МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Актуальність організаційної культури підприємства «Kernel» у період пандемії»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба
спеціальності 073 Менеджмент
Бізнес-адміністрування
Петрук В.В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук
Коваленко Н.М.
Рецензент:завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя - 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Петрук Вікторя Вячеславівна

1. Тема роботи «Актуальність організаційної культури підприємства «Kernel» у період пандемії»
керівник роботи: Коваленко Н.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «KERNEL»

3.ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА «KERNEL» ТА ПІДПРИЄМСТВ СВІТУ В ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОЇ СВІТОВОЇ СИТУАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
8 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Коваленко Н.М.		
2	Коваленко Н.М.		
3	Коваленко Н.М.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент _____ В.В. Петрук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Н. М. Коваленко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 70 с., 7 рис., 8 табл., 50 джерел

Предмет дослідження: організаційна культура підприємства.

Об’єкт дослідження: «Kernel».

Мета роботи – удосконалити організаційну культуру підприємства «Kernel».

Методи дослідження: описовий.

Специфіка роботи – вивчення організаційної культури українського та світових підприємств у різних галузях.

Під час написання роботи було вивчено методику та систему організаційної культури та її зміну в умовах дистанційної робити. Як заохочувати працівників до ефективної роботи підприємства «Kernel». Розроблено стратегію удосконалення організаційної культури на підприємстві «Kernel».

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ, ФАКТОРИ, УДОСКОНАЛЕННЯ

ABSTRCTS

Diploma work: 70 p., 7 figures, 8 tables, 50 sources

Subject of research: organizational culture of the enterprise.

Object of research: «Kernel».

Purpose - to improve the organizational culture of the enterprise «Kernel».

Research methods: descriptive.

Specificity of work - study of organizational culture of Ukrainian and world enterprises in various industries.

During the writing of the work was studied the methodology and system of organizational culture and its change in the conditions of remote work. How to encourage employees to the effective work of the enterprise «Kernel». The strategy of improvement of organizational culture at the enterprise «Kernel» is developed.

ORGANIZATIONAL CULTURE, ESSENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, STAFF MOTIVATION, TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL CULTURE, FACTORS, IMPROVEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА …..…….…….2
РЕФЕРАТ……..……...4
ABSTRCTS……...5
ВСТУП ……...……..7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА……...…….10
1.1 Сутність, елементи та види організаційної культури підприємства.....….10
1.2 Типи організаційної культури…….....12
1.3 Фактори, що впливають на зміни типу організаційної культури.....15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «KERNEL»……...19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «Kernel»……19
2.2 Місія та цінності підприємства «Kernel»……....27
2.3 Організаційна культура підприємства «Kernel» в умовах дистанційної роботи та в період пандемії та діджиталізація компанії ……...……36
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА «KERNEL» ТА ПІДПРИЄМСТВ СВІТУ В ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОЇ СВІТОВОЇ СИТУАЦІЇ……...……...43
3.1 Проблеми підприємств світу в період нестабільної ситуації……43
3.2 Рекомендації щодо, мотивації персоналу підприємства «Kernel» в умовах пандемії.....50
3.3 Удосконалення організаційної культури підприємства «Kernel» в період нестабільної світової ситуації……..……54
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….…….62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……..……66

ВСТУП

Кожна організація стоїть перед необхідністю формування власного вигляду - визначення своїх цілей і цінностей, стратегії якості виробленої продукції та послуг, цивілізованих правил поведінки і моральних принципів працівників, підтримки високої репутації фірми в діловому світі. Усе це - організаційна культура, без вирішення якої не можна досягти ефективної роботи підприємств.

Раптово розпочата повномаштабна війна в Україні 2022 році та пандемія COVID-19, у 2020 році, не тільки поставила питання готовності компаній швидко адаптувати операційні процеси під нові умови, а й показала бізнесу важливість організаційної культури. Саме сила та унікальність організаційної культури може зіграти визначальну роль в успіху компаній у кризовій ситуації.

Як показав час, корпоративна етика стала замала для компаній. Якщо етичні норми поведінки в компанії визначають, що можна, а що ні, то організаційна культура дає змогу оточуючим знати та відчувати що є компанія, що вона прагне досягти, а не відношення до співробітників та які цінності у пріоритеті. [1]

Організаційна культура компанії немислима без використання сучасних інформаційних технологій управління, засобів, призначених для забезпечення зв'язку та комунікацій.

