщо керівники компанії або люди з правління мають певний досвід (самі живуть з порушенням функціонування або мають близьких людей, які відчувають на собі вплив бар'єрів), тоді вони добре розуміють потреби і допомагають розвинути програми всередині бізнесу для того, щоб людей з інвалідністю сприймали на рівних з усіма.

Важливо, щоб бізнес створював додаткові умови для їхньої роботи. Наприклад, людина живе з діабетом і йому протягом дня декілька разів потрібно колоти інсулін і їсти. Можна просто перелаштувати графік такої людини. Така зміна світосприйняття для нас надзвичайно важлива. Ми розуміємо, що люди

приходять на роботу, щоб створювати продукт або послугу. У компаніях треба вибудовувати баланс між продуктивністю і нашим сприянням.

Також є дослідження, які показують, що в компаніях з гендерно збалансованим керівництвом фінансові показники вищі, ніж в компаніях, де такого балансу немає. Я думаю, що навчання персоналу компанії і залучення фахівців з інвалідністю до керівництва компанії буде сприяти більшій інклюзивності.

Очевидно, що після пандемії COVID-19 і під час повномасштабної війни в Україні є порушення, які побачити важко. Це об'єктивно впливає на здатність людей працювати та комунікувати в колективі.

Чи є якась специфіка щодо роботи з людьми, в яких ознаки інвалідності невидимі?

Дійсно, за підрахунками, більше 70% порушень функціонування, навіть інвалідності, можуть бути невидимими. Більше двох місяців тому в Анкарі, у Туреччині, проходила конференція по психічному здоров'ю, де збиралися фахівці від бізнесів і від системи охорони здоров'я. Сьогодні там реалізується одна з програм корпоративної культури, яка допоможе подбати про здоров'я людей, виявляти потреби на ранніх стадіях і надавати підтримку якомога скоріше.

Що робить наша держава? Наразі перебудовується система на рівні лікарів сімейної медицини, вони проходять відповідне навчання. Започаткована програма по ментальному здоров'ю першою леді України Оленою Зеленською.

Чи є можливість розірвати трудові відносини з фахівцем з інвалідністю, навіть в умовах квотування?

Ми консультувались про це з міжнародними компаніями, які мають багаторічний досвід і сьогодні працюють в Україні. Там вважають, що такі питання є наслідком стереотипу, що фахівець з інвалідністю потребує особливого ставлення. Вони вибудовують в своїх компаніях рівне ставлення до людей, що приходять працювати. У них є певне робоче навантаження, регламентовані і описані процеси.

Людина має дотримуватись трудового розпорядку та виконувати ті завдання, які вона отримує на робочому місці. Якщо фахівець/фахівчиня з порушеннями функціонування перестає дотримуватись норм і



В компаніях з гендерно збалансованим керівництвом фінансові показники вищі, ніж в компаніях, де такого балансу немає.



правил та виконувати свою роботу, до неї застосовується як рівне ставлення, так і рівні запитання про причини порушень.

Якщо фахівець/фахівчиня систематично порушують трудові правила, то перше, що пропонується – це перехід на інше робоче місце, де, за об'єктивних обставин, людина зможе краще виконувати свої обов'язки. Якщо цього не відбувається, а людина просто не виконує свою роботу і вимагає для себе додаткових преференцій чи інших правил і ставлення, компанія приймає рішення, як з усіма співробітниками, які не виконують трудовий договір, – про звільнення.

Обговорення всіх питань трудових відносин відбувається на етапі першої співбесіди. Важливо дивитися на це питання комплексно, разом з ментальним здоров'ям. Іноді невиконання обов'язків може бути результатом певних порушень, а не свідомої поведінки.

У світі є різні підходи до працевлаштування осіб з інвалідністю: як інтеграція їх в широкі робочі колективи, так і створення окремих інклюзивних підприємств, колективи яких складаються на 30-70% з осіб з інвалідністю. Ці підходи досить різні. Який, на вашу думку, підхід правильний? Що ми плануємо робити в Україні?

Нам треба розуміти, що і навіщо ми робимо. Якщо ми кажемо про інтеграційний бізнес, то його основна мета – повернути людину, яка мала травму чи порушення, на ринок праці. Часто їй важко зробити це самостійно, враховуючи складність порушень. Людині потрібен адаптаційний період, але вона має намір повернутися до праці.

Ми цікавились у підприємців, що для них важливо при працевлаштуванні людей з інвалідністю, вони відповіли – кваліфікація. Саме для таких випадків створюються інтеграційні бізнеси: по-перше, дати людині період для адаптації, а, по-друге, дати необхідну кваліфікацію. Ми плануємо, що в Україні будуть створюватися саме такі бізнеси, завдання яких – повернути людину на ринок праці. Щоб після такого досвіду (від року до трьох) вона мала рівні можливості щодо працевлаштування і самореалізації.

Яким чином змінюється ставлення до проблем інклюзивності в українському суспільстві зараз, під час війни та в процесі європейської інтеграції? Який вектор інклюзивності ви бачите в майбутньому?

Коли три роки тому ми починали підіймати тему безбар'єрності, багато питань не були такими очевидними як зараз. Сьогодні людям не треба пояснювати, що безбар'єрність – на часі, що ми маємо створити всі умови, щоб люди з інвалідністю мали змогу працювати. Тепер стоїть нагальне питання – як ми це зробимо?

Тому саме зараз Стратегія безбар'єрності, яка була ініційована першою леді України Оленою Зеленською дуже на часі. Ті підвалини, які були закладені два-три роки тому, сьогодні стали основою для позитивних змін в питанні реабілітації та підходів до працевлаштування осіб з інвалідністю. Тобто сьогодні ми бачимо, наскільки є важливими питання безбар'єрності, наскільки це усвідомлено суспільством, наскільки велика солідарність з усіма людьми, що постраждали від цієї війни. ■



Тетяна Ломакіна, PhD

Радниця – уповноважена Президента України з питань безбар'єрності

2020-2021 роки – CEO ГО «Безбар'єрність»

2016-2020 роки – радниця міського голови м. Маріуполя з питань розвитку міста

2010-2016 роки – заступниця міського голови м. Маріуполя





International Development Assistance Services (IDAS)

Послуги сприяння міжнародному розвитку, проекти для державного сектора і міжнародних організацій.

Ми пропонуємо:

- | Стратегія та імплементація реформ
- | Розробка політик і законодавчих документів
- | Сталий розвиток, екологія та клімат
- | Практики ESG, інклюзивність
- | Правосуддя та протидія корупції
- | Корпоративне управління та комплаєнс
- | Залучення інвестицій
- | Кібербезпека та цифровізація
- | Аудит у державному секторі
- | Енергетика, інфраструктура, фінансовий сектор

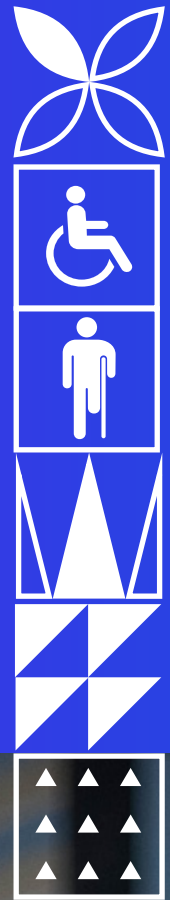


Дмитро Романович

Директор, консультаційні послуги, урядові проекти та міжнародні проекти розвитку, KPMG в Україні

✉ dromanovych@kpmg.ua





Віталій Седлер: «ІТ-галузь в питаннях інклюзивності та рівності – на правильному шляху»



Організації та загалом ринок праці переживають сьогодні безліч трансформацій, які можна поєднати поняттям «back to human». Цей тренд можна побачити в таких аспектах, як людяне ставлення до співробітників, збільшення інвестицій у зростання та розвиток працівників, увага до ментального здоров'я, work-life balance, увага до принципів інклюзивності, рівності та різноманіття (IDE). У листопаді 2023 року Intellias у партнерстві з громадською організацією Доступно.UA провів аудит інклюзивності компанії, а також перевіряв впроваджені політики та робочі процеси. Головна мета аудиту – забезпечення безбар'єрного доступу та комфорту для всіх спеціалістів та спеціалісток, а також відвідувачів офісів Intellias в Україні та за кордоном.

Ми зустрілись із Віталієм Седлером, CEO та співзасновником Intellias, щоб дізнатися, як Intellias працює за напрямом IDE, як адаптується під нові умови на ринку праці, а також почути про формулу інклюзивного майбутнього в IT-галузі.



Розмову вела Юлія Ліповецька, директорка, послуги у сфері впровадження та підтримки ERP систем та інформаційних технологій, KPMG в Україні.

Сучасне бізнес-середовище вимагає впровадження політики IDE (інклюзивність,

різноманіття, рівність) – про це говорять представники бізнесу вже декілька років поспіль. На вашу думку, чи можуть політики та принципи IDE стати новими опорами для корпоративної культури компаній у світі, повному викликів та невизначеності?

Ми в Intellias системно займаємося темою інклюзивності, різноманіття та рівності (IDE) вже багато років. З нашого досвіду та спостережень, за останні роки питання розвитку IDE упевнено закріпилось в порядку денному сучасного бізнесу та є важливою складовою його культури. Ця тема не нова для компаній.

Якщо говорити про корпоративну культуру, то це важлива складова успіху будь-якого бізнесу. Вона допомагає формувати середовище, в якому люди працюють та досягають спільних цілей. Якщо корпоративна культура компанії сприяє досягненню цих цілей, то бізнес успішний. Якщо ж культура токсична – бізнес не досягне успіхів на ринку. Крім того, клієнти часто звертають увагу на корпоративну культуру компанії-підприємця. Вона впливає не лише на продуктивність роботи, а й створює таке середовище, в якому спеціалісти хочуть довше лишатися.

Сьогодні інклюзивність та рівність – складові ДНК компанії Intellias, принципи IDE є однією з наших головних цінностей. Ми переконані, що принципи інклюзивності допомагають нам розкривати таланти в компанії та бути успішнішими.

Які саме практики у сфері інклюзивності, різноманітності на рівності (IDE) використовує компанія Intellias?

Один із наших принципів – будувати людяну компанію, де люди важливіші за процеси та бюрократію. І ми щодня це удосконалюємо.

У нашій IDE-стратегії ми сфокусувалися на чотирьох основних напрямках. Перший — це сприяння досягненню гендерної рівності. Ми хочемо бути компанією, яка розширює можливості та права жінок.

Другий напрям – відповідальне батьківство: ми компанія, яка є дружньою до родин. Це міцний фундамент нашої культури, і це є нашою перевагою при залученні талантів.

Третій напрям – це доступність та інклюзивність: ми маємо на меті створення стійкої та сталої компанії, яка цінує кожного працівника, його добробут, враховує потреби кожного – як працівника, так і клієнта, та позитивно впливає на ті громади, в яких працює.

Четвертий напрям, який зараз є дуже нагальним через війну в Україні, – це впровадження програми з реінтеграції ветеранів та ветеранок. На мою думку, це наш обов'язок, як бізнесу і частини суспільства, ►

створити комфортні умови для інтеграції чоловіків та жінок після повернення з фронту, зі служби в армії. Наша місія – допомогти їм інтегруватися у щоденне життя, повернутися до цивільних справ та роботи.

IT-галузь упереджено та традиційно вважається чоловічим світом. Яку мету ви ставите перед собою в частині рівності доступу до можливостей?

Якщо говорити про гендерний баланс в Intellias, то в нас близько 25-30% жінок. А на керівних посадах майже половина жінок – 44%, що, на мою думку, гарний результат.

Загалом станом на сьогодні в IT-компаніях 70-80% працівників – це чоловіки. Ми вважаємо, що цей дисбаланс можна змінити. Адже зараз ми

“

Якщо говорити про гендерний баланс в Intellias, то в нас близько 25-30% жінок. А на керівних посадах майже половина жінок – 44%, що, на мою думку, гарний результат.

”

маємо дефіцит талантів на ринку праці, і IT не є виключенням. Тому ми тримаємо окремий фокус на тому, щоб зацікавити більшу кількість жінок долучатись до IT-галузі та розробляємо програми для підтримки їхнього кар'єрного росту. Ми першими серед IT-компаній підписали Принципи розширення прав і можливостей жінок від ООН (Women's Empowerment Principles, WEPs). У нас є план впровадження рекомендацій WEPs і діють кілька проєктів та процесів, які допомагають нам ці принципи впроваджувати. Також ми підписали Декларацію про гендерну рівність та протидію домашньому насильству.

Тут я маю згадати і про кодекс етики Intellias, який не толерує прояви дискримінації та насильства. Він допомагає співробітникам почувати себе в компанії Intellias комфортно та безпечно. В Intellias працює етичний комітет, який координує та контролює роботу та виконання усіх наших політик та кодексу етики. До складу етичного комітету входять керівники різних підрозділів та рівнів, як чоловіки, так і жінки. Окрім контролюючої функції, задача комітету – розглядати окремі випадки неетичної поведінки працівників та приймати відповідні рішення.

Ми всіляко сприяємо професійному та лідерському розвитку жінок – проводимо спеціальні навчальні

заходи, тренінги, менторські програми. Жіноча спільнота IntelliWomen Community нараховує майже 400 спеціалісток, які мають свій порядок денний та низку проєктів та ініціатив. Одна з таких — це фандрайзинг: жінки збирають кошти для захисниць на фронті. Ми вже зібрали понад 1 млн гривень, на які закупили жіночу військову форму та взуття. Спільнота проводить регулярні зустрічі та запрошує спікерів та спікерок, які діляться знаннями та досвідом на теми інклюзивності, рівних прав, протидії насильству, принципів Стамбульської конвенції, кар'єрного зростання тощо.

Робота спільноти IntelliWomen Community спрямована не лише на спеціалісток компанії. Нещодавно вони провели низку тренінгів для внутрішньо-переміщених жінок старшого віку про те, як користуватись смартфоном та іншими цифровими гаджетами. Ще одна ініціатива спільноти – це підтримка дівчат та жінок у STEM – Science, Technology, Engineering and Math. Ми читаємо лекції та заохочуємо дівчат обирати професії інженерів, програмістів та пов'язувати свою кар'єру з технологіями.

Ви згадали про принцип розширення прав і можливостей жінок, які компанія підписала у 2021 році. А які перешкоди, окрім війни, ви зустрічаєте, які заважають вам у повній мірі запровадити пріоритети, які передбачає ініціатива ООН?

Я б не називав це перешкодами, це питання поступової організації всіх кроків, ідей та принципів, які закладені у цій великій ініціативі. За два роки ми багато чого втіпили в життя, майже втричі покращили результати відповідно до оцінювання WEPs. Без сумніву війна внесла свої корективи, змістила фокус уваги на більш нагальні соціальні питання воєнного часу. Але ми не зупиняємось та продовжуємо працювати над розширенням прав та можливостей жінок.





Віталій Седлер
CEO та співзасновник
Intellias

Закінчив факультет прикладної математики у Львівському національному університеті ім. Івана Франка.

Ідея створити компанію Intellias виникла у Віталія Седлера та його бізнес партнера Михайла Пузракова на початку 2000-х. А вже у 2002 році вони відкрили перший офіс компанії у Львові.

В 2021-2022 роках обіймав посаду президента Асоціації IT Ukraine.



Вже зараз зрозуміло, що після закінчення війни, та мабуть вже й зараз перед бізнесом гостро постає питання інклюзивності. Ми не можемо ігнорувати, що в Україні кількість людей, які входять до вразливих груп, збільшується, наприклад, людей з інвалідністю, сімей, які лишилися з одним годувальником. Як, на вашу думку, бізнес може полегшити процес реінтеграції ветеранів і ветеранок?

Часом кажуть, що держава має займатись цим питанням, і це не справа бізнесу. Я з цим не погоджуюся, тому що бізнес має величезний ресурс, щоб допомагати ветеранам та ветеранкам повертатися до цивільного життя. Intellias має низку програм та проєктів в цьому напрямі.

По-перше, в нас є внутрішня політика підтримки ветеранів та ветеранок. Комплексна програма з адаптації всіх процесів до їх повернення, адже ми розуміємо, що людина після повернення з фронту не може просто прийти зранку на роботу і почати працювати. Тому ми розробили розширену програму медичної та психологічної підтримки ветеранів та ветеранок. Також ми виділяємо додаткові кошти на реабілітацію, яка допомагає їм відновлюватися.

В Intellias є своя внутрішня спільнота IntelliVeterans, де захисники і захисниці, які повернулися, можуть обмінюватися досвідом, підтримувати одне одного. Також ми запустили ініціативу Military buddy. Жінка або чоловік після повернення може отримати такого друга-баді у компанії, який вже раніше повернувся з війни і знає, яким чином виглядає реінтеграція в Intellias.

Вже багато років IT – чи не найдоступніша галузь для роботи людей з інвалідністю. Розкажіть про свій досвід в цьому напрямі.

Це справді так, IT-галузь в цьому сенсі є рушієм таких позитивних змін, і Intellias не є винятком.

По-перше, ми системно працюємо над рівними правами та доступом до професійної самореалізації та зростання. Усі навчальні програми адаптовані таким чином, що люди з інвалідністю можуть ними користуватись. Ми працюємо з нашими колегами всередині Intellias, пояснюючи і підвищуючи рівень толерантності щодо співпраці з людьми з інвалідністю.

Зокрема, у грудні ми провели цілу низку активностей в межах Inclusivity Days, які були присвячені людям з порушеннями зору. Інший приклад – це наша Intellias-галерея, де ми регулярно проводимо мистецькі виставки. У грудні відбулась виставка «Живопис на дотик», на якій були представлені 3D-копії видатних шедеврів мистецтва, які можна було відчутися на дотик у супроводі гідів з повною втратою зору. Ми також провели воркшоп для працівників про поняття інклюзивності та упередження в суспільстві, а також організували кінопоказ у темряві з аудіодискрипцією. Всі заходи під час Inclusivity Days супроводжувались фандрейзинговою кампанією, яка була спрямована на збір коштів для відновлення зору захисників та захисниць.

На останок, поділіться, будь ласка, вашою формулою інклюзивного майбутнього в IT-секторі України.

Мені здається, що IT-галузь в питаннях інклюзивності та рівності – на правильному шляху. Бізнес має визнавати, що напрям IDE важливий і брати публічні зобов'язання щодо впровадження принципів інклюзивності. Адже інклюзивність і різноманітність, у будь-якій формі, підживлюють креативність та спрямовують бізнес до нових ідей. Можливості для бізнесу формують люди, й важливо, щоб всі почувалися в компанії комфортно та вільно. ■



**Тетяна Дубова:
«Ощадбанк від початку
був соціально свідомим
банком. У свою
стратегію ми завжди
закладали соціальну
місію»**





Будувати інклюзивне суспільство — це одне з пріоритетних завдань України. Без рівних можливостей для кожного не створити посправжньому демократичну державу. Як до цього питання підходить бізнес, як перебудовує свої сервіси, ми запитали у Тетяни Дубової, заступниці директора департаменту роздрібного бізнесу Ощадбанку та менеджерки проєкту «Моя Безбар'єрність» в Ощадбанку.



З гостею спілкувалася Вікторія Михно, директорка, лідерка напрямку IDE, керівниця департаменту з розвитку бізнесу та маркетингу, KPMG в Україні.

Війна та економічна нестабільність у світі вивели на перший план багато соціальних питань, серед яких психологічне здоров'я працівників, інклюзивність та різноманітність, рівні права, соціальна та гендерна рівність. Які з цих питань ви вважаєте найбільш нагальними для бізнесу та пріоритетів України?

Всі питання важливі. Україна отримала новий страшний досвід, який так чи інакше впливає на кожен бізнес і все українське суспільство. Сьогодні ми живемо у дуже різних умовах: хтось знаходиться на війні та отримує поранення, хтось – ні. Тому для бізнесу найголовніше – це почати з базового: створення рівних умов для співробітників та обслуговування і взаємодії із своїми клієнтами.

Ощадбанк – це державний банк, який активно говорить про важливість рівних можливостей. Яку роль банку ви бачите у цьому процесі? Які запити ви чуєте від ваших клієнтів, адже це більше шести мільйонів українців?

В Ощадбанку багато причин говорити на тему інклюзивності. По-перше, ще з 2014 року ми почали впроваджувати таку стратегію за ініціативи Андрія Григоровича Пишного, який був головою правління АТ «Ощадбанк» у 2014-2020 роках. По-друге, Ощадбанк від початку був соціально свідомим банком. У свою стратегію ми завжди закладали соціальну місію.

На початку 2023 року ми прийняли рішення рухатися далі як інклюзивно привітний банк і затвердили ряд проєктів, які допоможуть нам побудувати якісну взаємодію з нашими клієнтами.

Ключовий фокус – взаємодія з клієнтами з різними функціональними порушеннями. Коли ми розробляли стратегію інклюзивності, ми провели опитування серед клієнтів і їхнім основним запитом стала рівність.

Сьогодні увага прикута до багатьох важливих аспектів, зокрема до термінології та правильного позиціонування різних чутливих тем. Спостерігається певна напруга у суспільстві, страх зробити помилку у підборі слів, незнання, як себе поводити у різних ситуаціях. Як співробітники банку ставляться до цих питань у щоденній комунікації з клієнтами?

Дійсно, з 2014 року, коли ми впроваджували стратегію інклюзивності і проводили відповідні навчання для нашого персоналу, термінологія дуже змінилась. Наприклад, казати «інвалідний візок» зараз неправильно, а правильно казати «крісло колісне».

“

Важливо усвідомити, що на першому місці – людина, а потім її фізіологічні особливості. Це – зміна мислення: людина-військовий, людина з порушенням слуху, людина-працівник банку тощо.

”

Суспільству потрібно багато часу, щоб перевчитися саме термінології. Я би хотіла дати просту невелику пораду, щоб не помилитися у термінології. Важливо усвідомити, що на першому місці – людина, а потім її фізіологічні особливості. Це – зміна мислення: людина-військовий, людина з порушенням слуху, людина-працівник банку тощо. Через нову термінологію виникає напруга у суспільстві. Важливо проявляти толерантність, терпимість одне до одного, адже зміна мислення потребує часу.

Банк заявляє, що інклюзивність є складовою бізнес-стратегії. Зрозуміло, що це непростий крок, стратегічний, довгостроковий. Розкажіть, будь ласка, як керівництво прийшло до цього розуміння, і з чого складається стратегія інклюзивності банку.

