

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення держави-агресорки на територію України стало причиною різкого спаду рівня виробництва товарів та надання послуг в усіх складових частинах господарського комплексу нашої країни. На територіях, де велися чи продовжують відбуватися активні бойові дії, фактично були зруйновані інфраструктура та логістика, був зведений нанівець кадровий потенціал, мали місце відчутні проблеми з доступом до сировини та ринків збуту. Кризові явища спостерігалися також і в інших областях України. Втім вже зараз можна констатувати — економіка України поступово відновлюється навіть у звільнених областях.

За даними Центру економічної стратегії [4], у жовтні індекс очікувань ділової активності НБУ покращився до 49,4 порівняно з 48,7 у вересні, але все ще залишився нижче “нейтрального” рівня у 50 пунктів. Зміна очікувань бізнесу є важливим суб’єктивним показником стану економіки, що свідчить про поступове відновлення активності чи, навпаки, погіршення ситуації. Маємо два тренди: настрої помітно покращилися у секторі послуг (втім, залишившись негативними), але погіршилися в усіх інших опитаних секторах (промисловість, будівництво, торгівля). Стримуючими чинниками залишалися дефіцит кваліфікованих працівників, посилення обстрілів портів, ризик подальших атак на енергоінфраструктуру, зростання витрат бізнесу на енергію та паливо, логістику, оплату праці.

Ринок праці України вкрай гостро відчуває на собі всі виклики повномасштабної війни. Економічний шок початку російського вторгнення спричинив падіння як попиту, так і пропозиції праці — бізнеси не наймали, а люди не подавалися на роботу. Згодом попит на робочу силу став відновлюватися, але повільно; водночас кількість охочих знайти нову роботу вже влітку 2022 взлетіла і перевищила середні показники 2021 року. Втім, далі тренди розійшлися: потреба у робочій силі весь час відновлювалася разом з відновленням економіки, а активність шукачів роботи весь час скорочувалася — не в останню чергу через міграцію українців за кордон та мобілізацію до Сил оборони.

Від початку 2024 року спостерігається тенденція на повільне зростання кількості нових вакансій. Активність шукачів роботи залишається на стабільно низькому рівні, що є меншим за відповідні показники 2023 та 2022 років. Інтерес до того, яким чином українські підприємства долають непрості виклики, що виникли на ринку праці, яке місце в успішній боротьбі за найкращі «кадри» належить

корпоративній культурі організації, бажання дослідити шляхи розвитку корпоративної культури як фактору стратегічного управління кадрами в умовах війни обумовили вибір теми даного наукового дослідження.

Зеркаль А.В., узагальнюючи відомості з різних джерел, сформулювала загальне визначення: корпоративна культура – це правила та норми поведінки, засновані на матеріальних і духовних цінностях, етичних культурних, та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємств [2, 14].

Корпоративна культура є ефективним інструментом управління персоналом, який до того ж сприяє виходу діяльності підприємства на вищий рівень розвитку, коли головним орієнтиром служить досягнення найвищої ефективності діяльності шляхом максимального задоволення потреб та цінностей працівників, менеджерів, власників, партнерів і клієнтів, а не лише банальне отримання прибутку. Саме корпоративна культура створює умови для підвищення рівня конкурентоспроможності, довіри до корпоративних прав, захисту інтересів власників бізнесу, якості наданої продукції, задоволення вимог споживачів.

Корпоративна культура, яка, здавалося б, є внутрішньою справою компаній, може мати неочікуваний вплив на їхні дії навіть у таких екстремальних умовах, як війна. Сильна корпоративна культура об'єднує співробітників навколо спільної мети, підвищуючи їхню мотивацію та готовність докладати зусиль для досягнення спільного результату. Компанії з розвинутою культурою більш гнучкі та здатні швидко адаптуватися до нових умов, що виникають під час війни. Сильна корпоративна культура допомагає компаніям зберігати стійкість перед обличчям кризи та викликів. Позитивна репутація компанії, сформована на основі її культури, може залучати нових клієнтів та партнерів навіть у складні часи.

Хоча поняття «корпоративна культура» в сучасному розумінні з'явилося відносно нещодавно [3, 14], ми можемо знайти численні історичні приклади, які демонструють, як сильний дух колективу та спільні цінності допомагали організаціям досягати успіху навіть у найскладніших умовах.

Східноіндійська британська компанія, яка колись була однією з найвпливовіших торгових корпорацій світу, будувала свою діяльність на основі суворої дисципліни, лояльності до компанії та прагненні до збагачення. Ці цінності дозволили їй успішно конкурувати з іншими європейськими компаніями та завоювати величезні території в Азії.

Японські корпорації, такі як Mitsubishi та Toyota, відігравали ключову роль у військових зусиллях Японії під час Другої світової війни. Їхня корпоративна культура, заснована на таких принципах, як по життєве наймання, консенсус та лояльність до компанії, дозволила їм мобілізувати величезні ресурси та ефективно підтримувати військові операції.

Американські компанії того ж періоду, такі як Американські компанії того ж періоду, такі як General Motors та Ford, зіграли вирішальну роль у перемозі над фашистською Німеччиною та Японією. Їхній внесок у виробництво військової техніки та забезпечення армії був значним. Хоча детальні дослідження

корпоративної культури цих компаній у той період можуть бути обмежені, можна припустити, що спільна мета та прагнення до перемоги об'єднували їхніх співробітників.

Сучасним прикладом можуть слугувати компанії, які підтримали Україну під час повномасштабного вторгнення. Багато іноземних компаній висловили свою солідарність з Україною та надали гуманітарну допомогу, а деякі навіть призупинили свою діяльність у Росії. Ці дії демонструють, що корпоративна культура може виходити за межі бізнесу і мати соціальний вимір.