Зберегти організаційну культуру в класичному розумінні в режимі віддаленої роботи навряд чи вдасться: вона змінюється, і ці зміни незворотні. З'являється інша культура – культура взаємодії в окремих командах. Потім із цих команд складається єдиний організм.

Організаційна культура - це система норм, правил та моральних цінностей, що регламентує відносини між членами організації. [2]

Багато дослідників трактують організаційну культуру як систему норм, правил та моральних цінностей, що регламентує відносини між членами організації. Тобто, організаційна культура нерозривно пов'язана з організаційною поведінкою, у якій прийнято виділяти: поведінку керівника; групову поведінку; індивідуальну поведінку (поведінка особистості). Основна мета організаційної поведінки полягає в тому, щоб допомогти людям продуктивніше виконувати свої обов'язки та отримувати від цього більше задоволення. Для реалізації цієї мети мають бути сформовані ціннісні установки кожної особи окремо та всієї організації в цілому. [2]

Підприємства стикнулися з проблемами, спочатку з епідемією коронавірусу, що призвела до зміни режиму роботи з офісу в онлайн та повномасштабне вторгнення Росії на територію України, що поставило підприємства в ще більш важкі умови праці. Постійні обстріли, перебої із світлом, водою та зв’язком змушують робітників підприємств виходити на новий рівень умов для ефективної праці – роботи онлайн. Виходячи з того як далі будувати роботу поза офісом в сьогоднішніх реаліях життя, слід розуміти два дуже важливі моменти. [3]

По-перше, визнати, що повернення до минулого офісного життя навряд чи можливе. Світ впевнено рухається до гібридного графіка роботи, який надає співробітникам більше свободи та комфорту. Дисципліна сьогодні – це коректне визначення завдань, якісно виконана робота, делікатний менеджмент. В цих умовах формується більш персоналізований підхід, індивідуальний графік роботи для кожного працівника та спонукання співробітників до роботи в ІТ-системі. [3]

По-друге, кардинально змінюється роль менеджера - начальника відділу, керівника групи, директора департаменту, CEO компанії. Менеджер все більш стає порадником та мотиватором, оскільки праця співробітника контролює сам бізнес-процес, який потрібно виконати. Керівник має бути грамотним, інтелігентним та високоосвіченим, мати

позитивний імідж у зовнішньому середовищі, високу кваліфікацію та ерудицію, великий досвід роботи, користуватися авторитетом у підлеглих, бути лояльним до співробітника, подавати приклад скрізь та у всьому, включаючи поведінку у побуті, а не лише на роботі. Спілкування за допомогою месенджерів не дає особистого контакту, що викликає труднощі в комунікації команди. Нова роль вимагає від керівника не лише високого рівня компетенції та професіоналізму, а й життєвої мудрості. [3]

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, елементи та види організаційної культури підприємства

Організаційна культура покликана відобразити ставлення фірми до законності, особистості, якості продукції, що випускається, фінансів і виробничих зобов'язань, відкритості та достовірності організаційної інформації. Це має втілюватися у комплексі правил, традицій, ритуалів та символів, які постійно доповнюються та вдосконалюються. Успіх роботи підприємства у ринкових умов визначальною мірою залежить з його репутації як ділового партнера. Репутація, «добре ім'я» компанії має цілком певний матеріальний вираз. Репутація підприємства визначається його надійністю як партнера, якістю його продукції та низкою інших факторів, що охоплюються поняттям корпоративної культури. Довіра партнерів, працівників, населення створює нормальне ринкове середовище, що сприяє успішній роботі підприємств.[4]

Організація формує власний вигляд, в основі якого лежать стратегія якості виробленої продукції та послуг, правила поведінки та моральні принципи працівників, репутація в діловому світі. Це система загальноприйнятих в організації уявлень і підходів до справи, форм відносин та досягнення результатів діяльності, які відрізняють цю організацію з інших.

Організаційна культура дозволяє відрізняти одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, генерує відданість її цілям, зміцнює соціальну стабільність, служить контролюючим механізмом, який спрямовує та формує відносини та поведінку працівників.