Спираючись на аналіз ситуації в Україні, статистику поточного стану справ та прогнози, яких майже немає, та розуміючи відсутність такої експертизи у світі, ми самостійно провели дослідження серед клієнтів банку

і експертів ринку, а також долучили керівництво банку. Наш ключовий висновок: змінюється клієнтський шлях. Тобто, з урахуванням фізичних особливостей клієнта ми маємо побудувати іншу схему комунікації з людьми, які мають, наприклад, порушення слуху або порушення зору. Тобто, має надаватися різний сервіс у різних точках.

За результатами цього дослідження ми сформували стратегію, яка базується на індивідуальних особливостях обслуговування клієнтів саме Ощадбанку.

З чого складається стратегія інклюзивності? Що означає інклюзивність для банку? Які основні складові проєкту інклюзивних відділень?

Основні складові нашої стратегії: фізична доступність, комунікаційна доступність і сервісна складова (діджитал). Кожен з цих напрямів має свою дорожню карту і різні ознаки.

Фізична доступність – це безбар'єрне переміщення всередині нашого відділення. Сьогодні ми маємо 23 повністю інклюзивні відділення, які мають занижену касу для людей на кріслі колісному і спеціалізований санвузол. Також маємо майже 600 відділень, які відповідають нормам інклюзивності. Тобто майже 50% нашої мережі – інклюзивно привітні відділення. ▶





Ознаки фізичної доступності – це графіки роботи, написані шрифтом Брайля, рельєфні жовті стрічки, банкомати і термінали, які мають можливість звукового супроводу для людей з порушенням зору.

Для комунікаційної доступності ми створюємо окрему сервісну модель, яка включатиме спеціально навчений персонал з відповідними комунікативними навичками та медичною підготовкою. Такий персонал дуже важливо утримувати та мотивувати, щоб знизити плинність кадрів серед таких працівників. Також ця складова включатиме технічні аспекти, тобто включення відповідних даних про клієнта у CRM-систему, щоб співробітник розумів особливості комунікації з клієнтом.

“

Ознаки фізичної доступності – це графіки роботи, написані шрифтом Брайля, рельєфні жовті стрічки, банкомати і термінали, які мають можливість звукового супроводу для людей з порушенням зору

”

Діджитал-складова базується на загальній стратегії банку щодо розвитку цифрових сервісів. Ми не знайшли унікальних готових цифрових продуктів для інклюзивного напрямку обслуговування.

Чи є відмінності у впровадженні проєкту, адже у вас більше ніж 1000 відділень по всій країні? Чи спостерігаєте ви регіональні особливості в комунікаціях?

Мережа Ощадбанку охоплює всю Україну, тож регіональні особливості відчуються і у наших відділеннях. Проте ми навчилися реалізовувати проєкти і розвивати напрями з врахуванням регіональної специфіки.

Тому, ми не спостерігаємо особливих труднощів і викликів. Більш того, Ощадбанк – це згуртована команда. На початку широкомасштабного вторгнення керівництво банку відвідало всі регіони, щоб особисто подякувати за роботу кожному співробітнику фронт-офісу. Ми згуртовані й націлені на відбудову нашої країни.

Хочеться окремо зупинитися на вашому проєкті «Моя безбар'єрність». Він націлений на ветеранів та ветеранок. Що є серцем цієї програми?

Це проєкт про людей, які допомагають людям. Ми вирішили взяти на себе додаткову роль в реінтеграції ветеранів та ветеранок і створили сервісну модель «Моя безбар'єрність» – інформаційні послуги для захисників і захисниць на базі нашої інфраструктури у відділеннях, де люди зможуть отримати актуальну інформацію, наприклад, про державні пільгові програми.

Уявімо ситуацію, коли військовий повертається у маленьке містечко, в якому є відділення Ощадбанку. Ідея в тому, щоб військовий, звернувшись у відділення з питаннями фінансового характеру, зміг зокрема отримати всю необхідну інформацію про програми, які для них підготувала держава. ▶

Це, по суті, спеціалізована дорожня карта, в яку входить сім офіційно затверджених на державному рівні програм. З часом вона буде розширятись.

Ми почули про непрості аспекти на шляху до створення необхідної інфраструктури для безбар'єрного середовища. Безумовно, є перешкоди. Які перешкоди ви вже подолали, а з якими ще продовжуєте працювати при втіленні програм інклюзивності, різноманіття та рівності?

Суттєва перешкода – відсутність будь-якої інформації та експертизи, яку ми можемо запозичити і застосувати у себе у компанії. Якщо ми говоримо про великий рітейл, про велику компанію, яка налічує більше десяти тисяч співробітників, які щодня обслуговують клієнтів у відділеннях банку, такого світового досвіду немає. Тож ми створюємо власні правила і стандарти. Для цього ми залучили наших клієнтів, експертів ринку і міжнародну консультантку, Олену Цисар, яка працює з клієнтським досвідом вже понад 20 років, була однією з тих, хто долучився до створення нових практик. У результаті ми створили стандарт інклюзивного обслуговування для фронт-офісу.

Але найголовніший виклик – забезпечити правильне виконання стандарту співробітниками компанії. Ми звернулися до громадської організації Inclusive Friendly, яка допомагає правильно підготувати співробітників мережі надавати послуги відповідно до наших стандартів. Ці наново розроблені матеріали потребують пояснення, адже у банківських співробітників такого досвіду немає, тому ми звертаємося до експертів.

Хто, на вашу думку в більшій мірі має опікуватися питанням створення «дружнього до кожної людини» середовища – держава, бізнес чи суспільство?



Кожен відіграє важливу роль. Якщо йдеться про державу, це створення ініціатив. Є прекрасна ініціатива – організація «Безбар'єрність». Це громадська організація – виконавчий партнер ініціативи першої леді Олени Зеленської зі створення Всеукраїнської програми ментального здоров'я та ініціативи «Без бар'єрів», спрямованої на створення рівних можливостей для всіх українців, якій ми вдячні за їх інформаційні матеріали.

На рівні держави мають створюватися та прийматися закони, які сприятимуть розбудові безбар'єрної країни, наприклад, будівельні норми для банківської сфери.

Задача бізнесу – впроваджувати стратегії інклюзивності, комунікувати з персоналом та зі своїми клієнтами на зовнішньому ринку, навчати, створювати умови і бути прикладом.

А головна задача суспільства – за можливістю не збільшувати напругу, бути толерантними та свідомими.

Ми бачимо, що великий бізнес вже активно впроваджує різні ініціативи, але є і ті, які тільки на початковому шляху формування стратегії та тактики. Що б ви порадили таким керівникам бізнесів? З чого почати? Як навести фокус?

Мені пощастило – я відповідаю за клієнтський досвід в банку, а отже отримую зворотний зв'язок від клієнтів. Я би порадила почути своїх клієнтів, уявити, як бізнес буде обслуговувати своїх клієнтів з урахуванням найгірших прогнозів. Ми подивилися статистику Хорватії після війни і зрозуміли, що, ймовірно, 30-40% населення будуть мати поранення, функціональні чи ментальні порушення. Постало питання, чи готовий бізнес працювати в таких умовах. Тож ми почали моделювати різні приклади обслуговування. ▶



Тетяна Дубова

Заступниця директора департаменту роздрібногo бізнесу Ощадбанку, відповідальна за продажі банківських продуктів в мережі банку та клієнтський досвід

Має досвід роботи в банківській сфері понад 20 років

Реалізовані проекти в Ощадбанку: створення повної екосистеми клієнтського досвіду від скарги клієнта до зміни процесів в банку для понад 6 000 000 клієнтів, модернізація роботи мережі в частині продажів всіх банківських продуктів та виконання бізнесових KPI в більш ніж 1500 відділень, проект ефективності мережі, збільшення доходів кожного відділення, створення сервісної моделі обслуговування клієнтів affluent сегменту, створення та побудова в банку проекту bankinsurance із запуском хмарного сервісу

Ініціювала та створила проект "МОЯ БЕЗБАР'ЄРНОСТЬ" як розбудова стратегії інклюзивного банку

Входить до спілки kite surfing разом із старшою донькою, захоплюється екстремальними видами спорту



Якщо в банківській чи фінансовій сфері у менеджера відділення відсутні правила обслуговування клієнтів з порушеннями зору або слуху, в результаті, клієнт може отримати «ввічливу відмову». І це виглядає як дискримінація. Тому рекомендуємо моделювати ситуацію з вашими клієнтами в межах ваших сервісів.

Хочу підкреслити, що не потрібно створювати особливі спеціальні умови для обслуговування різних клієнтів. Навпаки, потрібно почути запит клієнта та зробити вагомую роботу «за кулісами», щоб при наданні послуг все виглядало рівно, «безшовно» і спокійно. Звісно, будуть впроваджуватись різні стандарти, але вони не повинні привертати зайву увагу і створювати додаткові проблеми для клієнта або персоналу.

А тепер давайте поговоримо про майбутнє. Які програми ви плануєте до реалізації в найближчому майбутньому?

Наша стратегія завжди включала соціальну місію. Її реалізація залежить від рішень, які приймаються на рівні держави.

Наші задачі як фінансової структури досить прості: це утримання лідируючих позицій, розвиток доступного кредитування, програми для населення.

Одним із основних проектів, на нашу думку, є проект розбудови інклюзивності. Коли ми досягнемо своїх KPI, запланованих дорожньою картою на 2024 рік, ми будемо рухатися далі, тому

що інклюзивність – це набагато ширше, ніж закриття базових потреб.

На останок, поділіться, будь ласка, вашою формулою інклюзивного майбутнього в банківському секторі України.

Я б хотіла, щоб наші партнери, конкуренти ділилися досвідом, взаємодіяли, допомагали один одному розбудовувати інклюзивне фінансове середовище. Насправді, це вже відбувається. Ми, як великий банк, пропонуємо і просуваємо цю ініціативу. Маю надію, що наші колеги з ринку доєднаються до спільної справи.

Ніхто з нас не має достатнього досвіду в ситуації, що склалась в країні, тому рішення, які приймаються сьогодні, можуть змінюватись у майбутньому. До цього треба ставитися спокійно, не боятися робити помилки.

Ми очікуємо, що великі компанії будуть активніше говорити про інклюзивність, прийматимуть рішення, які сприятимуть змінам у країні в цілому.

Наведу приклад, коли ми розповідаємо клієнтам про інклюзивність та доступність відділень Ощадбанку, вони питають про можливість дістатись до них. Тому важливо знайти комплексний підхід. Наприклад, долучити транспортне рішення, де таксі може запропонувати функцію зручного перевезення клієнтів з інвалідністю. Ми розуміємо, що всю країну ми швидко не перебудуємо, але дуже чекаємо на такі проекти. ■



Наталія Кошова: «Наша мета – допомагати розвитку демократичного та цивілізованого суспільства»





Рітейл – одна з тих галузей, яка вже багато років системно працює з напрямом інклюзивності, різноманітності та рівності (IDE). І хоча вважається, що в Україні рух інклюзивності першими почали ІТ-компанії та українські офіси міжнародних компаній, національні компанії стали прекрасними прикладами інклюзивного бізнесу в Україні. Серед таких – мережа магазинів COMFY.

Ми зустрілись із Наталією Кошовою, членкинею наглядової ради COMFY (Дніпро), щоб дізнатися, як COMFY працює за напрямом IDE, як адаптується під нові умови та бореться з упередженнями, а також щоб почути про формулу інклюзивного майбутнього в ритейлі.



Партнерка, консультаційні послуги, керівниця групи форензік та напряму сталий розвиток та ESG, голова Іmprast комітету KPMG в Україні.

Війна в Україні та економічна нестабільність в світі вивела на перший план багато соціальних питань, серед яких – корпоративна

трансформація, лідерство в умовах кризи, психологічне здоров'я працівників, інклюзивність та різноманіття, рівні права, соціальна та гендерна рівність. Які з цих питань ви вважаєте наразі найбільш нагальними з точки зору бізнесу та пріоритетів для України?

Найнагальнішим наприкінці другого року повномасштабної війни я вважаю питання життя країни, відстоювання права України існувати на мапі світу, питання забезпечення безпеки працівників та наших клієнтів. Ми ведемо війну не лише за право на існування, а й ще за цінності, права і свободи, які є прийнятими в цивілізованому демократичному світі, частиною якого ми себе вважаємо і куди рухаємося. Тому питання прав людини, рівності та інклюзивності, ментального здоров'я, жіночого лідерства та ролі жінок в бізнесі та суспільстві, гендерного балансу в керівництві держави та бізнесу, допомоги і адаптації ветеранів і ветеранок, людей з інвалідністю є сьогодні надзвичайно актуальними – не можна закрити на них очі та відкладати до часів перемоги, а займатися тут і зараз.

Яке місце в корпоративній культурі COMFY займає стратегія IDE: інклюзивність, різноманіття, рівність?

COMFY від самого початку був підприємницьким проектом, який мав просту та прозору схему існування: він існує та може приносити користь та цінність клієнту лише якщо співробітник відчуває свою важливість та цінність для компанії. Тому стояла задача – створити спільноту людей COMFY, які б розділяли цей принцип. Так створилась корпоративна культура, в основу якої лягла людяність – ключова цінність COMFY. Ігор Хижняк, наш CEO, завжди каже: «Ми працюємо з людьми і для людей». І дійсно, головний капітал компанії – люди та команда, наші працівники та наші клієнти.

Якщо говорити про нашу корпоративну команду, то ми говоримо про людяність, повагу і пошану, про

те, що ми приймаємо різність людей, толеруємо право на самоідентифікацію та самовираження, самореалізацію. Багато з цього працювало у нас на підсвідомому рівні, а зараз ми цими питаннями займаємося системно та свідомо – включаємо в стратегію, пишемо політики та складаємо план дій.

Які проєкти та практики у сфері інклюзивності, різноманітності на рівності (IDE) в компанії ви б могли виділити окремо як приклад?

Я б окремо назвала нашою фокусною темою гендерну рівність. У складі раді директорів – п'ять жінок та шість чоловіків, у наглядовій раді розподіл чоловіків та жінок складає 50 на 50. Але можу сказати, що у нас не завжди було так все ідеально. 20 років тому, коли я доєдналась до компанії, у чоловіків та жінок в магазинах була різна зарплата – це пояснювалось тим, що чоловіки, які працювали з важкою побутовою технікою, мали більше фізичне навантаження.



Ми регулярно аналізуємо ринок праці за допомогою даних спеціалізованих компаній, в компанії діє комітет з мотивації та пільг, а вік та стать працівника не мають значення при наймі на роботу.

Проте близько 15 років тому ми провели масштабну HR реформу, в межах якої створили систему пільг і компенсацій за зразком міжнародних компаній, запровадили систему грейдів, а на розмір компенсації впливають лише компетенції та досвід працівника. Ми регулярно аналізуємо ринок праці за допомогою даних спеціалізованих компаній, в компанії діє комітет з мотивації та пільг, а вік та стать працівника не мають значення при наймі на роботу.

Що стосується інклюзивності в контексті ветеранських програм, то ця тема для нас нова, ми тільки-но починаємо рухатися в цьому напрямі. На сьогодні в нашій команді є троє ветеранів, ми розпочали працювати з консультантами Veteran Hub щодо адаптації ветеранів та ветеранок.

У керівництва COMFY сильна і чітка позиція стосовно культури IDE, а це безпосередньо впливає на корпоративну культуру та поведінку людей, на цінності компанії. Як ви доносите цю позицію до менеджерів середньої та нижньої ланки?

Все починається з готовності змінювати мислення та світосприйняття. Колись ми святкували гендерні свята, а 2018 року ми зробили останню акцію в

магазинах до свята 8 березня і сказали про це клієнтам у жартівливій рекламній кампанії. А потім стали більше говорити про гендерну рівність.

Керівництво без заперечень є рольовою моделлю, і коли ми говоримо про цінності, недостатньо про них просто говорити, ними треба жити та згідно з ними діяти, а також розповідати про це прозоро та доступно. Комунікації з працівниками важливі. Ми відкрито говоримо з людьми – розповідаємо про рішення, пояснюємо, що на них впливає, відверто кажемо про фінансові показники, успіхи та провали.

Після початку повномасштабної війни Ігор Хижняк регулярно виходить в етер з інформацією про стан справ в компанії, де кожен може поставити питання. Коли минулого року компанія підтримала місяць гідності, ми відверто поговорили з командою, чому ми ухвалили таке рішення, і пояснили, що для нас важливо, що за цим стоїть.

Яку мету ви перед собою ставите в частині рівності доступу до можливостей, наприклад, в темі підтримки спільноти ЛГБТК+?

Наша мета – допомагати розвитку демократичного та цивілізованого суспільства. Ми віримо в єдиний шлях України – демократичний, де Україна є країною-членом Євросоюзу з європейськими цінностями.

Ми білий і прозорий бізнес на фактично сірому ринку і ми багато робимо, щоб довести, що можливо працювати за правилами цивілізованого світу, змінювати правила гри на ринку, проходити незалежний аудит «великої четвірки». Своїми інформаційними каналами ми це доносимо до наших покупців та клієнтів, адже розуміємо, що цінності бренду, який вони люблять і купують, мають значення. ▶





Наталія Кошова

Членкиня наглядової ради
COMFY (Дніпро)

Приєдналася до команди рітейлера 2001 року та пройшла шлях від промоутерки та менеджерки з реклами до директорки з маркетингу та членкині наглядової ради.

У команді COMFY відповідала за створення та розвиток стратегії бренду та омніканальну трансформацію бізнес-моделі й розвиток e-commerce.

Створила з нуля одну з найпотужніших маркетингових команд в Україні. Неодноразово входила до рейтингів провідних маркетинг-директорів України.

Має понад 25 років досвіду в маркетингу та електронній комерції, що разом з професійною освітою та диверсифікованою експертизою допомогли їй стати успішною консультанткою за напрямками роздрібної торгівлі, маркетингу та стратегування.



Чому саме ЛГБТК+? Тому, що, війна підсвітила та загострила деякі соціальні питання, серед яких – спільнота ЛГБТК+. Про це мало говорять, але ми знаємо, що у лавах ЗСУ служать представники цієї спільноти, які за законами не мають права на законні відносини та шлюб. Нам важливо про це говорити вголос та доносити до суспільства питання нерівності.

З якими перешкодами ви зіштовхуєтесь усередині компанії або назовні, коли працюєте з програмами інклюзивності, різноманіття та рівності?

По-перше, в кожного з нас є свої упередження та перешкоди. Я дивлюсь на свою еволюцію за останні 10 років і щодня перевіряю себе на упередженість та гнучкість і думаю про те, а що ще я можу зробити.

Ще п'ять років тому ми як бренд не розуміли, чому ми маємо комунікувати щодо підтримки ЛГБТК+ навіть при тому, що наші працівники могли відверто про це заявляти та говорити. Тепер наша думка інша – ми та будь-який великий бізнес має використовувати силу голосу в підтримку прав і свобод, зокрема цієї спільноти.

Дуже важливо виводити на свідомий рівень те, що ви робили підсвідомо, розуміти, які страхи та перешкоди стоять на вашому шляху. Це ознаки дорослої позиції. Нещодавно я дивилась ваше інтерв'ю з **проекту «Ламаючи скляні стелі» з Іриною Волк**, де ви піднімали тему гендерних квот. І після цього інтерв'ю я змінила свою думку з приводу необхідності гендерного квотування. Для мене це питання було табу, адже я вважала, що це в якійсь мірі порушення прав людини. Після історії, яку розповіла Ірина Волк про те, що жінка подалась на вакансію генерального директора та обійняла цю посаду, я розумію, що гендерні квоти доречні.

Вже зараз зрозуміло, що після закінчення війни, та мабуть вже

й зараз перед бізнесом гостро постає питання інклюзивності. Ми не можемо ігнорувати, що в Україні кількість людей, які входять до вразливих груп, збільшується, наприклад, людей з інвалідністю, сімей, які лишилися з одним годувальником. Як, на вашу думку, бізнес може полегшити процес реінтеграції ветеранів і ветеранок? І хто має драйвити цей процес - держава, бізнес чи суспільство?

Мені б хотілося, щоб держава грала ключову роль. Це системна задача, а держава – це потужна екосистема, яка володіє необхідною кількістю інформації, базою даних та ресурсів, має можливість та інструменти залучати міжнародні спільноти та уряди, донорів та недержавні організації. Держава несе ключову відповідальність та має заохочувати бізнес долучатися до цього процесу, а бізнес натомість дає роботу, спільноту та можливість для реалізації.

Наостанок, поділіться, будь ласка, вашою формулою інклюзивного майбутнього в рітейл секторі України.

Я дуже вірю в технології. Коли десять років тому я була в Стенфорді, нам розповідали про медичні інновації, які допомагають осучаснити безбар'єрність та інклюзивність. Я хочу вірити в те, що люди, які повернуться з війни, отримають надсучасну медичну підтримку та доступ до кращих технологій. Вже зараз волонтери роблять багато чого, щоб допомогти людям з адаптацією.

Якщо говорити про формулу, то хочеться щоб наші захисники мали можливість повертатися до повноцінного нормального життя без обмежень, реалізовувати свої потреби в родині, роботі, хобі тощо. Мені хочеться вірити, що саме технології, наш емоційний інтелект і розвиток суспільства дадуть можливість це зробити якісно.



Крістін Т. Ремедіос: «IDE – це безперервна подорож»





Як показують дослідження та доводить бізнес, навіть під час війни питання інклюзивності в Україні на часі. У світі 66% CEO компаній стверджують, що темпи прогресу у сфері інклюзивності та різноманітності у бізнес-середовищі є надто повільними. Натомість більше половини (53%) лідерок світових компаній і 30% українок вважають прогрес цілком задовільним.

Ми поговорили з Крістін Т. Ремедіос, глобальною лідеркою напряму інклюзивності, різноманітності та рівності (Inclusion, Diversity & Equity, IDE) KPMG International, щоб дізнатися, як мережа фірм KPMG працює в напрямі IDE з огляду на соціальні та культурні відмінності в різних регіонах присутності фірми, та як уроки повномасштабної війни в Україні можуть допомогти у створенні міцного фундаменту для змістовних змін у суспільстві та бізнесі.

Ви очолюєте кластер інклюзивності та різноманітності в KPMG з 2021 року. Чому ви вирішили зосередити свою кар'єру саме на цьому напрямі?

Коли я починала свою кар'єру, в організаціях не було формальної ролі чи посади, пов'язаної з напрямом інклюзивності, різноманітності та рівності (Inclusion, Diversity and Equity). Проте, як ми знаємо, люди в KPMG – на першому місці в усьому, що ми робимо, і я завжди мала глибокий інтерес до ролей, які ґрунтуються на емпатії, доцільній підтримці та відстоюванні інтересів особистості. Коли я порівнюю свій життєвий досвід молодої біженки в Канаду з моєю роботою, яка вже майже три десятиліття охоплює такі сфери, як пошук талантів, інклюзивність та різноманітність, соціальний вплив, провідні стратегії та партнерства щодо жінок та інтерсекціональність,

антирасизм, захист прав спільноти ЛГБТК+, біженців та нових талантів, для мене стає зрозумілим, чому інклюзивність та різноманітність завжди були важливими для мене.