Стеф Дю Плессі, міжнародний експерт та світовий лідер-практик зі створення ефективної корпоративної культури, вважає, що під час війни, коли є загроза існуванню бізнесу та людям, кожна компанія на певний час перетворюється на армію, в якій є свої підрозділи та сфери, очолювані лідерами [5]. Слабка корпоративна культура може ще більше «заморозити» людей у стресовому стані й зробити неможливим або складним виконання навіть простих операційних дій.

Розглянемо детальніше кілька ключових шляхів розвитку корпоративної культури в Україні під час війни:

1. Ефективна комунікація:

○ Прозорість та чесність

Співробітники повинні бути поінформовані про ситуацію в компанії та в країні в цілому. Чесна і відкрита комунікація допомагає зменшити тривожність та невизначеність.

○ Регулярні оновлення

Створення спеціальних каналів для оперативної передачі інформації, таких як щоденні брифінги або розсилки

○ Двостороння комунікація

Створення платформ, де співробітники можуть висловлювати свої думки, побоювання та пропозиції.

○ Емоційна підтримка

Співробітники повинні відчувати, що їхні емоції та почуття важливі для компанії.

2. Підтримка співробітників:

○ Психологічна допомога

Надання доступу до психологів або інших фахівців, які можуть допомогти співробітникам впоратися зі стресом та тривогою.

○ Гнучкий графік

Усвідомлення, що у кожного співробітника можуть бути індивідуальні обставини, які вимагають гнучкості.

○ Матеріальна підтримка

Надання фінансової допомоги або інших видів підтримки, якщо це можливо.

○ Можливості для волонтерства

Заохочення співробітників до участі у волонтерських проектах.

3. Збереження цінностей компанії:

- Актуалізація місії та цінностей
Переосмислення того, як місія та цінності компанії можуть бути застосовані в нових умовах.
 - Підкреслення соціальної відповідальності
Демонстрація того, що компанія небайдужа до проблем, які виникли внаслідок війни.
 - 4. Створення відчуття спільноти:
 - Онлайн-заходи
Організація віртуальних зустрічей, тренінгів та соціальних заходів для підтримки зв'язку між всіма співробітниками, навіть тимчасово передислокованими.
 - Проекти взаємодопомоги
Заохочення співробітників до взаємодопомоги та підтримки одне одного.
 - 5. Адаптація бізнес-процесів:
 - Оцінка ризиків
Аналіз потенційних ризиків та розробка планів реагування.
 - Перегляд стратегії
Адаптація бізнес-стратегії до нових умов.
 - Інновації
Заохочення співробітників до пошуку нових рішень та ідей.
 - 6. Лідерство:
 - Приклад лідера
Керівники повинні демонструвати стійкість. Оптимізм та єдність.
 - Розподіл відповідальності
Делегування повноважень та залучення співробітників до прийняття рішень.
- Ефектом від розвитку корпоративної культури у вітчизняному бізнесі періоду війни має стати налагодження взаємозв'язків між всіма рівнями управління, відчуття причетності персоналу до загальної справи, емоційний підйом щодо роботи та планів на майбутнє [1, 109]. Отже, на сьогоднішній день українським компаніям треба переосмислити те, що працює, і запуснути трансформації. Варто сфокусуватися на стратегічному управлінні кадрами, думати про майбутнє, планувати та будувати його і посилювати свою команду новим рівнем корпоративної культури. Це найдієвіший інструмент на шляху до перемоги.

Список використаних джерел

1. Біла І.С., Насікан Н.І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 5(16), 2018. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21885/Bila%20I.%20S.%20Nasikan%20N.%20I..pdf?sequence=3> (дата звернення: 08.11.2024)

2. Зеркаль А.В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
3. Отенко І.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія [Електронний ресурс] / І.П. Отенко, М.І. Чепелюк. – Харків: ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2018. – 243с.
4. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. // Центр економічної стратегії, 18.11.2024. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 26.11.2024)
5. Стеф Д. Плессі. Корпоративна культура через призму війни. // HR Camp-2022 (он-лайн конференція від robota.ua), 2022. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyuni> (дата звернення: 05.11.2024)

Бойко С.В., Хлань А.О.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
студентки БП-1 «Маркетинг»
Науковий керівник: доктор філософії з економіки,
старший викладач Палієнко Т.П.

НАЦІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ТА НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

В умовах війни приймаються екстрені рішення щодо надання необхідної фінансової підтримки, аби забезпечити виживання бізнесів, збереження робочих місць та соціальний захист людей. Проте разом з необхідністю допомоги зростають і ризики, зокрема неконтрольоване або неефективне спрямування ресурсів призводить до посилення інфляційних процесів, розвитку корупційних схем, а також до формування залежності підприємств і населення від державних субсидій. Актуальність теми дослідження обумовлена потребою у аналізі дієвості програм економічного спрямування та їх потенціалу щодо стимулювання економічного відновлення країни.

Для аналізу програм фінансової підтримки бізнесу та населення в Україні було взято програму національного кешбеку «Зроблено в Україні» та фінансову програму допомоги «Зимова єПідтримка», яку анонсував уряд наприкінці жовтня 2024 року.

«Національний кешбек» — державна програма підтримки українських виробників, ініційована Президентом України, у межах якої громадяни можуть отримати 10% від вартості придбаних вітчизняних товарів. Метою програми є стимулювання економіки країни, підвищення попиту на українські товари та зміна споживчих звичок, щоб місцеві продукти стали пріоритетним вибором для населення. Бета-тестування програми стартувало 2 вересня 2024 року. Як повідомила перша віцепрем'єр-міністерка економіки Юлія Свириденко, за час бета-