Організаційна культура - це система норм, правил та моральних цінностей, що регламентує відносини між членами організації (рис. 1.1): [4]

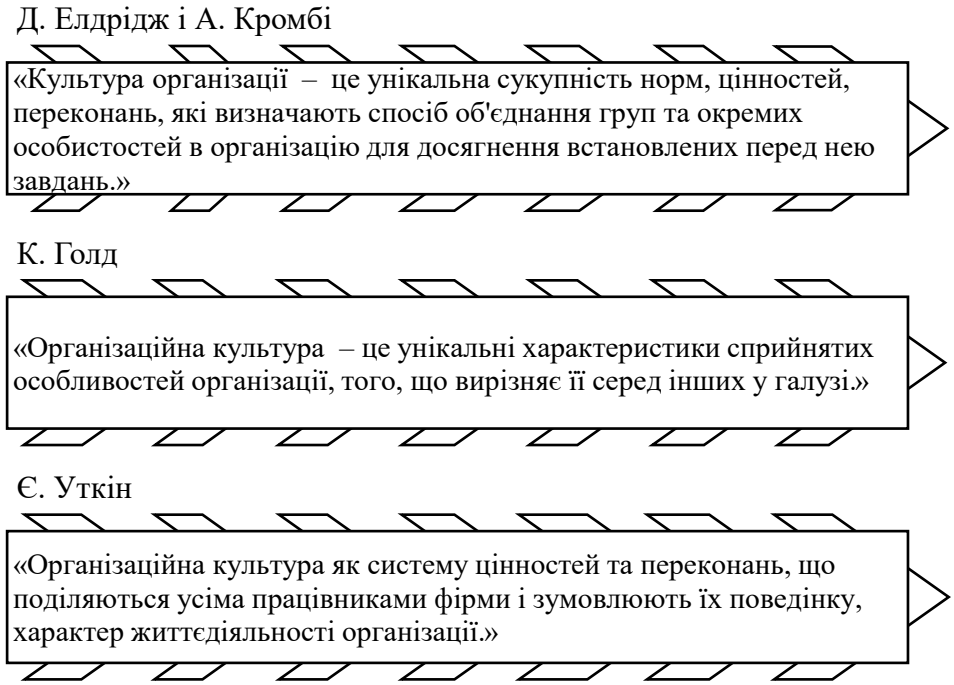

Рисунок 1.1 Організаційна культура

Однією з основних завдань організаційної культури є зниження частки суб'єктивного чинника реалізації процедур управління і зниження управлінського ризику. Це досягається за рахунок знеособлення створюваної організаційної культури. Останнє означає, що вона має діяти незалежно від індивідуальних особливостей членів організації. Будь-яка людина, що приходить на роботу, повинна знати, що займаючи певну посаду, він зобов'язаний неухильно виконувати встановлене посадовими інструкціями коло обов'язків і, як член колективу, дотримуватися норм поведінки та взаємин з людьми.

Одним із важливих заходів щодо підтримки організаційної культури, що склалася в організації, є оцінка професійної придатності персоналу. Це особливо важливо при наборі нових працівників. Підтримці та розвитку організаційної культури має сприяти система професійного навчання, у процесі якої співробітники навчаються професійним навичкам та правилам спілкування з іншими членами організації, партнерами з бізнесу та клієнтами.

Організаційна культура формується в результаті довготривалої практичної діяльності з волі керівника або власника організації шляхом природного відбору найкращих норм, правил і стандартів, привнесених керівником і членами колективу. До її формування доцільно залучати спеціалістів консультаційних фірм. [4]

Сила впливу організаційної культури на діяльність фірми визначається сумісністю членів організації, інтенсивністю, стабільністю та тривалістю їхньої взаємодії, відсутністю плинності кадрів, наявністю спільного досвіду роботи. Для оцінки зазначеного впливу прийнято розрізняти зовнішню та внутрішню складові організаційної культури.

Зовнішній бік організаційної культури – це історія організації, символіка, традиції, церемонії. Вони допомагають новому працівникові швидше увійти до колективу, зрозуміти основну місію організації, особливості взаємин у колективі, оцінити можливість просування по службі, дізнатися, чи заохочується ініціатива виконавців як і керівник реагує на помилки і промахи підлеглих.