Чому тема IDE є важливою для KPMG в усьому світі та для вас особисто?

Інклюзивність, різноманітність і рівність – це створення безпечного середовища, де кожна людина відчуває, що її цінують за її унікальний внесок і погляди, що її підтримують, щоб вона могла проявити себе на роботі. Це також про забезпечення доступу до наявних можливостей.



Проте, як ми знаємо, люди в KPMG – на першому місці в усьому, що ми робимо, і я завжди мала глибокий інтерес до ролей, які ґрунтуються на емпатії, доцільній підтримці та відстоюванні інтересів особистості.



Ми усвідомлюємо, що наша робота спирається на інтелектуальну широчінь, талант і навички наших людей, а наша різноманітність розширює наші можливості для вирішення складних викликів та задач. Допмагаючи створити рівні умови для всіх, ми хочемо забезпечити кожному можливість досягати успіху та процвітання.

Наші співробітники, клієнти та суспільство очікують, що ми матимемо потужну програму IDE, пов'язану із соціальною сферою (S) в межах напрямку ESG, нашим Глобальним планом KPMG щодо прогресу у виконанні ESG-зобов'язань (Our Impact Plan) та нашим прагненням щодо довіри та зростання.

Як біженка, що приїхала до Канади ще маленькою дитиною, і як жінка, яка пройшла шлях до кар'єрних вершин, я можу з перших вуст говорити про важливість рівності на робочому місці. Як дружина і мати двох маленьких дітей, я хочу, щоб мої діти працювали в такому робочому середовищі, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал, незалежно від того, хто він і звідки родом.



Ми визначили три ключові принципи, на яких базуватиметься наш план: інклюзивна культура, побудована на довірі, освічені, чуйні працівники, відстоювання рівних можливостей. Завдяки нашій новій політиці IDE ми маємо структуру для втілення цього плану в життя з чітким набором дій та цілей.

Як змінився глобальний порядок денний у сфері інклюзивності та різноманітності з 2021 року?

IDE – це безперервна подорож. Ми працюємо у все більш складні часи, коли світ навколо нас продовжує змінюватися і еволюціонувати, і нам потрібно шукати нових шляхів як пристосуватися до цього, але наші цінності – емпатія і союзництво для всіх – залишаються і завжди залишатимуться першочерговими в усьому, що ми робимо.

У липні 2020 року ми запросили наших співробітників взяти участь у серії віртуальних бесід на тему боротьби з расизмом щодо темношкірих, поділитися своїм життєвим досвідом та думками про те, як ми можемо співпрацювати, щоб допомогти зробити KPMG більш інклюзивною для всіх. У цій серії взяли участь понад 17 000 наших колег з 120 країн, і ці відверті дискусії допомогли нам визнати, що, хоча ми й досягли певного прогресу в цій темі, нам ще багато чого залишається зробити.

Ми відреагували на це, колективно працюючи над створенням плану дій, за який відповідають наші глобальні лідери та лідери в країнах, щоб зробити інклюзивну культуру реальністю для всіх наших людей. Ми визначили три ключові принципи, на яких базуватиметься наш план: інклюзивна культура, побудована на довірі, освічені, чуйні працівники, відстоювання рівних можливостей. Завдяки нашій новій політиці IDE ми маємо структуру для втілення цього плану в життя з чітким набором дій та цілей, яким ми маємо слідувати. Реалізація плану

відстежується та доводиться до загального відома, а лідери несуть відповідальність за досягнення цілей, працюючи разом з Глобальною радою з питань IDE. Ця політика забезпечує послідовний підхід до IDE в усьому світі, визнаючи при цьому, що для різних фірм мережі KPMG існують різні відправні точки. Кожен керівник департаменту управління персоналом та керівник напрямку IDE фірми мережі KPMG відповідає за впровадження цієї політики, а глобальна координаційна група переглядає політику кожні два роки.

Ми знаємо, однак, що соціальне середовище та навколишній світ постійно змінюється. Ми живемо в постковідному світі, де штучний інтелект суттєво



впливає на ведення бізнесу, де гібридна та віддалена робота і нові способи роботи є новою нормою, і де відбувається низка глобальних подій, зокрема повномасштабна війна в Україні, війна між Ізраїлем та ХАМАСом та економічні кризи в інших країнах світу.

Важливо, щоб наша політика IDE була створена за участі наших людей, але водночас була досить гнучкою, щоб вписатися в місцеву культуру та законодавство без шкоди для її основних принципів.

Хоча з моменту, коли ми вперше заявили про наші прагнення багато років тому, відбулося чимало змін, наші цінності, що лежать в основі цих прагнень, залишилися незмінними. Тож ми продовжуємо керуватися ними, спрямовуючи наші зусилля на



підтримку наших людей, просування принципів IDE та створення середовища, в якому інноваційні та різноманітні погляди приймаються та поважаються.

У цьому світі, що розвивається, зусилля в напрямі IDE можуть зустрічати перешкоди, а шлях може бути тривалим, але ми прагнемо рухатися вперед з ініціативами, які допоможуть нашій фірмі бути готовою до майбутнього, в якому всі наші співробітники відчуватимуть себе повноправними членами команди.

Ви багато говорите про регіональний порядок денний IDE – чим він відрізняється в різних країнах? Поділіться, будь ласка, що, на вашу думку, може бути доцільним для України?

Як я вже сказала, важливо, щоб наша глобальна політика була досить гнучкою, щоб вписатися в місцеву культуру та законодавство без шкоди для її основних принципів.

Брати на себе зобов'язання та відданість на глобальному рівні дуже важливо, щоб показати всім нашим людям по всьому світу важливість теми IDE. Ми також хочемо ініціювати важливі обговорення, навчитися діяти злагоджено в країнах нашої присутності і колективно працювати над тим, щоб досягти значущих змін для всіх і кожного.

Мета нашої першої глобальної політики IDE – створити єдиний підхід до застосування принципів IDE в нашій глобальній організації шляхом встановлення базових вимог для наших фірм мережі KPMG, при цьому залишаючись гнучкими, щоб адаптувати такі вимоги до особливостей країн та регіонів.



Створення програми, яка б ефективно працювала в кожному регіоні, є складним завданням через різні соціальні та культурні норми, правила та демографічні показники в різних регіонах. Організації можуть зіткнутися з ризиками незалежно від того, чи впроваджують вони програми з покращення рівності на робочому місці, чи нехтують ними, оскільки IDE зачіпає багато різних частин законодавства, зокрема ті, що стосуються протидії дискримінації та захисту конфіденційності даних (наприклад, Загальний регламент ЄС про захист даних може обмежити можливість збирати та обробляти демографічні дані про різноманітність), а закони можуть відрізнятися залежно від юрисдикції. Наприклад, закони та жорстке законодавство, спрямовані проти прав спільноти ЛГБТК+.

Ми знаємо, що KPMG в Україні **цінує IDE як ключову складову своєї культури**, і для KPMG в Україні важливо сформувані порядок денний IDE, який би відповідав культурному, соціальному та регуляторному контексту країни.

Повномасштабна війна в Україні серйозно вплинула на сферу різноманітності, рівності та інклюзивності. Вона суттєво підсвітила деякі аспекти IDE, зокрема, права людини, гендерні ролі, охорону психічного здоров'я, інтеграцію людей з інвалідністю, підтримку тих, хто постраждав від війни, та багато інших. З одного боку, це сприяє більш свідомому мисленню, а з іншого – робить його досить хаотичним і ситуативним. Які аспекти IDE, на вашу думку, є вирішальними для створення міцного фундаменту для змістовних змін у суспільстві та бізнесі?

Війна в Україні – це безперервна трагедія, яка руйнує життя і засоби до існування в Україні та змінює економічні моделі в усьому світі. Невдовзі після повномасштабного російського вторгнення мільйони українців покинули свої домівки, мільйони поїхали за кордон та стали внутрішніми переселенцями, які переїжджають все далі від своїх домівок, витрати на оборону зростають, кібератаки продовжуються, а корпорації виводять свої активи з росії. KPMG International відреагувала на військовий напад російського уряду на Україну, в результаті чого фірми в росії та білорусі вийшли з мережі KPMG.

Якщо поглянути на наслідки війни для людей у кризових ситуаціях, то ключовим висновком в контексті IDE є загострення наявних питань нерівності.

Наприклад, жінки з обмеженими ресурсами та відсутністю мереж підтримки стають більш вразливими. Жінки, які були змушені покинути свої домівки, часто стикаються з труднощами при отриманні доступу до критично важливої медичної допомоги, до- та післяпологового догляду, які зазвичай є обмеженими в кризових ситуаціях. Діти, які були змушені покинути Україну, вирвані зі свого

нормального життя, перервали навчання, а в деяких випадках навіть були розлучені зі своїми сім'ями. Ба більше, бідніші верстви населення постраждали найбільше, оскільки інфляція найсильніше вдарила по групах населення з низькими доходами.

У професійному контексті кризові ситуації можуть також означати посилення нерівності на робочому місці, тому в ці критичні часи важливо зосередитися на IDE більше, ніж будь-коли, зокрема закласти правильні підвалини на основі наших основних цінностей і зобов'язань, а саме: мати інклюзивну культуру, побудовану на довірі, виховувати освічених та емпатичних працівників та відстоювати принципи рівних можливостей.

Хто, на вашу думку, має бути рушієм цих фундаментальних змін в Україні – чи можуть уряд, бізнес чи суспільство взяти на себе цю роль?

Так, всі ці структури можуть відігравати в Україні свої ролі. За цей час ми бачили підтримку з боку урядів, бізнесу та громад.

Останні кілька років у всьому світі ми спостерігаємо прискорення темпів змін, що проявляється як у дискусіях про різноманітність, так і в тиску з боку регуляторних органів, які вимагають звітувати про досягнутий прогрес у цій сфері. Цей колективний підхід, що об'єднує уряди, бізнес та громади, є надзвичайно важливим.

Очікування та віра в те, що ці системи будуть робити правильні речі, тільки зростатимуть.

Яку роль має відігравати бізнес у просуванні порядку денного з питань різноманітності, рівності та інклюзивності?

Оскільки люди в усьому світі стикаються з багатьма серйозними глобальними викликами, важливо зосередитися на тому, що має найбільше значення. Бізнес є критично важливим компонентом багатьох рішень, необхідних для подолання викликів, з якими стикаються наші громади та суспільство в цілому.

Люди шукають безпечний простір, і коли вони не знаходять його в суспільстві, вони часто шукають його на своєму робочому місці. Протягом останніх кількох років організації більше зосереджуються на питаннях інклюзивності та інтегрованості. По мірі того, як ця тенденція зростає, посилюватимуться і очікування щодо подальшого розвитку цілеспрямованої та ціннісноорієнтованої культури.

Війна також суттєво вплинула на роль жінок – тисячі чоловіків ідуть на фронт, а жінки займають їхні робочі місця. Багато чоловіків, ймовірно, ніколи не повернуться з поля бою або гостро потребуватимуть професійної психологічної реабілітації. Жінки вже взяли на свої плечі багато додаткових обов'язків і фактично здійснюють



багато різних видів діяльності. Які стратегії IDE є успішними для країн, що намагаються перебудуватися заради кращого майбутнього?

Потреби людей змінилися, в тому числі їхні очікування щодо того, що таке робота, де вона відбувається і що вона їм дає.

Подолання складних викликів у нових умовах на ринку праці вимагає врахування уроків, отриманих за останні кілька років, і усвідомлення того, чим саме ми запам'ятаємося. Зрештою, ми хочемо, щоб наші працівники відчували, що їх чувають, про них піклуються та реагують на їхні потреби, допомагаючи здобувати навички, необхідні для розвитку кар'єри, виконуючи роботу, яка є важливою для них і допомагає їм розвиватись.

За останні десятиліття роль жінок на робочому місці дуже сильно змінилася. Протягом більшої частини минулого століття кількість працюючих жінок збільшилася в рази. Цим змінам сприяли соціальні зрушення, зокрема прийняття законодавства про рівні можливості, постійно зростаюча вартість життя та розширення доступу до освіти. Проте існують чисельні структурні перешкоди, які заважають жінкам конкурувати на рівних, а також культурні та особистісні уявлення про роль жінки на роботі та вдома, які продовжують впливати на кар'єру жінок.

Ми знаємо, що не існує універсального рішення щодо викликів, з якими стикаються наші люди



Крістін Т. Ремедіос

Глобальна лідерка
напряму інклюзивності,
різноманітності та рівності
(Inclusion, Diversity & Equity,
IDE), KPMG International

Відповідає за просування
програми інклюзивності,
різноманітності та рівності (IDE)
в KPMG в 145 країнах

Має понад 25 років досвіду в
сфері пошуку талантів та IDE.

Є лідеркою спільноти та була
членкинею круглого столу з
питань біженців і входить до
Ради з питань різноманітності
та 100 найкращих комітетів з
питань різноманітності Жіночої
виконавчої мережі.

Є членкинею комітету Форуму
головних спеціалістів з питань
інклюзивності Ascend Canada
та Консультативного комітету
з питань інклюзивності Ради
з питань працевлаштування
іммігрантів регіону Торонто.

Заміжня, виховує двох дітей.



Люди шукають безпечний простір, і коли вони не знаходять його в суспільстві, вони часто шукають його на своєму робочому місці.



в різних країнах світу. Ми розробили ціннісну пропозицію для співробітників (EVP) — формулювання переваг, які ми пропонуємо нашим співробітникам, з урахуванням нових способів роботи, щоб відобразити унікальність досвіду співробітників KPMG. Ми зібрали думки працівників та майбутніх талантів KPMG з різних країн, щоб зрозуміти, що їх мотивує, і що ми можемо зробити для того, щоб вони працювали з максимальною віддачею. Таким чином, ми використовуємо досвід наших людей, який допомагає нам залучати та утримувати найкращі таланти.

Попри війну Україна розвиває нові концепції життя. Наприклад, центр Superhumans просуває сучасний реабілітаційний центр для українців, які отримали невиліковні травми чи поранення на полі бою та на вулиці. Центр допомагає людям вести життя, на яке вони заслуговують, за допомогою сучасних протезів та доносить до суспільства ідею про те, що можна надалі жити за допомогою протезів, що це може стати для нас нормальним явищем у майбутньому, створюючи тим самим фундамент для потенційного прийняття та позитивного ставлення до цього явища у суспільстві. Чи будуть такі

кейси корисними для решти світу?

Безумовно, ми продовжуватимемо відчувати наслідки війни ще багато років. Наразі ми маємо можливість взяти те, чого ми навчилися з точки зору інклюзивності та рівності, і застосувати ці знання таким чином, щоб підтримати кожен з країн, представлених у нашій мережі.

Понад десять тисяч українців втратили кінцівки, і благодійний фонд Superhumans Center буде медичний центр світового рівня у розпал війни.

Бачити, як у розпал війни будується медичний центр світового рівня, справді надихає. Як кажуть його засновники, це найвищий акт віри та непокори, і суспільство має шанувати жертвовність і вітати відмінності.

Таке бачення можна втілити в життя, надавши українським героям протезування та лікування світового рівня безкоштовно в їхній рідній країні та їхньою мовою.

Фантастично бачити, як бізнес співпрацює з Superhumans, щоб профінансувати подальше розширення та будівництво центру та забезпечити протезування перших героїв, які отримають критично важливу медичну допомогу, якої вони потребують. ■



Олена Семич: «У фундамент відновлення України необхідно закласти принципи інклюзивності»



Великий бізнес вже декілька років системно працює з питаннями інклюзивності. ДТЕК ще в листопаді 2020 року приєднався до ініціативи Олени Зеленської «Бізнес без бар'єрів», у межах якої українські компанії взяли на себе зобов'язання сприяти змінам з метою створення можливостей та соціального включення для всіх суспільних груп, зокрема людей з інвалідністю, літніх людей, батьків з дітьми до шести років, жінок та молоді.

Ми зустрілись з Оленою Семич, директоркою зі сталого розвитку ДТЕК, щоб дізнатися, як ДТЕК працює за напрямом IDE, які фокуси уваги підсилює повномасштабна війна, як компанія адаптується під нові умови та бореться з упередженнями, а також щоб почути про формулу інклюзивного майбутнього в Україні.



Розмову вів Дмитро Романович, директор, ESG-послуги, урядові проєкти та міжнародні проєкти розвитку, KPMG в Україні.

Війна в Україні та економічна нестабільність в світі вивела на перший план багато соціальних питань в напрямі ESG, серед яких – корпоративна трансформація, лідерство в умовах кризи, психологічне здоров'я працівників, інклюзивність та різноманіття, рівні права, соціальна та гендерна рівність. Які з цих питань ви вважаєте наразі найбільш нагальними з точки зору бізнесу та пріоритетів для України?

Війна змінила і продовжує змінювати не тільки бізнес-ландшафт, а й всі суспільні процеси. В перші дні вторгнення нам було важливо зберегти керованість

та допомогти людям. Це був етап швидких рішень, під час якого відбувалося два одночасних процеси. Перший – збереження керованості та контролю над виробничими процесами, а другий – організація допомоги людям. Спочатку - працівникам, а вже за декілька днів підрозділам - ТРО та ЗСУ.

Трохи пізніше на перший план вийшли питання відновлення роботи київського офісу, організація роботи на підприємствах неподалік лінії фронту та створення програм психологічної підтримки. Тут варто зазначити, що за майже два роки повномасштабного вторгнення загалом трансформувалися дуже багато процесів, і в першу чергу тих, які пов'язані з людьми.

Яке місце в корпоративній культурі ДТЕК займає стратегія IDE: інклюзивність, різноманіття, рівність?

ДТЕК був серед перших бізнесів, що підтримали ініціативу Першої Леді «Бізнес без бар'єрів». Ми підходимо до цього питання комплексно і не обмежуємося лише роботою із людьми з інвалідністю, а й допомагаємо іншим групам людей, що потребують уваги. Окремим і важливим фокусом є ветерани, які вже повертаються з фронту. Також у нас є розвинена практика дуальної освіти – студенти можуть поєднувати навчання із стажуванням. Таким чином скорочується шлях молодих людей від навчального закладу до реальної висококваліфікованої роботи.

Цифрові канали комунікацій стають нормою сучасного світу. В сервісі клієнтів бізнеси компанії не лише адаптують свої фізичні офіси для маломобільних людей, а й задають тренд на цифрову інклюзивність. Ми одними із перших впроваджуємо принципи цифрової інклюзії в корпоративних комунікаціях – голосовий пошук, спеціальні шрифти і контрастні кольори, озвучування публікацій вже реалізовані на корпоративному сайті.

Як сильна та чітка позиція керівництва стосовно культури IDE впливає на корпоративну культуру, на поведінку людей в команді, на цінності компанії?

Роль керівника тут важко переоцінити, адже сама лише декларація будь-якого принципу, яка не буде підкріплена конкретними та чіткими кроками залишиться лише словами та знівелює всі старання та намагання.

Ми чудово усвідомлюємо роль бізнесу та вплив його на країну. Тому ще раніше ми підтримали підготовку та друк посібника з безбар'єрності, який пояснював базові речі. Нам також вдалося реалізувати 182 проєкти з різними елементами інклюзивності. Це проєкти доступної міської інфраструктури, спеціальні обладнані класи для дітей з вадами зору і слуху, навчання цифровим навичкам людей старшого віку, підтримка молоді.



Як ви доносите свої цілі щодо IDE до співробітників?

Ми використовуємо всі наявні у нас канали комунікації – сайт, поштова розсилка, групи в соціальних мережах та месенджерах. Ми також приймаємо участь у всіх тематичних заходах та активностях, як на рівні країни, так і локально в громадах. Це дозволяє бачити актуальну картину, розуміти тренди, чути практики інших бізнесів, щось переймати для себе.

Одним з додаткових елементів цільових комунікацій є корпоративні вимоги та обов'язковий розгляд питань інклюзивності на засіданнях комітетів та наглядових рад бізнесів. Це своєрідне щеплення від того, що якісь речі можуть бути забуті або залишені поза увагою.



Повернення ветеранів з війни – це вже наше сьогодні, яке неможливе без рівності, поваги та вдячності. Ці принципи – про засади і відчуття, а от шляхи та інструменти, це те з чим ми всі працюватимемо вже від сьогодні.



Важливим майданчиком і каналом комунікації є Академія ДТЕК, яка вже давно не сприймається як лише наш корпоративний університет. Академія зокрема співпрацює із зовнішніми замовниками (в т.ч. ЦОВ, МОВ, бізнес) і надає їм свою експертизу. На сьогодні вона активно допомагає в розробці та втіленні принципів інклюзивності та рівності, які є складовими навчального процесу при адаптації та профорієнтації.

З якими перешкодами ви зіштовхуєтесь усередині компанії або назовні, коли працюєте з програмами інклюзивності, різноманіття та рівності?

Тут, мабуть, чогось нового я не скажу, адже перше з чим доводиться мати справу і працювати – це розуміння і сприйняття будь-якою людиною і суспільством загалом самої суті інклюзивності. Адже саме на цьому базуватиметься готовність поділяти ці цінності.

Як правило, відбувається поступове усвідомлення тих змін, які чекають на нас. Але зараз через війну і втрати наше суспільство, на жаль, проходить цей процес усвідомлення дуже швидко. Повернення ветеранів з війни – це вже наше сьогодні, яке неможливе без рівності, поваги та вдячності. Ці

принципи – про засади і відчуття, а от шляхи та інструменти, це те з чим ми всі працюватимемо вже від сьогодні.

Ветераноцентричність складається зі зміни суспільством сприйняття ветеранів, перебудови та адаптації процесів під інтереси ветеранів, а не навпаки. Фундаментом цього є закріплення в суспільстві відчуття гордості та щирої поваги до ветеранів.

ДТЕК – одна з українських компаній, яка працює з програмами реінтеграції ветеранів системно. У вересні ви потрапили до рейтингу кращих роботодавців для ветеранів Forbes. Розкажіть про ваші програми більше.

ДТЕК має певний досвід, адже працівники компанії перебували в ЗСУ з 2014 року. Безумовно, сьогодні масштаби мобілізаційних процесів і інтенсивність бойових дій є неспівставними, а значить і виклики також.

Зроблю акцент на такому блоці, як здоров'я, але він загалом трансформується в дещо більший – блок турботи, адже багато факторів взаємодоповнюють один одного – це і соціальна адаптація, і психологічна підтримка.

Ми також почали працювати з ветеранськими організаціями. Вони шукають можливість ділитися власним досвідом та хочуть знайти точки дотику з бізнесом, щоб отримати змогу комунікувати з нашою аудиторією. Окрім того, ми посиліли пошук штатних психологів, організували додаткове їх навчання, де нашими партнерами є ГД ООН в Україні. ▶





Олена Семич

Директорка зі сталого розвитку ДТЕК

2002 року закінчила Національну металургійну академію України за спеціальністю «Економіка підприємства». Отримала дипломи за спільними програмами: KMBS (Україна) і Academy DTEK — «Енергія Знань»; INSEAD (Франція) і Academy DTEK — «Енергія Лідера».

У 2002–2009 роках працювала на Інтерпайп «НТЗ», де пройшла шлях від інженера з організації та нормування праці цеху до начальника відділу з оплати праці заводу.

2009 року прийшла в ДТЕК на посаду начальника відділу компенсацій та пільг департаменту з планування персоналу дирекції з управління персоналом, у 2010 році очолила цей департамент.

У серпні 2014 року обійняла посаду Директора з управління персоналом ДТЕК Енерго, а в квітні 2020 року призначена на посаду виконавчого директора ДТЕК Енерго.

З березня 2021 року працює в корпоративному центрі, займається питаннями сталого розвитку та проектами ESG.

Захоплення – садівництво, книги, кінний спорт та гірські лижі.



Чи є складності? Звичайно. Наприклад – відсутність фахівців належного рівня, особливо в невеликих містах. Або велика географія та розпорошеність активів окремих бізнесів.

Що таке, на вашу думку, гарна «ветеранська програма»?

Одним з основних і найважливіших принципів має бути вже неодноразово згаданий – «Нічого для ветеранів без ветеранів». Це комунікація з тими, хто вже повернувся, коли це можна зробити в більш зручних умовах, щоб співрозмовник мав час і можливість проаналізувати та дати якісний фідбек.

Друге – врахування індивідуальних потреб та додаткова увага з боку колег. Третій – проактивна позиція і готовність до комунікацій з боку компанії. Четверте – постійна готовність до змін та нових викликів.

Не менш важливі прогнозування та планування. Ми намагаємося вже зараз дивитися на декілька кроків вперед та зрозуміти, які виклики чекатимуть нас. Також важлива своєчасна організація роботи з підготовки колективів до повернення ветеранів.

Хто, на вашу думку має драйвити питання реінтеграції ветеранів та ветеранок – держава, бізнес, суспільство?

Роль кожного з учасників є різною. Бізнес вже стає тим, хто першим буде застосовувати якісь практики та інструменти. Адже це про його ефективність та збереження процесів. І тут, як завжди, ми будемо надійним партнером держави та громад.

З іншого боку, ми чудово розуміємо, що за периметром підприємства та колективу ветеран попадає в соціум, який також має бути готовим до його повернення. Тут важлива роль близького кола спілкування. Далі вже всі інші частини суспільства – сусіди, друзі, знайомі, люди в магазині та на

зупинці, іншими словами – всі ми.

Інша болюча тема для вашої компанії та таких, як ДТЕК – це співробітники, які працюють на підприємствах на лінії фронту. Яку допомогу ви надаєте їм для підтримки психологічного стану?

По-перше, хочу подякувати всім працівникам, які не залишили своїх трудових обов'язків, знаходячись неподалік від лінії фронту. Ми дуже пишаємося мужністю і стійкістю наших працівників.

Ми організуємо виїзд сімей таких працівників в більш безпечні регіони. Надаємо безкоштовне житло в наших об'єктах соціальної інфраструктури, забезпечуємо необхідним. Всього з початку вторгнення у нас було більше 3 000 таких переміщених осіб. Для працівників підприємств біля лінії фронту у нас встановлено доплату за роботу в надзвичайних умовах.

Також проводимо курси домедичної допомоги. Якщо працівник отримує поранення на робочому місці, ми забезпечуємо для нього додаткову фінансову допомогу, окрім того, що такі випадки покриває наша медична страховка. При потребі допомагаємо і з відновленням житла для наших працівників. На регулярній основі працівники отримують гуманітарну допомогу від «Фонду Ріната Ахметова».

Наостанок, поділіться, будь ласка, вашою формулою інклюзивного майбутнього в енергетичному секторі України.

Вже зараз інклюзивність має стати однією з основних частин нашого життя. У фундамент відновлення України в першу чергу необхідно закласти принципи інклюзивності, бо ми розуміємо, що війна, на жаль, вплинула на тисячі сімей по всій Україні. Тому ми фокусуємо свою увагу саме на забезпечені комфортного простору для роботи, щоб забезпечити максимально зручні умови для кожного працівника ДТЕК.

Сталий розвиток та ESG

Глобальна експертиза для створення більш стійкого та сталого майбутнього – ми пропонуємо нашим клієнтам консультаційні послуги у сфері сталого розвитку, а саме:

- | ESG стратегія та сталі практики
- | Декарбонізація та вуглецеві ринки
- | Кліматичні ризики
- | Сталі фінанси



Олена Макаренко

Партнерка, голова Impact комітету
керівниця групи форензік та напрямку
сталий розвиток та ESG,
KPMG в Україні

✉ omakarenko@kpmg.ua



Дмитро Романович

Директор, консультаційні послуги,
урядові проекти та міжнародні проекти
розвитку, KPMG в Україні

✉ dromanovych@kpmg.ua





Суспільство неусвідомлених упереджень





Все має свій початок та глибинні причинно-наслідкові зв'язки. Проблема в тому, що зазвичай у нас дуже коротка пам'ять та спокуса дивитися тільки навколо себе чи свої «бульбашки» тут і зараз, що спричиняє персональну та суспільну амнезію та сліпоту.

У цьому процесі нам значно допомагає наш мозок. Він влаштований таким чином, щоб спрощувати та робити швидкі висновки від часткового до загального. Наприклад, нам властиво думати «дивись! Ця блондинка якась не дуже розумна = всі блондинки не розумні», «ця жінка будує кар'єру, у неї немає чоловіка та дітей = жінки-одиначки – кар'єристки», «у цієї людини інвалідність = а що взяти з цієї людини?», «я вірю в сімейні цінності, я – чоловік, працюю, ти – жінка, сидиш вдома та нічого не робиш, хоча б затишок зробила б = всі інші, які не такі як я, від лукавого», «чоловіки – розумні, жінки – красиві = розумна та красива стать». Таких прикладів, стереотипізації, що постійно створює наш мозок, безліч.

До того ж сторіччями культивувалися певні суспільно прийнятні патріархальні моделі поведінки в сім'ї, невідповідність баченню більшості суворо засуджувалася, вільний доступ жінок до повноцінної освіти (не релігійно-естетичної) почав відкриватися тільки на початку ХХ століття. Ці фактори формували

стереотипну неусвідомлену поведінку в суспільстві та бізнесі.

Ви можете сказати: «світ змінився! То все у минулому». А чи дійсно це так? Чи змінилося мислення людей та їхні глибинні переконання? Давайте дослідимо деякі ключові питання.

Де місце жінки?

В інклюзивному суспільстві відповідь було б однозначною – там, де вона себе бачить та такою, як вона себе бачить, бо місце людини не має визначатися її статтю, віком, національністю, релігійними переконаннями, сімейним статусом чи сексуальною орієнтацією. Україна та багато країн у світі далекі від такої більшості, в залежності від груп по інтересам будуть абсолютно різні відповіді.

До повномасштабного вторгнення росії в Україну можна було чути багато дискусій на предмет рівної оплати праці для жінок та чоловіків, обговорення стереотипних умовно «чоловічих» і «жіночих» професій, критеріїв просування по кар'єрі чоловіків, бо нібито вони більш структурні та прагматичні, не такі емоційні, вони можуть висловлювати свої думки голосно. Війна вносить свої корективи, і це – велике питання, який шлях обере українське суспільство: чи надасть перевагу більшості українського суспільства ▶



Війна вносить свої корективи, і це – велике питання, який шлях обере українське суспільство: чи надасть перевагу більшості українського суспільства патріархальній моделі «чоловік воює, жінка піклується про дітей», або суспільство піде шляхом прийняття особистого вибору людини в залежності від переконань, фізичних та психічних можливостей.



патріархальній моделі «чоловік воює, жінка піклується про дітей», або суспільство піде шляхом прийняття особистого вибору людини в залежності від переконань, фізичних та психічних можливостей.

Хочеться вірити, що українське суспільство вийде з цього складного трансформаційного шляху з повагою та прийняттям вибору українських громадян, де жінка може воювати, може займати керуючу позицію, може виховувати дітей або приймати рішення не народжувати дітей, може бути дружиною чи зовсім не одружуватися, і це буде виключно її вибір, який суспільство буде поважати та давати абсолютне вільне право вибору. Ми перестанемо принаймні на роботі обговорювати такі питання як стать кандидата, сімейний статус, наявність маленьких дітей, вік кандидатки, релігійні переконання, сексуальну орієнтацію, чи просто в щоденному особистому чи робочому житті культивувати та жартувати на ці теми, усвідомлюючи, що навіть сказане заради сміху на такі теми підкреслюють нашу неусвідомлену упередженість та принцип виключення та ізоляції.

Яке право має людина на самовираження?

За Конституцією кожна людина має право на самовираження. А на практиці людина з самого дитинства стикається з суспільними обмеженнями та упередженнями – батьки старанно нав'язують дітям своє бачення цінностей, вибору університету (не вчитися в університеті стає сімейною поразкою), професії (часто буває, що діти мусять реалізувати мрії батьків), а пізніше у дорослому житті оточення та суспільство намагається підігнати життя людини під умовні шаблони та «норми». А які вони, ці «норми»?



Можна почути думки про те, що люди нетрадиційної орієнтації – це ненормально та загроза сімейному інституту. А який у нас зараз цей сімейний інститут? Суспільство може толерувати зради, домашнє насилля, різні види булінгу, різні типи залежностей.

Пострадянське розуміння сімейних цінностей для сучасної молоді людини нерідко виглядає абсолютно незрозумілим поняттям, чому саме нещасливі люди мають жити в сім'ї заради дітей, чому має бути як у всіх, чому треба обов'язково вступати до університету, потім одружуватися, народжувати дітей. Молоді люди вимагають більшої свободи та права на самопізнання та самовираження.

Можна почути думки про те, що люди нетрадиційної орієнтації – це ненормально та загроза сімейному інституту. А який у нас зараз цей сімейний інститут? Суспільство може толерувати зради,



домашнє насилля, різні види булінгу, різні типи залежностей. Але суспільство – проти права людей на самовираження щодо вибору своєї сексуальної орієнтації. Люди нетрадиційної орієнтації не мають право створювати сім'ї, мають ховатися в приватному житті та на роботі, бо є ризик переслідування, насмішок та приниження, штучного виштовхування та перепон в кар'єрі. А з іншого боку ці люди теж йдуть воювати в лави ЗСУ, захищають нашу країну, а при пораненнях їх кохана людина не має право на відвідування, бо це не родич, не дружина або чоловік, та мають величезну кількість інших обмежень, про які більшість з тих, хто проти, ніколи не могли б навіть замислитися.

Тобто відбувається штучне обмеження прав та свобод певної кількості громадян України. Це варто усвідомити. Для глибшого усвідомлення можна зробити самостійну домашню роботу – спитайте



себе, чи є у вас внутрішні сили прийняти вибір вашої сестри, брата чи доньки, сина та дати їм це право на самоідентифікацію, на свободу та щастя жити так, як вони обирають? І чому вони мають виборювати це право у вас та у суспільства? Хіба право на самоідентифікацію – не є ознакою демократичного сучасного суспільства, якими ми, українці, себе вважаємо?

Де місце людини з інвалідністю?

Там, де і будь-якої людини, там, де він або вона хоче бути. З радянських та пострадянських часів

люди з інвалідністю ставали невидимими та занедбаними. Вони не отримували відповідного лікування, догляду та сприймалися суспільством як неповноцінні громадяни. Згадайте, як рідко ми могли бачити людей, які користуються кріслом колісним, а якщо і бачили, то відводили очі, немов би перед вами і немає цієї людини, фокусуєтесь на певних фізичних ознаках, а не на людині. Згадайте, чи прийнято відкрито говорити, що у людини є якась група інвалідності та як може змінитися суспільне чи робоче відношення до такої людини.

Війна перед нами ставить ці питання ще гостріше та вимагає від нас швидкого та глибинного переосмислення в медицині, соціальному страхуванні, реабілітаційних процесах та в суспільному ставленні до людей з інвалідністю. Чи готове до цього суспільство? Чи готові до цього бізнеси? Чи готова до цього держава?

Вже зараз в Україні ми маємо певну кількість людей з інвалідністю, після війни їх буде, на жаль, набагато більше. Ми як суспільство маємо бути готові з повагою ставитися до цих людей та пропонувати їм рівні можливості, розуміти як взаємодіяти, де – межа для жартів. Перед бізнесами стоїть задача створення робочих місць та адаптація їх під певні потреби, переосмислення бізнес-процесів та корпоративної культури. Кожен з бізнесів та кожна людина має вже сьогодні спитати себе, а що я можу вже зараз переосмислити в собі, в своїй сім'ї, в компанії, якій я працюю. Перед державою стоїть задача перебудувати інфраструктуру таким чином, щоб людина з інвалідністю мала фізичну змогу бути повноцінним членом суспільства та мати змогу вільно пересуватися містом, магазином, банківським відділенням або без перешкод користуватись міським транспортом.

колонка опублікована 19 січня 2024 року у спеціальному проєкті mind.ua "Економічний форсайт"

Що таке толерантність?

За суттю толерантність – це про повагу та прийняття різних думок, переконань, незважаючи на відмінності від своїх власних. Маємо два ключових слова «повага та прийняття». Це не означає, що ви мусите погоджуватися чи змінювати свої власні думки, але ви маєте допускати право на існування таких думок без засудження чи агресії.

Українське суспільство звикло жити на контрасті «свій-чужий», ти або зі мною, або проти мене, тому досягнути толерантності нам не просто, бо це океан різних думок, переконань та проявлень. Ми, українці, знаходимося на початковому шляху розуміння, що існує різність думок та досвіду, що вони мають право на існування та немає потреби когось в чомусь переконувати, є потреба в розширенні горизонтів та повноцінного сприйняття світу через усвідомлення різноманіття.

Та навіщо нам та інклюзивність, різноманітність та рівність?

Під час та після закінчення війни – це одна з наших потенційних суперсил. Для України різноманітність, рівність та інклюзивність – це не сучасне віяння Заходу, це птах Фенікс, як символ перемоги над смертю та відродження. Ми матимемо суспільство з дуже різним досвідом – досвідом тих, хто захищав країну на фронті, тих, хто виїхав та повернувся, тих, хто став волонтерами, тих, хто працював та сплачував податки, тих, хто був на окупованих територіях, тих, хто отримав фізичні та психічні травми. Кожен українець та українка, кожна родина, кожна компанія матиме драматично різні сприйняття того, що ми переживаємо та ще переживимо, і саме повага, толерантність, здібність почути та прийняти, тобто інклюзивність, різноманітність та рівність, допоможуть українському суспільству відродитися та вплести цей досвід в оновлену сильну націю.



Вікторія Михно

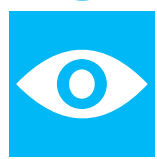
Директорка, лідерка напрямку IDE, керівниця департаменту з розвитку бізнесу та маркетингу, KPMG в Україні

Здобула ступінь MBA в Edinburgh Business School, Herriot-Watt University, Шотландія, у 2018 році

Очолує напрям IDE в KPMG в Україні з 2023 року. Входить до складу правління European Association of Communication Directors (EACD)

Захоплюється дайвінгом, є сертифікованим дайвером





Люддяність та інклюзивність – нові імперативи на ринку праці





Сучасний український бізнес все голосніше каже про необхідність впровадження принципів IDE (Inclusion, Diversity and Equity), які вже довгий час є нормою у всьому західному світі. Ці принципи - Інклюзивність, Різноманітність, Рівність - означають прийняття рішень та організацію бізнес-процесів таким чином, щоб виключити будь-яку дискримінацію за різними ознаками. Стать, вік, освіта, походження, раса, релігійна приналежність, сімейний стан, сексуальна орієнтація, місце проживання, наявність інвалідності тощо не повинні впливати на забезпечення рівних можливостей та доступ до навчання, професійного розвитку, кар'єрних ролей, справедливої оплати праці.

Про те, як побудувати сучасний бізнес саме на таких засадах, розмірковує Світлана Спінко, директорка з персоналу KPMG в Україні.

Виклики на ринку праці

Вже понад рік спостерігається дефіцит талантів на ринку праці. Демографічна ситуація у світі складна,

але в Україні все ще більше ускладнюється війною, яка додатково сприяє витоку спеціалістів за кордон. Багато кваліфікованих працівників потрапляють у категорію тих, яких дуже важко знайти. Наприклад, англомовні юристи, аудитори, керівники середньої ланки. Ми не знаємо, чи повернуться в Україну ці люди, які прилаштувались до нових умов у Європі, особливо, якщо у них є діти, які навчаються.

Також ми стикаємося з вигоранням та втомою працівників. Вигорання – це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці та через зовнішні обставини, які впливають на емоційний стан людини. Стрес 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. Війна нам тут не допомагає, тож компаніям доводиться знаходити методи психологічного розвантаження для працівників.

Спостерігаються також певні негативні тенденції щодо оплати праці. Досить поширена ситуація, коли так

“

Ще зазначу, що ринок України досі у полоні ейджизму, тобто упереджений до працівників певного віку. Трапляється, що навіть у 45 років людину вже не розглядають, як привабливого кандидата, і це негативно відрізняє нас від європейського ринку.

”

званий «білий» ринок, тобто той, хто чесно сплачує податки, конкурує з «сірим»- там люди отримують зарплатню у конвертах, і іноді ця зарплатня може бути вищою ніж у компаніях з офіційними умовами працевлаштування. Тож є певний відтік «блакитних комірців» до «сірого» сегмента, що не сприяє економічному розвитку.

Ще зазначу, що ринок України досі у полоні ейджизму, тобто упереджений до працівників певного віку. Трапляється, що навіть у 45 років людину вже не розглядають, як привабливого кандидата, і це негативно відрізняє нас від європейського ринку. Це лише одне з багатьох упереджень, з якими стикаються кандидати на ринку праці.

Нові вимоги до роботодавців з боку працівників – які тренди спостерігаються

З огляду на труднощі на ринку праці та дефіцит кваліфікованих спеціалістів, резонно замислитися, а чого ж саме хочуть працівники. Зараз уся країна та бізнес живуть в умовах великого шторму, але ми працюємо над тим, щоб прилаштуватися під поточні умови та визначити, як ми будемо жити після Перемоги.

Мені здається дуже важливим, щоб організації розуміли, що будувати відносини з працівниками треба на довірі, а не тільки на зобов'язаннях. Весь наш дизайн бізнесу має будуватися навколо людей, тобто треба відходити від принципу їх використання. Так, бізнес – про прибуток. Але якщо раніше працівника розглядали як елемент механізму організації, то сьогодні організації мають бути людиноцентричними, орієнтованими на інтереси працівників. Сьогодні відповідальні компанії вже відбудовують процеси разом з людьми, пом'якшують бізнес-підходи, дають змогу людям відкрито висловлювати думку, мати можливість впливати на процеси прийняття рішень та право не погодитися з чимось.

Сучасні роботодавці мають працювати на засадах прозорості та довіри, а не тільки на тотальному контролі. Наприклад, результати нещодавнього дослідження **KPMG Global CEO Outlook** показало, що 72% керівників банків погодилися з тим, що «стиль керівництва за принципом співпраці зі спільним управлінням і оперативними обов'язками забезпечують більший успіх».

Дуже важливі тези пролунали на останній конференції People Management: сьогодні успішний та живий бізнес — це той, який має відношення до своїх працівників як дорослий до дорослого, а не як дорослий до дитини. Тобто це означає, що ми не вказуємо працівникам, що їм робити, а вони, як слухняні діти все виконують. Ми маємо бути з ними в діалозі, досягати домовленостей з урахуванням побажань кожної зі сторін, будувати процеси, які підходять усім нашим працівникам, усім категоріям, щоб були ефективними і приносили прибуток.

Також треба замислюватися над новими форматами. Наприклад, дослідження показують, що люди дуже цінують можливість працювати у гібридному чи дистанційному форматі. І це дані не тільки в Україні, це стосується всього світу, тому що після пандемії люди побачили переваги такого підходу. Наші щорічні внутрішні опитування співробітників мережі KPMG Global People Survey показують, що люди, які працюють у гібридному форматі, відчувають себе більш щасливими, тож організаціям варто замислюватися, чи можуть вони надати людям такі умови праці.

Фокус на інклюзивність

Якщо наш бізнес про людей, то треба брати до уваги усі особливості працівників. Україна в цьому контексті виглядає достойно. Ще не все ідеально, але й багато чого зроблено. Ми вже відкрито спілкуємося про те, що всі люди унікальні, що в нас працюють люди з різною сексуальною орієнтацією, люди з інвалідністю, і цю різноманітність треба приймати як нову норму.

Тому, наприклад, у KPMG в Україні у відповідності до глобальних цілей мережі фірм ми вирішили робити ставку на обізнаність наших працівників, їхнє усвідомлення того, наскільки різні люди їх оточують, що вони можуть мати інше бачення та світосприйняття. Ми призначили лідерку з питань IDE, яка буде стратегічно займатися цими питаннями, проводимо вебінари про різні аспекти IDE (інклюзивності, різноманітності та рівності), плануємо проводити освітню роботу щодо співпраці з людьми з інвалідністю, розкриваючи всебічно аспекти цього об'ємного питання. А ще ми прийняли рішення, що компанія запровадить програми для людей з





Треба будувати таку організацію, де кожен міг би реалізуватися. Щоб цього домогтися, керівникам слід демонструвати готовність, мати повноваження розпізнавати несприятливі з точки зору різноманітності структури і розуміти, як їм можна протидіяти



інвалідністю, яка передбачає додаткову фінансову виплату. Це наш варіант допомоги.

Загалом, у суспільстві також повинні статися серйозні культурологічні зміни. Їх важко зробити за вказівкою та за місяці – цей шлях довжиною в роки. Це про те, наскільки наша нація буде гнучкою, наскільки емпатичними ми будемо один до одного, як будемо сприймати нашу поточну реальність. Я пишаюся тим, що наша молодь, яка працює в KPMG в Україні, позитивно налаштована до питань інклюзивності, відкрита до усіх категорій людей. З такою молоддю нам буде легше рухатися до позитивних змін, адаптувати їх, будувати майбутнє рівних можливостей для усіх категорій співробітників.

Принципи інклюзивності у підборі персоналу

Наразі в Україні існує правило, що будь-яке підприємство має працевлаштувати близько 4% осіб з інвалідністю (від загальної кількості робітників). Мені цей підхід здається дещо застарілим. Ті самі докорінні зміни у сприйнятті суспільства, про які я вже згадувала, повинні привести до того, щоб інклюзивність була вільним та свідомим вибором.

Важливим моментом є той, що всі кандидати з інвалідністю повинні йти на загальних умовах, оскільки ми не маємо права їх якось відрізнити. Але роботодавці мають

дізнаватися, чи потрібні додаткові умови для організації робочого простору для людей з інвалідністю, тут важливий відкритий діалог. Наприклад, хтось не може довго стояти або сидіти, і це треба врахувати заздалегідь.

Після війни, звичайно, ми також будемо спостерігати велику кількість жінок та чоловіків, які повернулись з війни. І тут варто зазначити, що вони не очікують якогось до себе особливого ставлення. Вони очікують, що до них будуть ставитися так само, як і до інших працівників. Треба будувати таку організацію, де кожен міг би реалізуватися.

Щоб цього домогтися, 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 у взаємовідносинах керівників та працівників. Для цього важливий комплексний підхід, наприклад, у формі створення міжфункціональних спільнот, проведення поглиблених навчальних тренінгів, семінарів, вебінарів та впровадження програм наставництва. Інакше є ризик втратити таланти, які не відчувають професійної підтримки або бачать кращі кар'єрні шляхи в іншому місці.



Світлана Спінко

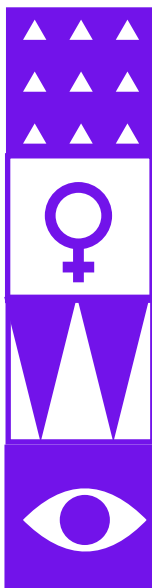
Директорка з персоналу
KPMG в Україні

Має понад 15 років досвіду
у сфері HR в міжнародних
компаніях

Приєдналась до KPMG в
Україні 8 серпня 2022 року

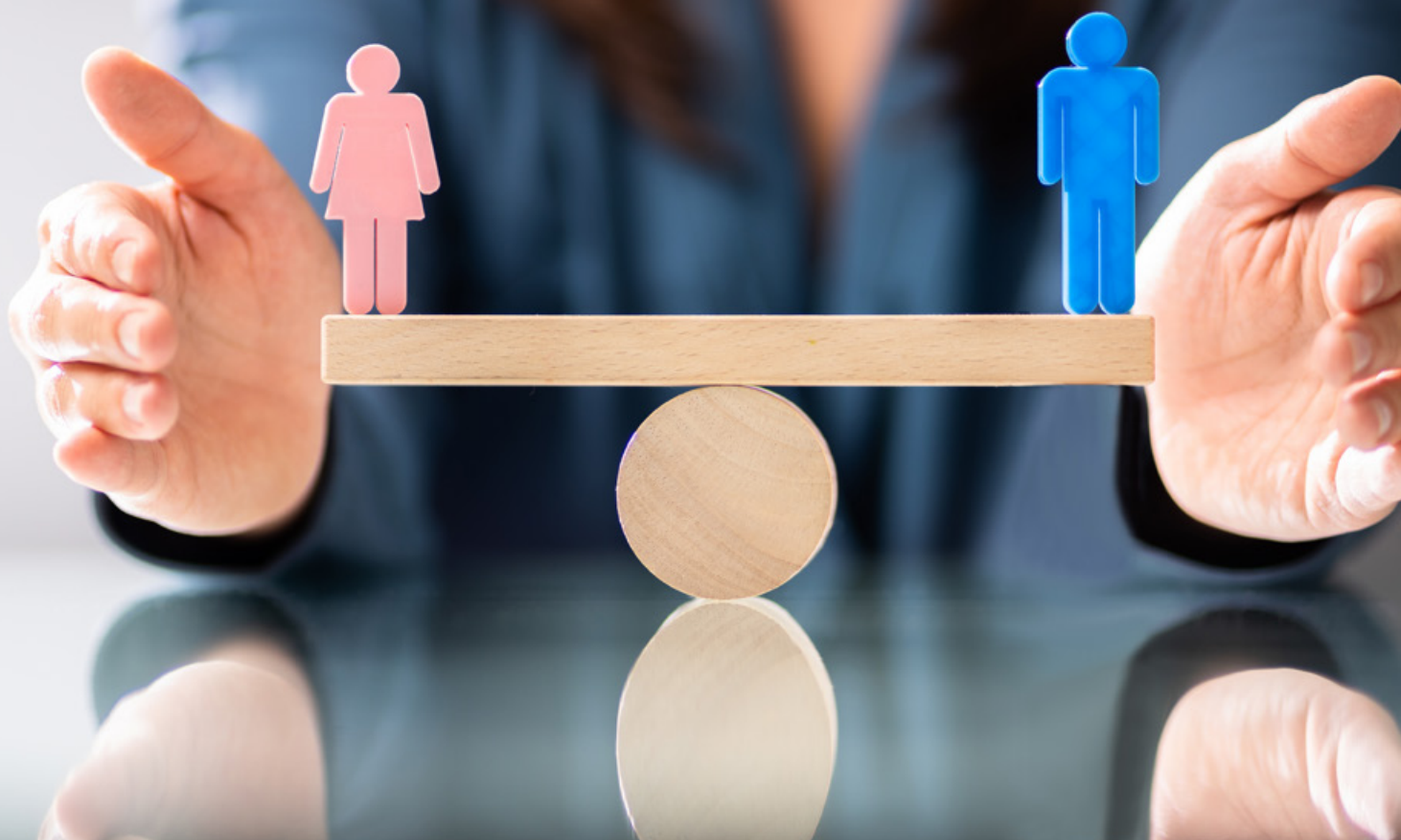
Щаслива мама двох дітей,
сина та доньки





Чи є гендерний розрив?

Жінки та чоловіки серед виконавчих органів управління та наглядових рад компаній України – дослідження KPMG в Україні



KPMG в Україні провела аналіз структури виконавчих органів управління та наглядових рад 100 найбільших компаній України за величиною доходу в 2022 році, щоб оцінити відсоток представленості жінок та чоловіків у топменеджменті компаній.

За результатами дослідження жінки становлять від 8% до 80% складу виконавчого управління у 26 компаніях з сотні найбільших за величиною доходу. Проте у 68 компаніях жінок у топменеджменті немає, тобто керівні посади займають лише чоловіки. На противагу, кількість компаній з повністю жіночим складом управління складає лише 6 компаній зі 100.

Чоловіки значно преважують у загальній чисельності у складі органів виконавчого управління, що

становить 240 особи – у відсотковому еквіваленті складає 78%, жінки – 67, що у відсотковому еквіваленті складає 22%.

53 компанії зі 100 мають наглядову раду, проте через введений військовий стан, інформація про їх повний склад, в деяких компаніях, обмежена. За наявними даними, у складі наглядових рад компаній абсолютне жіноче представництво відсутнє, а виключно чоловіче представництво наглядових рад складає 60% компаній, що ілюструє набагато нижчий рівень представленості жінок у лавах членів наглядових рад. У загальній кількості відсоток жінок у складі наглядових рад залишається значно меншим (20%), ніж чоловіків (80%).

“

Різноманітність поглядів та підходів – складові успішного майбутнього сталого бізнесу. Різноманітність забезпечує стійкість та гнучкість – риси, які відіграють провідну роль у сучасному світі. Жінки та чоловіки можуть зміцнити бізнес саме за допомогою своїх відмінностей, а не борючись із ними. Багато світових корпорацій зробили підтримку різноманітності частиною своєї корпоративної культури. Впевнена, що й українські компанії можуть це зробити, адже суспільство вважає організацію з різноманітними командами гармонійною, стабільною та прогресивною.



Олена Макаренко.

Партнерка, консультаційні послуги, керівниця групи форензік та напряму сталий розвиток та ESG, голова Impact комітету KPMG в Україні.

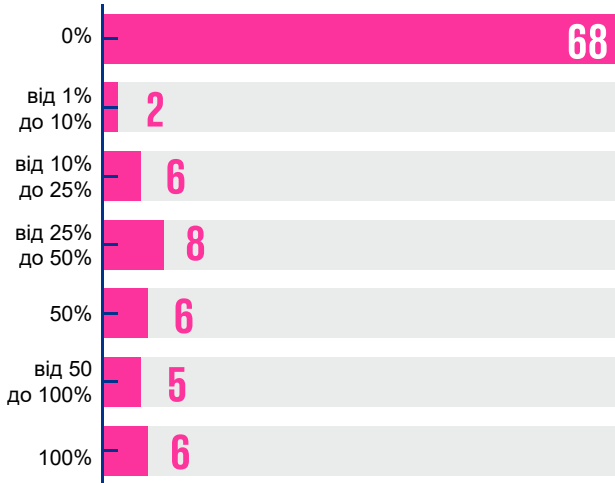
”

За результатами дослідження, жінки становлять від 8% до 80% складу виконавчого управління у 26 компаніях з сотні найбільших за величиною доходу. Проте у 68 компаніях жінок у топменеджменті

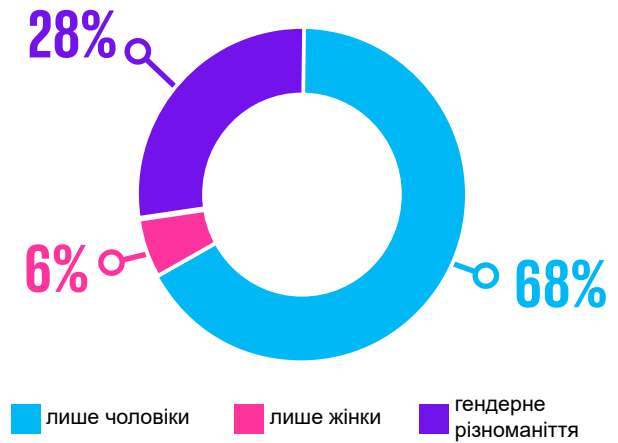
немає, тобто керівні посади займають лише чоловіки. На противагу, кількість компаній з повністю жіночим складом управління складає лише 6 компаній зі 100.



Відсоток жінок в органі виконавчого управління

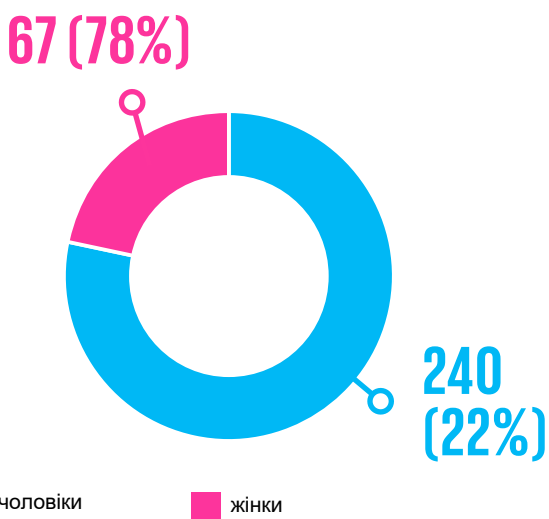


Частка жінок та чоловіків у складі виконавчих органів управління



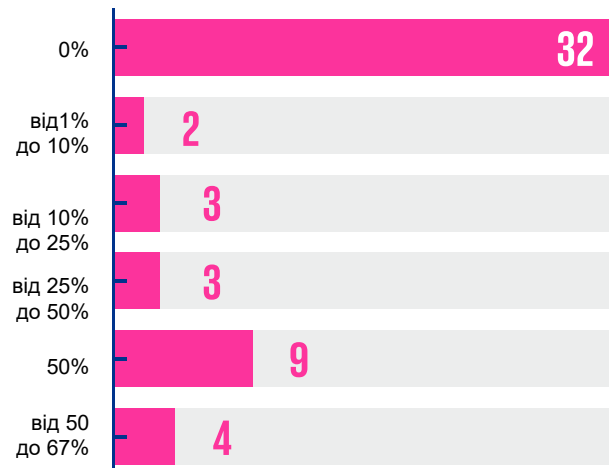
Чоловіки значно преважують у загальній чисельності у складі органів виконавчого управління, що становить 240 осіб – 78% у відсотковому еквіваленті, жінки – 67 особи – 22%.

Загальна статистика складу органів виконавчого управління



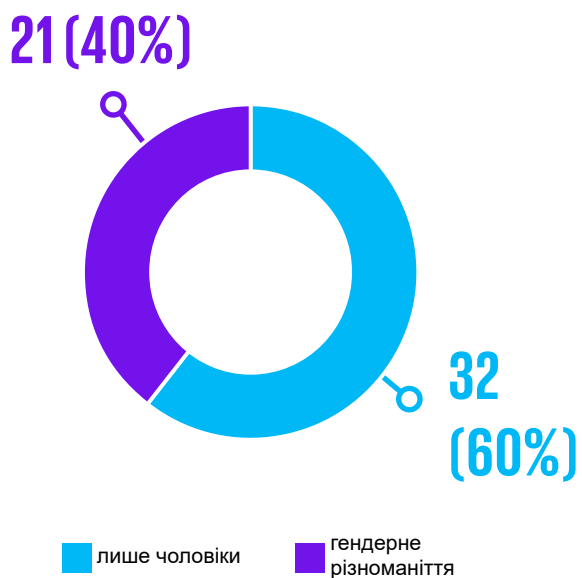
53 компанії зі 100 мають наглядову раду.

Відсоток жінок в наглядовій раді

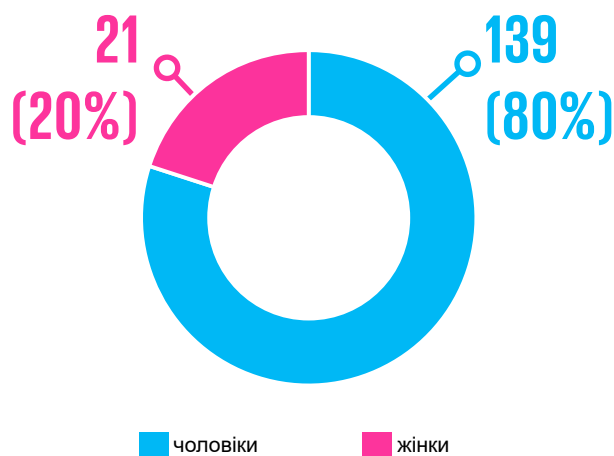


У складі наглядових рад компаній абсолютне жіноче представництво відсутнє, а виключно чоловіче представництво наглядових рад складає 60% компаній, що ілюструє набагато нижчий рівень представленості жінок у лавах членів наглядових рад. ►

Частка жінок та чоловіків у складі наглядових рад



Загальна статистика гендерного складу наглядових рад



У загальній кількості відсоток жінок у складі наглядових рад залишається значно меншим (20%), ніж чоловіків (80%).

Методологія

Наведений аналіз базуються на даних фінансової звітності компаній за 2022 рік, опублікованих Податковою службою України на Єдиному **порталі** відкритих даних. Аналіз складу органів виконавчого управління та наглядових рад здійснювався станом на 1 січня 2023 року.

**За даними Держстату, який опублікував основні дані фінансової звітності компаній і організацій України за 2022 рік. Видання The Page проранжувало підприємства за величиною річного доходу, виключив із переліку комунальні, а також небізнесові організації, та підготувало список 100 найбільших компаній України. <https://thepage.ua/ua/economy/top-100-najbilshih-kompanij-ukrayini-u-2022-roci#anchor-0>*





Податкове та юридичне консультування

Команда фахівців KPMG допомагає клієнтам враховувати вимоги законодавства на рівні країни та світу – ми пропонуємо нашим клієнтам консультаційні послуги:

- | Податкового законодавства
- | Юридичного супроводу
- | Трансфертного ціноутворення
- | Бухгалтерського обліку та підготовки податкової звітності
- | Управління персоналом та оподаткування фізичних осіб
- | Податкові перевірки та спори



Сергій Попов

Партнер, керівник відділу податкового та юридичного консультування, KPMG в Україні

✉ sporov@kpmg.ua



Юрій Кацер

Директор, керівник відділу юридичного консультування, KPMG в Україні

✉ ykatser@kpmg.ua



Оксана Олехова

Партнерка, податкове та юридичне консультування, KPMG в Україні

✉ oolekhova@kpmg.ua



Ярослав Котляр

Директор, керівник групи трансфертного ціноутворення KPMG в Україні

✉ ykotlyar@kpmg.ua



Олександр Бобошко

Партнер, керівник групи міжнародного оподаткування, KPMG в Україні

✉ oboboshko@kpmg.ua



Чи є місце для IDE у часи полікризи?

Підготовлено на основі досліджень «Погляд керівників бізнесу 2023» та «Погляд бізнес-лідерок у світі та Україні 2023»

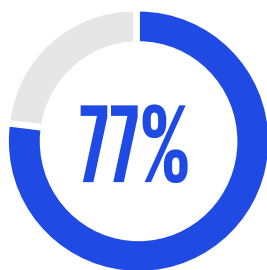


У період полікризи бізнес шукає не тільки шляхи виживання, а й можливості для розвитку. Розуміючи, що звичні стратегії втрачають актуальність, а життя в умовах невизначеності – це нова норма, лідери та лідерки знаходять свої рецепти збереження та розвитку компаній і трансформації бізнес-процесів. Важливим фокусом нових підходів є людиноцентричність у бізнесі, як всередині команд, так і у відносинах з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Ми дослідили та проаналізували результати досліджень [KPMG CEO Outlook 2023](#) та [Погляд бізнес-лідерок у світі та Україні 2023](#) – опитувань, які провела мережа фірм KPMG серед світових керівників і керівниць компаній з різних континентів, з різних галузей і масштабів бізнесу, щоб зрозуміти, яке місце відводять лідери принципам IDE (інклюзивності, різноманітності та рівності) в контексті тренду на впровадження ESG-порядку денного та загальної оцінки стану економіки у світі. Більш розлогу та детальну інформацію про погляди лідерів бізнесу ви можете знайти у згаданих дослідженнях.

Вплив полікризи на бізнес і економіку

На тлі війни генеральні директори демонструють оптимізм та прогнозують позитивні зрушення. Їх впевненість у світовій економіці залишається загалом незмінною, перевищуючи рівень довіри, що існував до пандемії COVID-19. Майже три з чотирьох опитаних генеральних директорів (73%) впевнені в перспективах розвитку економіки протягом наступних трьох років (порівняно з 71% минулого року). Однак впевненість генеральних директорів у перспективах зростання власної компанії знаходиться на мінімальному рівні за останні три роки і складає 77%.



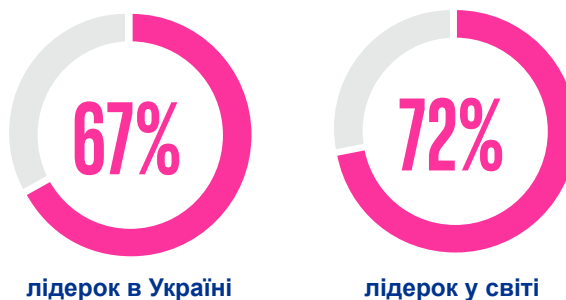
CEO впевнені у перспективах зростання їх компанії протягом наступних 3 років

Однак, як показало опитування жінок-лідерок, лише 30% жінок-лідерок в Україні впевнені щодо перспектив

зростання світової економіки на найближчі три роки. У світовому опитуванні 43% жінок на керівних посадах дотримуються такого ж оптимізму.

При цьому переважна більшість лідерок (67% в Україні і 72% у світі) демонструють оптимізм та переконані у майбутньому зростанні їхніх організацій. Жінки на керівних посадах в Україні менш оптимістичні, коли йдеться про життєстійкість країни.

Впевнені у зростанні їхніх компаній протягом наступних 3 років



Адаптація стратегії лідерства

Близько 90% жінок-лідерок вважають, що в умовах нестабільного бізнес-клімату критично важливо адаптувати бізнес до мінливого середовища і нових викликів.

99% опитаних CEO адаптували або планують адаптувати свою бізнес-стратегію зростання протягом наступних трьох років.

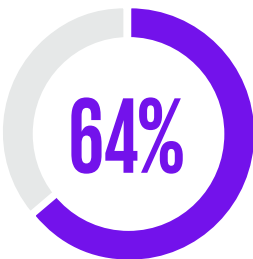


64% українських жінок і 76% жінок-лідерок у світі стверджують, що загалом адаптувались до полікризи як до «нової норми», а дві третини жінок-лідерок серед опитаних в Україні і світі адаптували свій стиль керівництва під виклики сьогодення. ▶

ESG як необхідна складова бізнес-стратегії

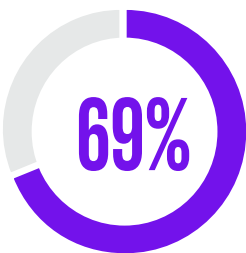
Впровадження ESG-порядку денного у стратегію розвитку компанії – тренд, який став обов'язковою вимогою стейкхолдерів практично до кожного бізнесу. В Україні це питання стоїть особливо гостро, адже відповідає очікуванням міжнародних інвесторів, які планують брати участь у повоєнній відбудові економіки країни.

Керівники компаній дедалі частіше визнають, що ESG є невід'ємною частиною їхньої корпоративної стратегії, яка допомагає забезпечити стійкість компаній та їхнє довгострокове зростання навіть в умовах численних геополітичних та економічних викликів. 64% CEO з усього світу відчувають очікування громад, що бізнес частково візьме на себе функцію держави, щоб подолати такі виклики, як забезпечення IDE, кліматичні ризики чи дотримання соціальної справедливості.



CEO відчувають очікування громад, що бізнес частково візьме на себе функцію держави, щоб подолати такі виклики, як забезпечення IDE, кліматичні ризики чи дотримання соціальної справедливості

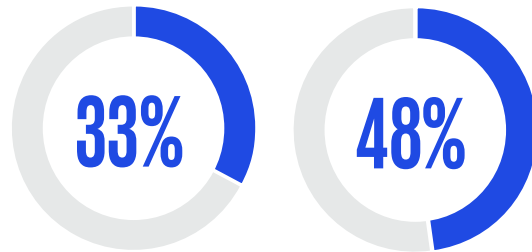
Понад дві третини (69%) респондентів повністю впровадили ESG-програми у свій бізнес для досягнення додаткової прибутковості, 35% відзначили, що вони змінили наративи, якими вони комунікують щодо ESG-питань, як всередині компанії, так і за її межами. А 33% українських жінок-лідерок і 48% респонденток у світі відмітили, що ESG-програми вже значно покращують фінансові показники бізнесу.



CEO повністю впровадили ESG-програми у свій бізнес для досягнення додаткової прибутковості



ESG-програми вже значно покращують фінансові показники бізнесу, вважають керівниці бізнесу:



в Україні

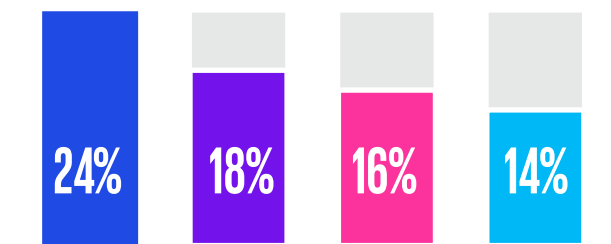
у світі

Незважаючи на те, що 74% CEO впевнені, що мають достатньо можливостей і потенціалу, необхідних для того, щоб відповідати новим стандартам звітності, 68% вважають, що все ще не готові витримати потенційну перевірку з боку стейкхолдерів або акціонерів.

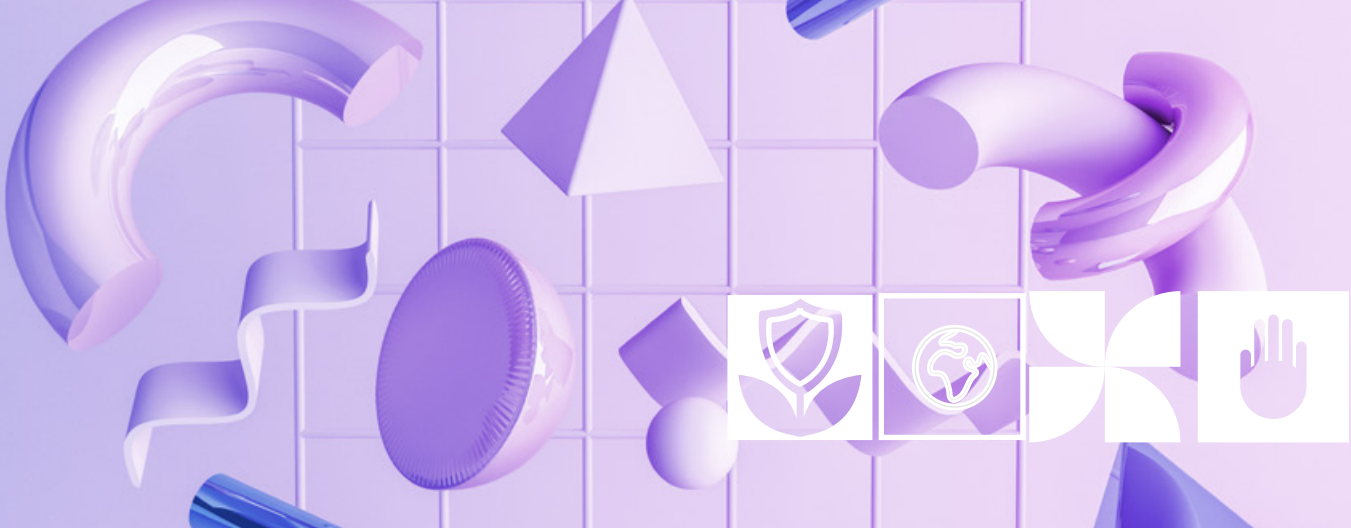
Сфери, на які впливатиме впровадження ESG-принципів

Майже чверть опитаних CEO (24%) вважають, що протягом наступних трьох років ESG матиме найбільший вплив на їхні відносини з клієнтами. 18% респондентів прогнозують вплив ESG на розподіл капіталу, партнерства, альянси та M&A-стратегії, ще 16% вважають, що це допоможе підсилити репутацію їхнього бренду, а 14% розраховують покращити фінансові показники та привабити нові молоді таланти.

Протягом наступних 3 років ESG матиме найбільший вплив на:



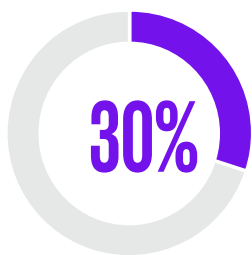
- відносини з клієнтами
- розподіл капіталу, партнерства, альянси та M&A-стратегії
- підсилення репутації бренду
- покращення фінансових показників та привабливості для нових молодих талентів



Що прискорює чи гальмує реалізацію ESG-стратегії

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 (38%) та реалізація дієвої стратегії IDE (інклюзивності, різноманітності та рівності) для вирішення проблеми рівності в керівництві компанії, наприклад, справедлива оплата праці, принципи різноманітності в керівництві та правліннях компанії (31%). Лідерки зі світового опитування віддають перевагу посиленню показників управління для створення більш надійного та прозорого підходу до ESG (32%).

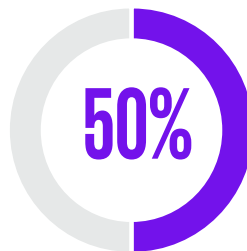
Загальмувати процес реалізації ESG-стратегії, на думку третини українських лідерок і чверті світових, можуть інші нагальні ділові та економічні питання, які змушують переключити увагу з ESG. Крім того, за результатами опитування, 30% CEO вбачають перешкоди для досягнення Net Zero та інших кліматичних цілей у складності декарбонізації ланцюгів постачання.



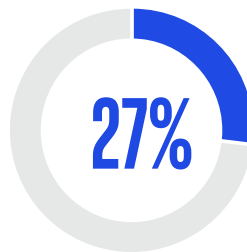
CEO вбачають перешкоди для досягнення Net Zero та інших кліматичних цілей у складності декарбонізації ланцюгів постачання

Окупність інвестицій у ESG

Питання впровадження ESG-стратегії безпосередньо пов'язують з потенційними покращеннями фінансових показників компанії. Так половина опитаних генеральних директорів розраховує побачити окупність своїх інвестицій вже впродовж 3-5 років, 27% CEO оптимістично налаштовані побачити прибутковість впродовж 1-3 років. В той же час, неспроможність створити цінність за рахунок інвестицій в ESG – ризик реалізації ESG-стратегії, який відмітили 15% жінок-лідерок.



CEO вважає можливим досягнення значної прибутковості інвестицій в ESG впродовж 3-5 років



CEO налаштовані побачити прибутковість впродовж 1-3 років

Найбільш пріоритетним аспектом ESG, коли мова йде про інвестиційну стратегію, 35% опитаних генеральних директорів вважають вирішення екологічних проблем, таких як досягнення Net Zero, 23% віддають перевагу соціальним та громадським програмам, зокрема IDE, 29% – моделям управління та протоколам прозорості, а 13% вважають, що можна охопити увагою одночасно усі пріоритети та інвестувати в усі аспекти.

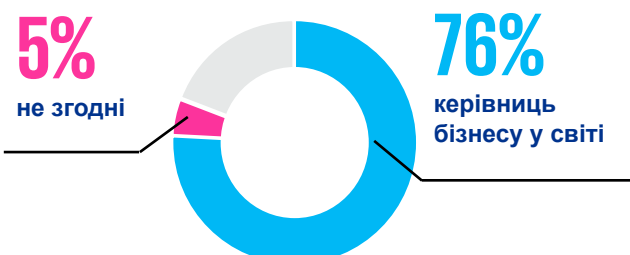
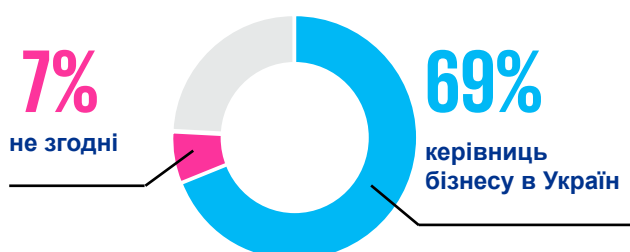
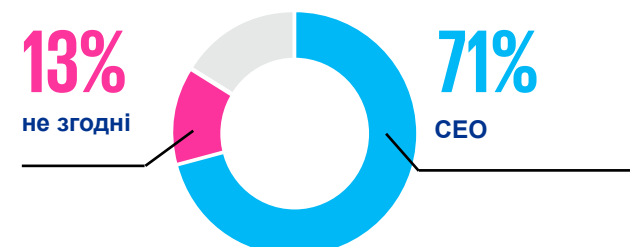
Впровадження принципів IDE як запорука успішної стратегії зростання

Важливим фокусом бізнес-стратегій компаній сьогодні є людиноцентричність. Однак, попри широке визнання важливості дотримання принципів IDE у питаннях управління командами, організації ланцюгів постачання чи надання послуг клієнтам, темпи прогресу викликають занепокоєння. Дві третини CEO (66%) стверджують, що темпи прогресу у сфері інклюзивності та різноманітності у бізнес-середовищі є надто повільними. Серед жінок-лідерок погляди на це питання більш обнадійливі. Тільки 25% керівниць у світовому опитуванні і 40% українських лідерок погоджуються, що темпи надто повільні. Натомість більше половини (53%) лідерок світових компаній і 30% українок вважають їх цілком задовільними. ▶



Однак, переважна більшість лідерів з усіх опитаних груп погоджується, що увага до рівня дотримання цих принципів протягом наступних трьох років зростатиме.

Увага до рівня дотримання IDE-принципів протягом наступних 3 років зростатиме, вважають:

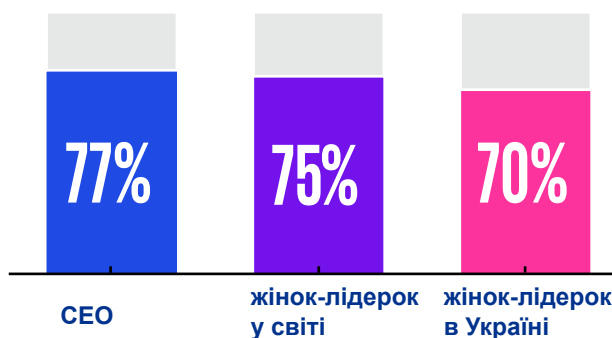


Гендерний баланс

Питання гендерної рівності – один з найбільш нагальних IDE-викликів у всьому світі. В Україні воно набуває особливої уваги в часи війни, коли жінка, попри свої традиційні ролі, відчуває більшу відповідальність за забезпечення функціонування економіки країни як на керівних посадах, так і у складі команд.

Опитування показало, що 77% CEO, 70% жінок-лідерок в Україні і 75% жінок на керівних посадах у світі вбачають шлях задоволення амбіцій щодо зростання через досягнення гендерної рівності в командах та керівництві. А переважна більшість лідерів (72%) кажуть, що досягнення різноманітності на роботі вимагає змін на рівні вищого керівництва.

Підтримують тезу, що досягнення гендерної рівності у керівництві та командах – запорука задоволення амбіцій щодо зростання:



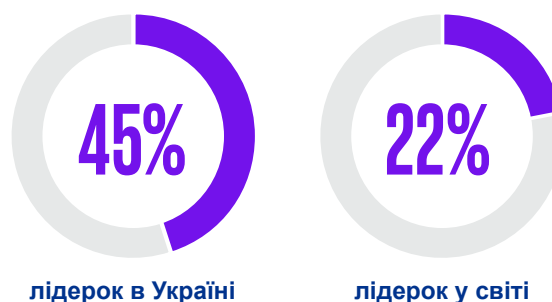
До речі, більшість опитаних лідерок оптимістично дивляться на перспективу вирівнювання гендерного балансу в управлінні і вважають, що це може статися впродовж наступних 10 років. Кожна четверта лідерка в Україні і кожна третя у світі розглядає таку можливість протягом 10-20 років.

Наступництво

Постійна невизначеність щодо майбутнього в цьому швидкозмінному середовищі змінила ставлення до планування наступництва у 73% опитаних CEO.

Розглядаючи питання заміщення посади у разі просування чи переходу в іншу компанію, 45% керівниць в Україні заявили, що стать наступника для них не має значення, 41% вважає, що їх місце має посісти саме жінка, а 14% віддадуть свій голос за чоловіка.

Стать наступника не має значення для



Для порівняння, лише 22% лідерок зі світового опитування заявили, що не мають упереджень щодо статі. Майже половина (49%) віддадуть перевагу жінці, а 29% підтримають наступника – чоловіка.

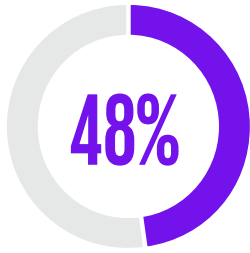
Лідерські стратегії

Попри всі геополітичні ризики, волатильність і непрогнозованість ринків, керівники та керівниці продовжують оптимістично дивитись у майбутнє, ▶



підлаштовуючи свої лідерські стратегії під виклики часу і потреби команд для ефективного досягнення бізнес-цілей.

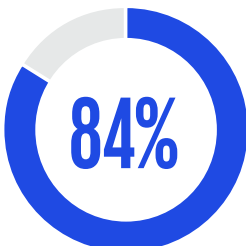
Майже половина CEO (48%) вважають прийняття рішень на мікрорівні необхідною умовою успіху, враховуючи, як швидко змінюється світ. Більшість опитаних жінок-керівниць зауважили, що їм подобається вирішувати проблеми лідерства у часи полікризи. В Україні цей показник становить 67%, у світі — 81%.



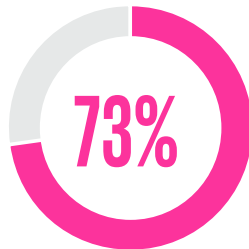
CEO вважають прийняття рішень на мікрорівні необхідною умовою успіху у світі, що швидко змінюється

Стратегії жіночого лідерства у часи полікриз можуть відрізнитись, але їх об'єднують деякі спільні підходи, зокрема, комунікація з командами. Переважна більшість опитаних лідерок (84% - світ, 73% - Україна) стверджують, що під час кризових ситуацій приділяють більше часу питанням лідерства та спілкуванню з працівниками.

У часи криз керівниці приділяють більше часу питанням лідерства та спілкуванню з працівниками:

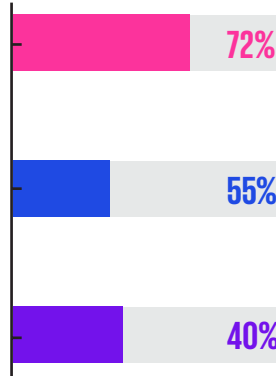


у світі



в Україні

Стиль лідерства, заснований на співпраці, зі спільним управлінням та операційними обов'язками, дозволяє досягти більшого успіху, вважають 72% CEO. 40% українських бізнес-лідерок і 19% світових називають свій стиль демократичним, тобто таким, що передбачає широку участь у процесах прийняття рішень, а 55% лідерок зі світового опитування і 33% українських керівниць визначають свій стиль як стратегічний, тобто орієнтований на команду. Близько чверті керівниць орієнтуються на проект.



CEO обирають стиль лідерства, заснований на співпраці, зі спільним управлінням та операційними обов'язками

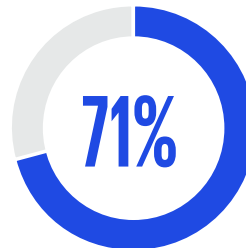
жінок-лідерок світового опитування віддають перевагу стратегічному стилю, орієнтованому на команду

українських бізнес-лідерок називають свій стиль демократичним, тобто таким, що передбачає широку участь у процесах прийняття рішень

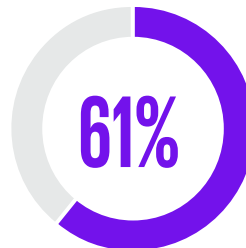
Репутація

Досвідчені бізнес-лідери розуміють важливість репутації компанії та її взаємозв'язок з довірою до керівників. Щоб продемонструвати особисту добродішність, 71% CEO розглядає можливість відмовитися від прибуткової частини бізнесу, яка шкодить репутації компанії. А 61% гендиректорів готові зайняти позицію щодо політично чи соціально спірного питання, навіть якщо правління буде стурбоване ризиками, пов'язаними з такою позицією.

Щоб продемонструвати особисту добродішність



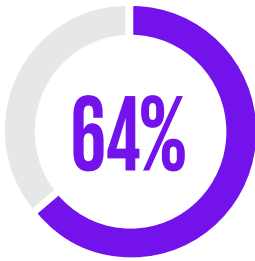
CEO можуть відмовитися від прибуткової частини бізнесу, що шкодить репутації



CEO готові зайняти позицію щодо політично чи соціально спірного питання, попри стурбованість правління.

Формат роботи

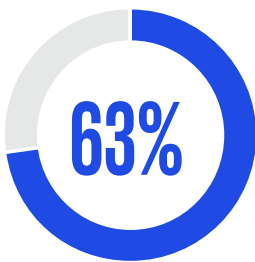
Щодо формату та організації робочих процесів, думки у бізнес-лідерів різняться. Опитування CEO показало, що генеральні директори схвалюють та прагнуть повернути «допандемічний» формат роботи в офісі. Причому більшість респондентів (64%) очікують повного повернення персоналу до офісів впродовж трьох років. 27% CEO вважають, що робоче середовище залишиться гібридним.



СЕО очікують повного повернення персоналу до офісів впродовж трьох років

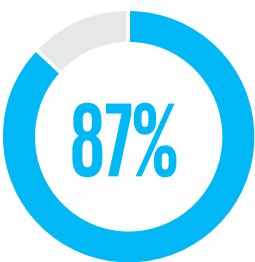
Жінки-лідерки, натомість, стверджують, що саме організаційна гнучкість, зокрема, гібридний формат чи неповний робочий день, були вирішальними для їхнього професійного успіху. Серед українських респонденток цю думку підтвердили 45% жінок, у світовому опитуванні – 14%.

За даними опитування, 63% світових бізнес-лідерок віддають перевагу роботі у гібридному форматі. В Україні такий тип роботи обирають 47% жінок на керівних посадах. Однак, майже чверть жінок-лідерок віддають перевагу роботі в офісі.



світових бізнес-лідерок віддають перевагу роботі у гібридному форматі

Варто зазначити, що генеральні директори планують докладати певних зусиль, щоб заохочувати повернення співробітників в офіси. 87 % опитаних СЕО кажуть, що вони, швидше за все, винагороджуватимуть співробітників, готових повернутись до офісу, сприятливими завданнями, підвищенням оплати праці або просуванням по службі.



СЕО планують винагороджувати співробітників, готових повернутись до офісу, сприятливими завданнями, підвищенням оплати праці або просуванням по службі

Ця думка підкреслює стійкість традиційного офіс-центричного мислення серед генеральних директорів. На шляху стимулювання команд до повернення до традиційних форматів роботи важливо, щоб лідери дотримувалися довгострокової перспективи, впроваджували цінності IDE, враховували побажання та потреби працівників. Це сприятиме залученню, розвитку і підтримці талантів.

Методологія

Інформація про дослідження KPMG CEO Outlook, проведене у 2023 році

Дев'яте видання KPMG CEO Outlook в якому взяли участь 1325 генеральних директорів у період з 15 серпня по 15 вересня 2023 року, надає унікальне розуміння мислення, стратегій і тактик планування генеральних директорів.

Усі респонденти керують компаніями, що мають річний дохід більше 500 млн доларів США, а третина опитаних компаній мають річний дохід понад 10 млрд доларів США. До опитування були залучені лідери з 11 ринків (Австралія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Японія, Іспанія, Великобританія та США) та 11 ключових галузей (управління активами, автомобільна промисловість, банківська справа, споживчі товари та роздрібна торгівля, енергетика, інфраструктура, страхування, медичні та біологічні науки, виробництво, технології та телекомунікації).

Інформація про дослідження “Погляд бізнес-лідерок компаній в Україні 2023”

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.

ПРИМІТКА: Деякі показники у відсотках в сумі можуть не складати 100% у зв'язку з округленням.





СЛОВНИК IDE- ТЕРМІНОЛОГІЇ

Складений у 2023 році, але постійно оновлюється і доповнюється...

- | 1. Загальні поняття
- | 2. Гендерна рівність. Жіноче лідерство
- | 3. Безбар'єрність. Особи з інвалідністю
- | 4. Гендерна ідентичність. ЛГБТК+





Як мережа фірм KPMG трактує IDE?



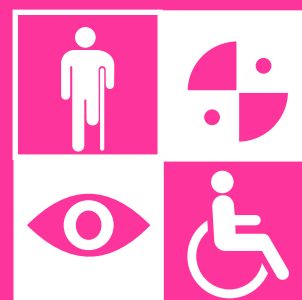
Інклюзивність

це приналежність: створення безпечного середовища, побудованого на довірі, де ми можемо залишатись собою, і відчувати, що нас цінують за наш унікальний внесок і перспективи.



Різноманітність

це про відмінності: прийняття та повага до різноманітності, унікального досвіду, культур, ідентичностей та поглядів, які ми всі разом приносимо в KPMG.



Рівність

це доступ до можливостей: протистояння системним бар'єрам та упередженням; допомога у створенні рівних умов для кожного для досягнення успіху та процвітання в KPMG.

1. Загальні поняття



СТАТЬ – біологічно зумовлений поділ на чоловіків та жінок, який визначається набором специфічних статевих хромосом.

ГЕНДЕР – соціально-біологічна характеристика, через яку визначаються поняття "чоловік" і "жінка" та набір характеристик, які диференціюються між фемінністю та маскулінністю. Залежно від контексту це соціокультурні ролі чоловіків та жінок як особистостей в рамках гендерної ідентичності.

АЗІЙЦІ (або називати конкретну країну походження) – замість «вузькоокі / косоокі», «монголоїди» (залежить від контексту), «азіати». Прикметники «вузькоокі» та «косоокі» — це образа. Монголоїди — це одна з людських рас. І з точки зору використання терміну у значенні соціального конструкту це може бути прийнятно, тож у цьому випадку все залежить від контексту. Щодо слова «азіати»: по-перше це русизм. По-друге, цей термін уже використовують на позначення некультурних людей. Тому краще сьогодні вживати термін «азійці» або називати конкретну країну походження: в'єтнамець, кореець тощо.

ТЕМНОШКІРА ЛЮДИНА – замість «чорний», «негр», «кольоровий». Це знеособлені слова, які зневажливо підкреслюють одну конкретну рису. «Негр» у нашій мові було досить нейтральним словом. Але в останні роки воно стало образливим у англословному світі. Бажано узагалі не фокусуватись на такій зовнішній ознаці, як колір шкіри. Але якщо, наприклад, ви пишете статтю на дотичну тему, то краще використовувати такий термін.

БЕЗДОМНА ЛЮДИНА / ОСОБА (людина без постійного місця проживання, людина без домівки) – замість «бомж», «безхатько», «безхатченко». Слова «бездомна людина» і «безпритульна людина» також є коректними. Проте «бездомна людина» — термін більш широкий і позначає людину, у якої немає житла, придатного для проживання. До бездомних осіб зараховують безпритульних людей, які проживають на вулиці, в парках, у підвалах — місцях, не призначених для проживання, а також людей, які мають притулок.

ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНА ОСОБА (людина, яка переїхала з тимчасово окупованих територій, Вимушений переселенець, ВПО) – замість «біженець (у значенні «внутрішньо переміщена особа»)). Якщо йдеться про застосування цього слова до внутрішнього переміщення в Україні, яке пов'язане з військовою та тимчасовою окупацією території України, тут воно некоректне. Слово «переселенець» — дуже широкий термін, який позначає в цілому людей, що змінили місце життя, але може бути використане. ▶

2. Гендерна рівність. Жіноче лідерство



«БЕТОННА ПІДЛОГА» – термін, що описує мінімальну кількість чи пропорцію жінок, необхідну для того, щоб відділ чи рада директорів здавалися легітимними.

ГЕНДЕРНА АСИМЕТРИЯ – непропорційна представленість соціальних і культурних ролей статей (а також уявлень про них) у різних сферах життя.

ГЕНДЕРНА ДИСКРИМІНАЦІЯ або **СЕКСИЗМ** – упереджене ставлення, дискримінація людини за ознакою статі чи гендерною ідентичністю. У суспільстві сексизм може бути представлений у вигляді системи стереотипів, офіційно закріплених положень чи навіть ідеології. В основі сексизму лежить переконання про перевагу однієї статі над іншою.

ГЕНДЕРНА ДЕМОКРАТІЯ – система волевиявлення обох статей (жінок і чоловіків) у громадянському суспільстві як рівних у правах і можливостях, що законодавчо закріплено й реально забезпечено політико-правовими принципами та діями, розбудовою суспільних і державних структур.

ГЕНДЕРНА ДЕПРИВАЦІЯ – обмеження можливостей із задоволення потреб у зв'язку з дією гендерних стереотипів і установок домінування.

ГЕНДЕРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ, гендерні студії, гендерологія (англ. Gender studies) — комплекс міждисциплінарних досліджень (соціології, психології, економіки, політології, педагогіки та інших наук), присвячених феномену статі в її соціальних вимірах. Центральними категоріями є гендер та опозиція маскуліність і фемінність, через призму якої досліджуються різні аспекти соціальних відносин — класові, расові, національні, політичні, рольові тощо. Основним об'єктом сучасних гендерних досліджень є жінка та соціальні відносини між статями.

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ — рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства (Конституція України). Гендерна рівність означає наявність рівних умов для жінок і чоловіків у реалізації всіх прав людини та можливостей участі в політичному, економічному, соціальному та культурному розвитку, а також рівного користування його результатами.

ГЕНДЕРНА РОЛЬ – нормативний різновид поведінки людини в суспільстві, що очікується та вимагається від неї як від представника/-ці конкретної статі.

ГЕНДЕРНА СЕГРЕГАЦІЯ ПРАЦІ – нерівномірне розподілення чоловіків і жінок у економіці, через що в

окремих професіях чи окремих економічних галузях переважають чоловіки або жінки. Гендерна сегрегація праці може бути вертикальною та горизонтальною.

ВЕРТИКАЛЬНА ГЕНДЕРНА СЕГРЕГАЦІЯ ПРАЦІ – це нерівне розподілення чоловіків і жінок на різних рівнях у середині однієї професії («скляна стеля»). Горизонтальна гендерна сегрегація – нерівне розподілення жінок і чоловіків у різних професіях («скляні стіни»).

ГЕНДЕРНА СЛІПОТА – метафора, що означає нездатність враховувати гендерну змінну, або несвідоме ігнорування гендерних проблем під час розробки політичних і соціальних програм, наукових досліджень, інформаційно-просвітницьких матеріалів тощо.

ГЕНДЕРЛЕКТ – передбачуваний постійний набір ознак жіночої та чоловічої мови, правила мовної поведінки, стратегії та тактики мовної поведінки чоловіків і жінок у різноманітних комунікативних ситуаціях у контексті тієї чи іншої культури. Існування деяких стилевих особливостей, властивих переважно чоловікам або переважно жінкам, обумовлено впливом соціальних, культурних, гормональних факторів. Однак причини відмінностей залишаються досі дискусійними.

«ЗАМЕРЗЛА СЕРЕДИНА» — феномен, схожий на «липку підлогу» (див. нижче), описує сповільнення та зупинку просування жінок вгору кар'єрними сходами в лавах середньої ланки управління.

ЗВОРОТНА ДИСКРИМІНАЦІЯ – відмова в роботі або у посадовому підвищенні (чи будь-які інші дії дискримінаційного характеру) представнику/-ці колишньої привілейованої соціальної спільноти у зв'язку з наданням цього місця менш кваліфікованому/-ній і нижче оплачуваному/-ній представнику/-ці іншої соціальної спільноти, яка історично зазнавала пригнічення.

ЕЙДЖИЗМ (від англ. age — вік) — це створення стереотипів і дискримінація окремих людей або груп людей за віковою ознакою; ейджизм може проявлятися у різних формах, зокрема упереджене ставлення, дискримінаційну практику або інституціональні заходи політики та практики, які сприяють закріпленню стереотипних уявлень. Реверсивний або зворотний ейджизм — це соціальна, економічна дискримінація або упереджене ставлення до людей молодого віку.

ІНДЕКС ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ (Gender Inequality Index (GII) — відбиває гендерну нерівність із позиції трьох важливих аспектів людського розвитку: репродуктивного здоров'я – вимірюється коефіцієнт материнської смертності та рівень підліткової



народжуваності; розширення прав і можливостей – вимірюється часткою парламентських місць, які займають жінки, та часткою жінок і чоловіків віком від 25 років і старше, що мають хоча б середню освіту; економічного статусу – виражається в участі на ринку праці та вимірюється рівнем економічної активності чоловіків і жінок віком від 15 років і старше.

ІНДЕКС ГЕНДЕРНОГО РОЗВИТКУ (Gender Development Index (GDI) – відбиває гендерний розрив у людському розвитку країни за трьома основними показниками: здоров'я – вимірюється жіноча та чоловіча очікувана тривалість життя при народженні; освіта – вимірюється очікувана тривалість жіночої та чоловічої освіти для дітей, а також середня тривалість жіночої та чоловічої освіти людей віком від 25 років і старше; контроль над економічними ресурсами – вимірюється очікуваний жіночий та чоловічий трудовий дохід. Індекс гендерного розвитку бере за власну основу індекс розвитку людського потенціалу та концентрує власну увагу на гендерних розривах, що стосуються не тільки жінок, але й чоловіків.

ІНТЕРСЕКЦІЙНІСТЬ / ІНТЕРСЕКЦІОНАЛЬНІСТЬ — концепція про перетин різних дискримінацій, згідно з якою різні форми нерівності або пригнічення не існують окремо одна від одної та доповнюють і конструюють одна одну.

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ПРОБЛЕМИ РІВНОСТІ ЧОЛОВІКІВ І ЖІНОК – передбачає оцінювання того, які наслідки матиме для жінок та чоловіків здійснення будь-якого планового заходу, включаючи впровадження законодавства, стратегічної політики й програм у всі сфери й на всіх рівнях. Комплексний підхід до проблеми рівності чоловіків і жінок передбачає застосування всієї сукупності різноманітних методик і засобів в організації (реорганізації), поліпшенні, вдосконаленні й оцінюванні процесів прийняття рішень особами, які

насамперед залучені до здійснення політики, щоб інкорпорувати проблематику рівності жінок і чоловіків у всі галузі життєдіяльності суспільства й на всіх рівнях управління ними. Комплексний підхід є новою засадничою стратегією досягнення гендерної рівності, що застосовується в соціальному й політичному житті країн. На відміну від традиційного підходу до політики, здійснюваної в інтересах рівності жінок і чоловіків, зорієнтованої на розв'язання тієї чи іншої специфічної суспільної проблеми, спричиненої гендерною нерівністю, відправною точкою для комплексного підходу є все суспільство загалом. Політичні дії в цьому напрямку організуються як процес врахування соціо-статевих розходжень у такий спосіб, щоб їхня рівність стала реальною. Суб'єктами реалізації комплексного підходу для досягнення мети рівності статей можуть бути політики, державні структури, громадські організації, науковці та науково-дослідні інститути, лобістські групи, засоби масової інформації, міжнародні інститути тощо.

«ЛИПКА ПІДЛОГА» — термін, який означає, що жінки порівняно з чоловіками довше затримуються на початкових позиціях у службовій ієрархії. Чоловіки на ранніх стадіях кар'єри швидше просуваються на наступні щаблі службової драбини, у той час як молоді жінки подовгу затримуються на початкових етапах професійного шляху. Більш швидкий кар'єрний старт чоловіків згодом забезпечує їм формування необхідного професійного та управлінського досвіду, і, таким чином, дозволяє їм обігнати жінок у занятті вищих керівних посад, тобто призводить до ситуації «скляної стелі».

МАСКУЛІННІСТЬ (від лат. «masculus» — чоловічий) — комплекс тілесних, психічних і поведінкових особливостей, що розглядаються як чоловічі.

МАСКУЛІНІТИВИ — назви осіб чоловічої статі. Для маскулінитивів характерним є те, що вони можуть

уживатися, в більшості випадків, до всіх людей незалежно від їхньої статі: льотчик, письменник, професор, директор тощо.

МАТИ, ЯКА САМОСТІЙНО ВИХОВУЄ ДИТИНУ або **БАТЬКО, ЯКИЙ САМОСТІЙНО ВИХОВУЄ ДИТИНУ** (одинок мати / одинокий батько) – коректний термін замість «мати-одиначка / батько-одинач».

ПОЗИТИВНА ДИСКРИМІНАЦІЯ — політика чи принцип, що означає надання переваг при працевлаштуванні, просуванні по службі, отриманні освіти, а також при висуванні до виборних органів влади представникам і представницям груп, що традиційно дискримінуються за ознакою статі, раси, національності. Позитивна дискримінація виступає як засіб ліквідації дискримінації негативної. Позитивна дискримінація в гендерному аспекті — це встановлена державою система пільг, заохочень, заборон і компенсацій, спрямована на підвищення соціального статусу жіноцтва.

«СКЛЯНА СТЕЛЯ» — термін американського менеджменту, що описує невидимий та формально ніяк не визначений бар'єр, який обмежує просування службовими сходами.

«СКЛЯНІ СТИНИ» — горизонтальна гендерна сегрегація праці, коли люди за ознакою статі мають менший доступ до професій і видів діяльності, які забезпечують надалі значне вертикальне кар'єрне зростання.

СУСПІЛЬСТВО ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ – це суспільство, у якому чоловікам і жінкам надаються рівні можливості й шанси для добровільної участі в усіх видах діяльності як рівноправним партнерам і партнеркам, і де чоловіки та жінки користуються рівними політичними, економічними, соціальними та культурними правами й свободами, а також виконують обов'язки та несуть однакову відповідальність

ФЕМІНІЗМ (від латин. «femina» — жінка) – теорія рівності двох статей, яка творить ідейну основу організованого руху жінок. Суттю феміністичних переконань є думка, що жінка зазнає суспільної дискримінації, насамперед через приналежність до своєї статі.

ФЕМІНІЗМ ЛІБЕРАЛЬНИЙ (фемінізм рівності) – бере свій початок із ліберальних уявлень про індивідуальну свободу та свободу вибору. Головним принципом ліберального фемінізму є рівність прав і можливостей. Ліберальні феміністи/-ки вважають, що пригнічення жінок корениться у відмові надання їм рівних із чоловіками прав. Вони відстоюють соціальні та законодавчі реформи, розглядають соціальну політику як важливу силу в установленні доступу жінок до економічних можливостей і цивільних прав.

ФЕМІНІТИВИ — це слова жіночого роду, альтернативні або парні аналогічним поняттям чоловічого роду (які

зазвичай використовуються до всіх людей незалежно від їхньої статі). Фемінітиви часто використовують для боротьби з гендерною сліпотою; завдання фемінітивів — відновити гендерно-лінгвістичну рівність.

ФЕМІНІСТІВІ — комплекс тілесних, психічних і поведінкових особливостей, що розглядаються як жіночі.

ХАРАСМЕНТ (від англ. «harassment» — переслідування, домагання) — форма дискримінації, яка включає будь-яку небажану та настирливу фізичну і словесну поведінку, що ображає або принижує людину або порушує недоторканність її приватного життя. Іншими словами, харасмент (переслідування, цькування) складається з повторюваних і наполегливих дій по відношенню до людини, щоб мучити її, знецінювати і підірвати її авторитет в очах інших, засмучувати або провокувати реакцію. Жертвами харасмента можуть бути як жінки, так і чоловіки.

ЧОЛОВІЧІ ДОСЛІДЖЕННЯ (соціальна андрологія, men's studies) – виникли у 80-х роках минулого століття у відповідь на посилення феміністського руху та прагнення прибічників жіночих досліджень вивчати взаємовідносини статей виключно із позиції жіночого досвіду. Серед причин появи соціальної андрології також слід виділити переосмислення чоловічої гендерної ролі, визнання її обмеженості та прагнення зруйнувати статево-рольові стереотипи.

ME TOO або #MeToo (від англ. «me too» — я теж) — масовий рух допомоги жінкам, постраждалим від сексуальних зазіхань і насильства, заснований у 2006 році Тараною Бьюрк (Tarana Burke) американською активісткою, яка бореться за громадянські права. Девіз руху — розширення можливостей (поліпшення становища) через співчуття (empowerment through empathy).



3. Безбар'єрність. Люди з інвалідністю



ДИСКРИМІНАЦІЯ ЗА ОЗНАКОЮ ІНВАЛІДНОСТІ – будь-яке розрізнення, виключення чи обмеження з причини інвалідності, метою або результатом якого є применшення або заперечення визнання, реалізації або здійснення нарівні з іншими всіх прав людини й основоположних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній, цивільній чи будь-якій іншій сфері. Вона включає всі форми дискримінації.

ДИТИНА З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ — це людина до 18 років, що потребує додаткової підтримки в освітньому процесі:

- діти з інвалідністю;
- діти з родин, що опинились у складних життєвих обставинах;
- безпритульні діти;
- діти, які живуть із ВІЛ/СНІД;
- діти-сироти;
- діти з дислексією (порушення, за якого людині важко читати), дисграфією (порушення, за якого людині складно писати) чи дискалькулією (порушення, виражене в нездатності людини до рахунку, розв'язання математичних задач);
- діти, позбавлені батьківського піклування та інші.

ІНВАЛІДНІСТЬ — термін, що поєднує різні порушення, обмеження активності та перешкоди щодо можливої участі людини в житті суспільства.

ЛЮДИ З ІНВАЛІДНІСТЮ – люди зі стійкими фізичними, ментальними, інтелектуальними або сенсорними порушеннями, які при взаємодії з різними бар'єрами можуть заважати їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими

ЛЮДИНА З ІНВАЛІДНІСТЮ (людина з фізичними / сенсорними / психічними / інтелектуальними / ментальними порушеннями, людина з порушеннями опорно-рухового апарату, людина з порушеннями рухової функції) – замість «інвалід», «людина з обмеженими можливостями / людина з обмеженими фізичними можливостями», «людина з особливостями», «людина з особливими потребами», «каліка», «людина з нюансами», «особлива людина», «неповноцінний», «неповносправний», «недієздатний», «страждає на інвалідність», «інклюзивна людина». Єдиним коректним терміном сьогодні є «людина (особа) з інвалідністю». Інвалідність — це тільки одна з ознак людини. Тому коректно в такому випадку дотримуватися принципу «person first language», тобто пам'ятати, що на першому місці завжди людина, а вже потім її ознака, якщо це необхідно вказати.

Стосовно терміна «обмежені можливості», який дуже часто використовують на заміну: він теж є

некоректним, адже у кожної людини є певні обмежені можливості.

Так само у кожного є свої особливості та особливі потреби. А пандус чи ліфти — це давно вже не особливі потреби, а базова інфраструктурна потреба для всіх людей, адже ними користуються не тільки люди з інвалідністю, а й батьки з дитячими візочками, пасажери з валізами на колесах.

Термін «неповносправність» використовується в судових рішеннях, що також є неприпустимим, адже цей термін є калькою з польської мови і не визнаний юридично в Україні.

ЛЮДИНА З ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ ПОРУШЕННЯМИ – замість «імбецил», «олігофрен», «кретин», «дебіл». Раніше це були офіційні медичні діагнози. Сьогодні навіть з медицини ці визначення прибрали, замінивши на більш коректні варіанти.

ЛЮДИ, ЗАЛЕЖНІ ВІД ПСИХОАКТИВНИХ РЕЧОВИН – замість «наркоман», «наркозалежний», «алкоголік», «алкозалежний». Усі слова, де у будові є «манія» (наприклад, «ігроман») — це слова, які наскрізь просякнуті стигмою та негативним ставленням до людей, що живуть із такими видами залежностей. Слова «алкозалежний» чи «наркозалежний» також краще виключити, тому вони що змушують фіксувати тільки цю одну характеристику людини та знеособлюють її, а цього варто уникати.

ЛЮДИ З РОЗЛАДАМИ / ПОРУШЕННЯМИ АУТИСТИЧНОГО СПЕКТРА (люди з РАС, люди в спектрі аутизму, люди з аутизмом) – замість «аутисти» чи «люди дощу». Дуже популярним є словосполучення «люди з аутизмом», але існує широкий спектр порушень, які відносяться до цієї групи, тому використовують саме такий термін — розлади аутистичного спектра. Проте, якщо людина в спектрі просить називати його «аутистом», варто з повагою ставитися до такого бажання людини. Щодо словосполучення «люди дощу», то ця метафора стала активно вживаною після відомого однойменного фільму. Але у побутовій та професійній сферах краще такі метафори не використовувати, а дотримуватися коректної термінології.

ЛЮДИ СТАРШОГО ВІКУ (люди третього віку, люди літнього віку, літні люди, люди у віці 60+ / 75+) – замість «люди у віці», «старі», «бабусі та дідусі», «люди пенсійного віку / пенсіонери», «люди поважного віку». Прикметником «старі» можна зачепити ту групу людей, яка себе так не ідентифікує. «Бабуся», «дідусь» вживаємо лише, коли треба вказати на родинні зв'язки. Термін «пенсіонери» також бажано використовувати, залежно від контексту. Адже цей термін в першу чергу характеризує людей, що отримують пенсію безвідносно до віку. Якщо нам все ж таки потрібно позначити різницю у віці того покоління, про яке ми говоримо чи пишемо, можна

говорити «старше покоління», «люди старшого віку», «старші люди». Також сьогодні в українському законодавстві використовується такий термін, як «люди похилого віку», а от в Європі, наприклад, про людей, що вийшли на пенсію, кажуть «люди третього віку».

ЛЮДИНА В ТЕРМІНАЛЬНОМУ СТАНІ (людина з (і уточнити діагноз), людина на термінальній стадії захворювання) – замість «людина зі смертельним діагнозом». Людина із різними ступенями хвороби може прожити не один рік, а словосполучення «смертельний діагноз» звучить як вирок для людини. Тому існує поняття «термінальний стан» — остання стадія життя, коли відбувається різке пригнічення життєвих функцій.

ЛЮДИНА З АМПУТОВАНИМИ КІНЦІВКАМИ – замість «безногий», «безрукий», «одноногий», «однорукий», «ампутант», «людина з ампутацією», «інвалід-ампутант». Якщо важливо акцентувати увагу на тому, яку саме інвалідність має людина, в даному випадку ампутацію кінцівок, так і говоримо. Але дотримуючись принципу «спочатку людина».

ЛЮДИНА / ДИТИНА З СИНДРОМОМ ДЕФІЦИТУ УВАГИ ТА ГІПЕРАКТИВНІСТЮ (СДУГ) – замість «СДУГшник» / «СДВГшник». Інколи у текстах ці слова пишуть узагалі з маленьких літер, і люди можуть навіть не розуміти, що СДУГ — це абревіатура, що позначає конкретний синдром, а не вичерпна характеристика людини.



ЛЮДИНА З ВІЛ-ПОЗИТИВНИМ СТАТУСОМ (людина, яка живе з ВІЛ/ СНІД, людина з ВІЛ/СНІД) – замість «ВІЛ-інфікований», «носіє ВІЛ». «Носій ВІЛ» говорити некоректно, цей термін поглиблює стигму навколо людей, що живуть з ВІЛ. Поняття «ВІЛ-інфікований» досить поширене, але воно об'єктивує людину і перетворює її виключно на носія інфекції.

ЛЮДИНА З ДІАБЕТОМ – замість «діабетик». Коли ми називаємо людину «діабетиком», ми ставимо у центр уваги її захворювання, що є неетичним. Керуємось у цьому випадку принципом «спочатку людина, а потім захворювання».

ЛЮДИНА З БІПОЛЯРНИМ АФЕКТИВНИМ

РОЗЛАДОМ (БАР) – замість «біполярник», «БАР-ник». Коли люди кажуть про когось, що в нього чи неї «біполярка», вони здебільшого мають на увазі різкі зміни настрою людини. Але біполярний афективний розлад — це назва конкретного психічного розладу. Тому всі похідні від «біполярочки», на кшталт «біполярник» чи «БАР-ник» теж бажано не використовувати.

ЛЮДИНА З ПАРАЛІЧЕМ – замість «паралітик», «каліка», «паралізований». «Каліка», «паралітик» — образливі та грубі форми; «паралізований» зводить опис людини до однієї характеристики — в даному випадку це параліч. Головне — завжди бачити в людині найперше людину.

ЛЮДИНА З ЕПІЛЕПСІЄЮ – замість «епілептик», що також ставить у фокус уваги не людину, а її хронічний розлад.

ЛЮДИНА З ПОРУШЕННЯМИ ЗОРУ (людина з повною / частковою втратою зору, незрячий / незряча) – замість «сліпий», «підсліпуватий», «людина з вадами зору». Слово «сліпий» ви можете бачити і в медіа, і в українських законах, але воно некоректне, тому що таврує людину за ознакою однієї дисфункції. Якщо ми говоримо про людину з повною втратою зору, можна вживати термін «незряча людина».

ЛЮДИНА З ПОРУШЕННЯМ СПРИЙНЯТТЯ КОЛЬОРУ – замість «дальтонік», оскільки цей термін набув зневажливого забарвлення.

ЛЮДИНА З КОГНІТИВНИМИ ПОРУШЕННЯМИ (людина, яка має деменцію) – замість «маразматик»,

«божевільний». Спектр когнітивних порушень досить широкий — від легких до важких (деменція).

ЛЮДИНА З РОЗЛАДОМ ХАРЧОВОЇ ПОВЕДІНКИ (РХП)

– замість «анорексик / анорексичка», «булемік / булемічка». Розладів харчової поведінки досить багато: це й анорексія, і булімія, і компульсивне переїдання, яке людина не може контролювати. Тому, коли ми називаємо людину, в якій є РХП, анорексиком, це неправильно з медичної точки зору. З етичної так теж говорити некоректно, адже у словах «анорексик» чи «анорексичка» відчувається зневажливий тон. Цей розлад спровокований збоєм психічного здоров'я, роботи мозку, а не примхи чи забаганки людини, які вона здатна контролювати.

ЛЮДИНА З ПОРУШЕННЯМИ СЛУХУ (людина з повною / частковою втратою слуху, нечуючий / нечуюча) – замість «глухий», «глухонімії». Люди з повною втратою слуху (до прикладу, внаслідок травми, через стан здоров'я або вікових змін) зберігають здатність мовлення. Навіть діти, які народжуються з порушенням слуху, можуть навчитися говорити, але їхня вимова відрізнятиметься від вимови тих, хто має слух. Тому говорити «глухонімі» некоректно. Серед спільноти людей з порушеннями слуху частина вважає термін «глухий» припустимим, інша — ні. Краще використовувати той термін, який прийнятний для всіх, а саме «людина з порушеннями слуху».

ЛЮДИНА З ПОРУШЕННЯМИ / ПОРУШЕННЯМИ ФУНКЦІЙ – замість «людина з вадами / недоліками / дефектами». Слово «вади», як і «недоліки», досить поширене, багато людей вживають його без наміру когось образити. Однак у самому слові є негативний відтінок. Тоді як поняття «порушення функції» просто констатує, яку функцію людина може чи не може виконувати.

ЛЮДИНА З РОЗУМОВИМИ АБО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ ПСИХІЧНИМИ

(ментальними) порушеннями – замість «людина, яка страждає на психічні розлади», «неадекватний», «ненормальний», «не при собі», «психічно хворий», «людина з проблемами психічного здоров'я», «психічно невірноважений», «псих», «розумово відсталий», «загальмований», «людина із розумовими відхиленнями». Ці слова неприйнятні для опису психічного стану людини, бо звучать і використовуються як лайка. Крім того, людина може мати розлад або діагноз, але не страждати, а бути щасливою.

ЛЮДИНА З ПТСР (людина з посттравматичним стресовим розладом) – замість «ПТСР-ник», «травматик». Такі вислови є неприпустимими та образливими для людини з травматичним досвідом.

ЛЮДИНА, ЯКА КОРИСТУЄТЬСЯ КІСЛОМ КОЛІСНИМ (людина, яка пересувається за допомогою крісла колісного) – замість «колясочник», «візочник». ▶



Слово «візок» та «коляска» не можуть слугувати визначенням певної людини або групи осіб. І «колясочник», і «візочник» є жаргонними виразами, мають негативне забарвлення та є образливими. У таких випадках у мовленні керуємося принципом «спочатку людина», а потім ознака, яку необхідно вказати. Варто мати на увазі також і те, що людина, яка пересувається колісним кріслом, «іде», а не «їде».

КОЛІСНЕ КРІСЛО – замість «інвалідне крісло». Таку форму краще не вживати у мовленні, тому що вона, як і «інвалід», також зводить людину до однієї ознаки — інвалідності. Тому коректно говорити «крісло колісне».

ЛЮДИНА ІЗ СУЇЦИДАЛЬНИМИ ДУМКАМИ (людина зі скоєними спробами суїциду) – замість «суїцидник». Груба й безтактна помилка називати людину, що намагалася скоїти самогубство, суїцидником. Адже, можливо, це сталося під час депресивного стану або у момент відчаю, і зараз людина пропрацьовує ситуацію з терапевтом.

ЛЮДИНА, ЯКА НЕ ГОВОРІТЬ (людина, яка спілкується за допомогою альтернативних засобів комунікації, наприклад, жестовою мовою, спеціальних картинок тощо) – замість «німий». Якщо людина користується жестовою мовою чи іншими альтернативними засобами комунікації, вона може донести свої думки.

ЖЕСТОВА МОВА — замість «мова жестів». Це мова, яку використовують люди з порушеннями слуху, у неї своя структура, правила та словник. Поняття «сурдопереклад» сьогодні вважається застарілим.

ЛЮДИНА, ЯКА ХВОРІЄ НА РАК / МАЄ РАК (людина, яка має онкологічне захворювання, людина з онкологічним захворюванням, людина, у якої (і уточнюємо діагноз), онкопацієнт, людина з історією раку / «cancer survivor») – замість «людина, що хворіє на онкологію», «онкохворий», «раковохворий», «метастазник», «онкоодужуючий». У першому випадку ми маємо помилку, адже людина не може хворіти онкологією, бо онкологія — це розділ медицини. Тому коректно говорити «хворіє на рак» або називати конкретний діагноз. Щодо слів «онкохворий» / «раковохворий»: у них є дещо песимістичний настрій, також у кожній людині треба бачити насамперед саме людину, а не статус чи хворобу. Тому бажано говорити «онкопацієнт», якщо мається на увазі людина, яка перебуває на лікуванні. «Онкоодужуючий» — теж не опція, хоча може здаватись прикладом термінології позитивного мислення. Для пацієнтів, які перебувають на паліативній терапії, це може бути додатковим болючим тригером. Відомий також англомовний вираз «cancer survivor». Люди, які пройшли крізь лікування онкологічної хвороби, а також активісти радять перекладати цей термін як «людина з історією раку». Такий термін можна використовувати як щодо пацієнтів, яким щойно поставили діагноз, так і для пацієнтів, які довго лікуються, перебувають в ремісії або у паліативній терапії.



ПОСТРАЖДАЛА / ПОСТРАЖДАЛИЙ ВІД НАСИЛЬСТВА (потерпіла / потерпілий від насильства) – замість «жертва насильства». Слово «жертва» таврує людину. Насильство має довготривалі наслідки, але воно не визначає життя та майбутнє тих, хто його пережив. Суттєва різниця: постраждала чи постраждалий — це особа, яка зазнала насильства, а потерпіла чи потерпілий — людина, що вже перебуває у кримінальному процесі.

МАЛОМОБІЛЬНІ ГРУПИ НАСЕЛЕННЯ – комплексне поняття, що об'єднує людей з інвалідністю і людей, які відчувають складнощі під час самостійного пересування через незручне й недоступне середовище:

- люди з якимись тимчасовими фізичними порушеннями;
- люди старшого віку;
- вагітні жінки;
- діти до 7 років з батьками або особами, що їх супроводжують;
- люди зі значно більшою або меншою за середню масою тіла, значно вищі або нижчі за середній зріст.

ПІДЛІТОК / ДИТИНА, ЯКА МАЄ ДЕВІАНТНУ ПОВЕДІНКУ – замість «важкий підліток / важка дитина». «Важкий підліток» — це одне поширене слово-тавро. Будь-який підліток і дитина не застраховані від ситуацій, в яких можуть проявити себе не найкращим чином. Окрім того, причинами такої поведінки може бути СДУГ (синдром дефіциту уваги та гіперактивність), психічні порушення, фізіологічні та гормональні зміни, складні життєві обставини, з якими підліток чи дитина не можуть упоратись самостійно.

УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДИЗАЙН – дизайн предметів, середовища, програм та послуг, покликаний зробити їх максимально придатними для використання для всіх людей без необхідності адаптації чи спеціального дизайну. Універсальний дизайн не виключає допоміжних пристроїв для конкретних груп осіб з інвалідністю, де це необхідно.

4. Гендерна ідентичність, ЛГБТК+



АГЕНДЕРНІСТЬ – заперечення приналежності до будь-якого гендеру. Для агендера є характерним нівелювати гендерні відмінності як такі.

АСЕКСУАЛЬНІСТЬ – сексуальна орієнтація, яка передбачає відсутність фізичного / сексуального бажання до іншої людини, але не відсутність романтичних стосунків чи фізичних контактів.

АУТИНГ – процес, коли гендерна ідентичність або сексуальна орієнтація людини публічно розкривається без її згоди на це.

БІГЕНДЕРНІСТЬ (від англ. «bi» + «gender» — «подвійна стать») – зміна гендерної самоідентифікації під впливом зовнішніх факторів. Бігендерний індивід (бігендер) може відчувати себе то чоловіком, то жінкою, незалежно від власної біологічної статі. Його статево-рольове самовідчуття (соціальна стать) змінюється залежно від настрою, особистості співрозмовника, навколишнього оточення. Бігендерність не слід плутати з роздвоєнням особистості, оскільки бігендер являє собою одну цілісну особистість, але виконує в суспільстві соціальну роль то чоловіка, то жінки. Бігендерність, будучи окремим випадком гендерної дисфорії, не є показником сексуальної орієнтації. Бігендерна

людина може мати будь-яку з трьох типів сексуальної орієнтації, як і будь-який індивід.

БІНАРНІСТЬ – концепт, що передбачає поділ статі і гендеру на дві чіткі категорії : стать — чоловіча або жіноча, гендер — маскуліний або фемінний. Небінарна людина – особа, яка не ідентифікує себе виключно як чоловіка або жінку.

БІСЕКСУАЛЬНІСТЬ — сексуальний потяг до людей обох статей.

ВЕСЕЛКОВИЙ ПРАПОР – наприкінці 1970-х Харві Мілк став першим у США політиком, який публічно оголосив про свою гомосексуальність і став першим офіційно обраним відкритим геєм на державну посаду в штаті Каліфорнія. Він надихнув активіста та художника Гілберта Бейкер на те, щоб у 1978 році створити Веселковий прапор, який став всесвітнім символом ЛГБТ-спільноти та ЛГБТ-руху. В оригінальному дизайні прапору було 8 різнокольорових смужок, зокрема рожевого кольору. Із часом рожевий колір прибрали, а класичний синій колір замінили на бірюзовий. У 2018 році Деніел Куасар додав до прапору п'ять нових кольорів, щоб продемонструвати прогрес в інклюзії. Чорні та коричневі смужки репрезентують ▶

людей темного кольору шкіри; рожевий, блакитний та білий використовуються у прапорі трансгендерів — Transgender Pride Flag.



ГЕНДЕРНИЙ ДИСПЛЕЙ — культурно детермінована та соціально зумовлена багатоманітність проявів статевої приналежності на рівні міжособистісного спілкування; основний механізм створення гендеру в процесі взаємодії обличчям до обличчя. Поняття гендерного дисплею ввів у науковий обіг Ірвінг Гоффман (Erving Goffman).

ГЕНДЕРНА ІДЕНТИЧНІСТЬ – те, як людина відчуває та проявляє свій гендер, що не обов'язково повинно збігатися зі статтю при народженні.

ГЕНДЕРНА ДИСФОРІЯ – психологічний дистрес, який виникає, коли гендерна ідентичність людини відрізняється від статі, яку вона отримала при народженні.

ГЕНДЕРКВІР, КВІР (Genderqueer) – людина, яка відхиляє конвенційні категорії щодо гендеру та приймає флюїдність гендерних ідей і часто сексуальної орієнтації. Їхня гендерна ідентичність може бути водночас жіночою і чоловічою, жодною з них або комбінованою.

ГЕНДЕРНА ФЛЮЇДНІСТЬ – відсутність ідентифікації із конкретним гендером. Гендерна ідентичність такої людина може змінюватися з часом.

ГЕТЕРОСЕСУАЛЬНА ОРІЄНТАЦІЯ

(гетеросексуальність) – сексуальна орієнтація, за якої людина має потяг до людини протилежної статі.

ГЕТЕРОНОРМАТИВНІСТЬ – культурна упередженість, коли гетеросексуальність вважається єдиноприйнятною нормою.

ГЕТЕРОСЕСУАЛІЗМ – опресивна система, яка вважає гетеросексуальність нормою та дискримінує людей, які демонструють негетеросексуальну поведінку та ідентичність.

ГОМОСЕСУАЛЬНА ОРІЄНТАЦІЯ

(гомосексуальність) – сексуальна орієнтація, за якої людина має потяг до людини тієї ж статі. З 1990 року гомосексуальна орієнтація офіційно визнана нормою Всесвітньою організацією охорони здоров'я.

ГОМОФОБІЯ – дискримінація, упереджене ставлення, страх або ненависть щодо людей, яких приваблюють представники тієї ж статі.

ІНТЕРСЕКС (інтерсекс-людина) — це узагальнювальний термін на позначення людини, народженої зі статевими характеристиками (включно з геніталіями, статевими залозами і набором хромосом), які не вписуються в стереотипи бінарної системи сприйняття чоловічої або жіночої статі. Інтерсексна характеристика належить саме до біологічної ознаки, що відрізняє її від сексуальної орієнтації, тому термін «інтерсексуал» є некоректним.

КАМІНГ-АУТ (Coming out) – складний, багаторівневий та тривалий процес, коли людина відкриває та приймає власну сексуальність і гендерну ідентичність.

КВІРБЕЙТИНГ (Queerbaiting) — прийом навмисного використання авторами натяків на гомосексуальність персонажів, щоб зробити свій продукт більш привабливим для представників ЛГБТ.

КОРЕКЦІЯ СТАТІ – не «зміна статі», адже людина з дитинства може жити в такому сприйнятті себе, і вона сама по собі не змінюється, а приводить у відповідність свій фізичний вигляд до свого сприйняття.

КРОСДРЕСИНГ – вибір одягу, який традиційно носять особи протилежної статі: якщо йде мова про людину, яка просто переодягається в одяг протилежної статі, то слово «трансвестит» уже є застарілим і набуло негативного значення. Сьогодні вживають: кросдресер / кросдресерка.

ЛГБТК+ (ЛГБТК(IA+), LGBT, ЛГБТК+, ЛГБТ-спільнота) – акронім для позначення соціальної спільноти, що об'єднує лесбійок (Lesbian), геїв (Gay), бісексуалів (Bisexual), трансгендерів (Transgender), квір (Queer) або квесченінг (Questioning), асексуалів (Asexual) за спільними інтересами, проблемами і цілями. Вона складається з різних груп спілкування, громад, субкультурних течій і ЛГБТК+ організацій. ▶



Сформована ЛГБТК+ спільнота заснувала рух за права сексуальних і гендерних меншин. Додавання знака «+» до аббревіатури — це підтвердження того, що існують й інші особи, які не є цисгендерними та гетеросексуальними, і вони не відображаються в аббревіатурі у вигляді літери (наприклад, пансексуали або демісексуали). Це скорочена загальна позначка для всіх людей, які мають ненормативну гендерну ідентичність або сексуальну орієнтацію.

Іноді можна зустріти аббревіатуру, де І – це інтерсекс-люди. Існує думка, що це не зовсім вірно. Тому що всі літери, що включені до акроніму, говорять про орієнтацію та ідентичності, а не про вроджені особливості формування тілесної статі.

Л – лесбійки. Цей термін використовують до жінок, яких приваблюють жінки на фізичному, романтичному та емоційному рівнях. Важливо, що правильно говорити саме лесбійки, лесбійки – російська версія.

Г – геї. Англійський прикметник, що спершу означав «безтурботний», «веселий», «яскравий», але з 1970-х позначає одностатеву сексуальну орієнтацію – гомосексуальність. Тобто геями є не лише чоловіки.

Б – бісексуали. Позначає людей, яких приваблюють як жінки, так і чоловіки на всіх трьох рівнях: емоційному, фізичному та романтичному.

Т – трансгендерні люди (див. нижче)

К – Квір (див. вище)

МІСГЕНДЕРИНГ (Misgender) – поняття «місгендерингу» використовують для характеристики ситуації, коли хтось свідомо або випадково звертається до людини (або описує її), використовуючи некоректну гендерну приналежність.

РЕЙНБОУВОШИНГ — практики, які бренди та компанії використовують для просування своїх

товарів і послуг, щоб постати у більш вигідному світлі для своїх покупців. Наприклад, кольори прайд-веселки додаються на лого, одяг і аксесуари або використовуються у рекламних кампаніях для показової підтримки спільнот ЛГБТ+, коли насправді бренд або кампанія не здійснюють жодних реальних кроків на підтримку квір-спільнот.

СОЮЗНИК (друг, ally) – в англійській лексикі термін вкорінився для позначення людини, дружньої до квір-спільнот. Союзник або друг захищає права представників ЛГБТ не лише під час прайд-параду, а робить це частиною свого *modus vivendi* — стилю життя, де активно пропагується рівність та право бути тим, ким ти себе відчуваєш.

ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО КОНСТРУЮВАННЯ ГЕНДЕРУ – базується на запереченні розуміння біологічної статі як природної даності, що є джерелом сталих поведінкових, психологічних, культурних та інших відмінностей між чоловіками та жінками.

ТРАНСВЕСТИЗМ – це форма порушення гендерної ідентичності, проявляється в прагненні грати роль протилежної статі, потребі перевдягатися, використовувати ім'я та запозичувати інші рольові атрибути протилежної статі, хоча це не супроводжується повним усвідомленням себе особою іншої статі. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВОЗ) відносить до розладів гендерної ідентичності (гендерна дисфорія) трансвестизм подвійної ролі (dual-role transvestism).

ТРАНСГЕНДЕРНА ЛЮДИНА — це людина, чия гендерна ідентичність не збігається з тією статтю, що була записана при народженні. Термін «транс», хоч по суті і скорочення, вже став знеособленим. Його можна використовувати як префікс у слові «транс-людина».

ТРАНСГЕНДЕРНІСТЬ: «ТРАНССЕКСУАЛЬНІСТЬ» І «ТРАНССЕКСУАЛІЗМ» — терміни застарілі, ►

тому що у будові мають слово «секс», що з англійської перекладається як «біологічна стать». А трансгендерність — це більше, ніж про біологічну стать, це про усвідомлення людиною своєї ідентичності. Проте зараз терміни «транссексуалізм» і «транссексуальність» можуть використовуватись лікарями суто як медичні.

ТРАНСГЕНДЕРНИЙ ПЕРЕХІД – тривалий, комплексний та складний процес зміни гендерної презентації та статевих характеристик відповідно до внутрішнього почуття гендерної ідентичності, який може передбачати медичні, юридичні та соціальні кроки, необхідні людині для переходу до певної гендерної ідентичності.

ТРАНСФЕМІНИЗМ – один з різновидів фемінізму, який включає всіх жінок, які самі ідентифікують себе такими, незалежно від статі. Головний аспект цього руху полягає в тому, що кожна людина має право вирішувати, ким вона є.

ТРАНСФОБИЯ – відраза, ненависть та ірраціональний страх стосовно трансгендерів. Трансфобія проявляється через емоційне, вербальне та фізичне насильство над трансгендерними людьми.

ЦИСГЕНДЕРНІСТЬ – термін, що позначає людей, чия гендерна ідентичність збігається з біологічною статтю. При цьому сексуальні вподобання такої людини не обов'язково гетеросексуальні. Цисгендерність – це суто про співвідношення статі та гендеру.

THEY/THEM/THEIRS (вони, їх/їм, їхній) – набір гендерно-нейтральних займенників в англійській мові, які використовують деякі небінарні люди (або ті, які називають себе гендерквір) для позначення себе у третій особі.

ДЖЕРЕЛА:

Конвенція про права осіб з інвалідністю (Конвенцію ратифіковано Законом № 1767-VI від 16.12.2009)

Словник — «Довідник безбар'єрності» (bf.in.ua)

Толерантність – це повага права іншого бути таким, яким він є | Національна Асамблея людей з інвалідністю України (naiu.org.ua)

ЛГБТ-спільнота | Словник гендерних термінів (a-z) (gender.net)

Бути другом, а не гомофобом: ЛГБТ-словник термінів, які варто знати у 21 столітті (my.ua)

Гендер в деталях (genderindetail.org.ua)

Готуємся до KyivPride: Словник термінів ЛГБТ+ (inspired.com.ua)

ЛГБТК(IA+): терміни, які потрібно знати у 2020 році | Platfor.ma

HUMAN DEVELOPMENT INDICES AND INDICATORS: 2018 STATISTICAL UPDATE hdr2018_technical_notes.pdf (undp.org)

Скляна стеля — Вікіпедія (wikipedia.org)

Гендерні дослідження — Вікіпедія (wikipedia.org)

Шевченко З. В. (Уклад.). (2016). Словник гендерних термінів. Черкаси: видавець Чабаненко Ю.



KPMG Review Magazine

Видання про бізнес для бізнесу, про виклики сучасності та шляхи їх вирішення, інновації, тренди та успішні кейси в різних сферах діяльності. Видання поєднує в собі експертизу KPMG, в також ідеї та думки інших провідних світових та українських експертів і практиків.

Читати усі випуски



- #1 «Трансформація бізнес-майндсету»
- #2 «Вартові довіри»
- #3 «Невизначеність 4.0»
- #4 «Нова парадигма для лідерів бізнесу»
- #5 «Технології чи таланти?»
- #6 «Клієнтоманія»
- #7 «#Diversity Різні, щоб зростати»
- #8 «Нова нормальність»
- #9 «Робота майбутнього»
- #10 «Україна. На шляху до змін»
- #11 «ESG. Гра у перспективу»
- #12 «Перемога. Візія майбутнього»
- #13 «30 поглядів»



КРМГ в Україні

31 рік
в Україні

500+ кваліфікованих
спеціалістів

Послуги:



Аудит



Податкове
та юридичне
консультування



Консультаційні
послуги



Інвестиції та
ринки капіталу

Зв'яжіться з нами з питань аудиту та податкового, юридичного, управлінського і фінансового консультування



markets@kpmg.ua



Київ

Бізнес-центр Senator,

16-й поверх

01010, вул. Князів Острозьких 32/2

+380 44 490 55 07

info@kpmg.ua



Львів

Бізнес-ситі «Технопарк»

79018, вул. Героїв УПА, 72,

корп. 40, офіс 453

+380 32 229 59 05

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

© 2024 ТОВ «КРМГ-Україна», компанія, зареєстрована згідно із законодавством України, член глобальної організації незалежних фірм КРМГ, що входять до KPMG International Limited, приватної англійської компанії з відповідальністю, обмеженою гарантіями своїх учасників. Усі права застережені.