До внутрішніх складових відносяться правила та норми поведінки в організації, посадові інструкції, розподіл функціональних обов'язків, ціннісні орієнтації та загальна управлінська концепція.

1.2 Типи організаційної культури

Вибір типу організаційної культури – завдання керівника організації. Безумовно, про організаційну культуру організації насамперед судять за культурним рівнем керівника. Керівник має бути грамотним, інтелігентним та високоосвіченим, мати позитивний імідж у зовнішньому середовищі, високу кваліфікацію та ерудицію, великий досвід роботи, користуватися авторитетом у підлеглих, бути лояльним до співробітника, подавати приклад скрізь та у всьому, включаючи поведінку у побуті, а не лише на роботі. [5]

Одна з найпопулярніших типологій розроблена двома американськими дослідниками Кімом Камероном і Робертом Куїном, заснована на конкуруючій системі цінностей, в основі якої виділяється чотири типи культури.

Згідно з дослідженням К. С. Камерона і Р. Є. Куїнна, описаному в їх книзі «Діагностика та зміна організаційної культури», конкуруючі цінності породжують такі полярності, як гнучкість і стабільність, а також внутрішня та зовнішня спрямованість - ці дві полярності були визнані найбільш важливими визначення успіху організації. Полярності будують квадрант із чотирма типами культури (рис.1.2). [6]

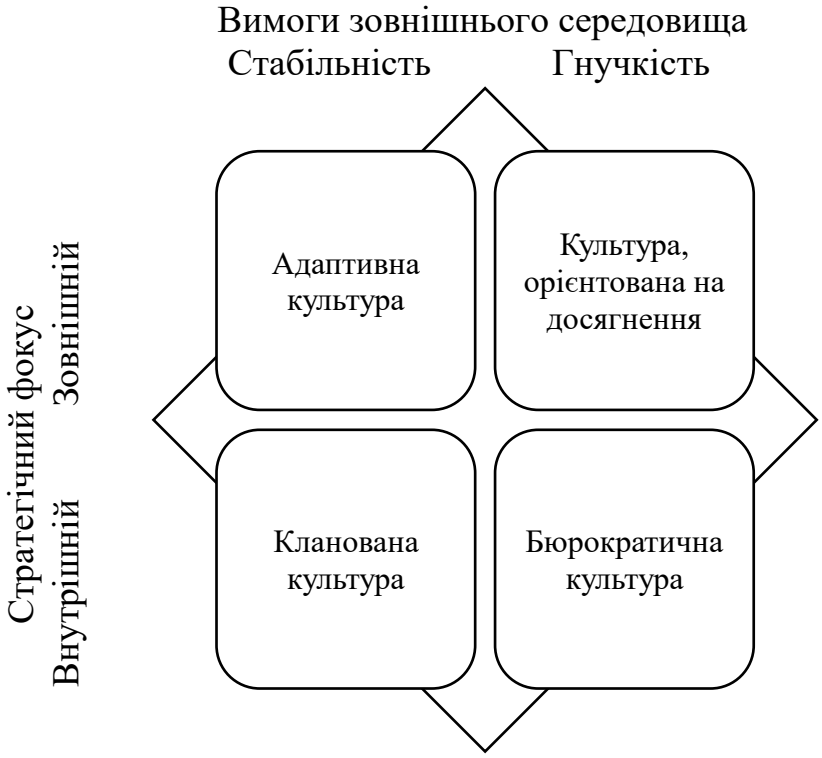

Рисунок.1.2 Чотири типи організаційної культури за Камероном і Куїном

Дослідження показують, що компанії рідко поділяють однакові риси всіх чотирьох культурних типів без жодного домінуючого типу. Проте цілком ймовірно, що відділи всередині організації можуть виявляти субдомінантні риси, такі як бухгалтерський відділ, що має в основному культуру

ієрархії/контролю, тоді як команда розробників формується переважно культурою адхократії/креативності.

Розглянемо кожну типологію більш детально (табл.1.1): [7]

Таблиця 1.1 - Типи організаційної культури за Камероном і Куїном

Назва культури	Опис
Кланова культура	Культура, що нагадує організацію сімейного типу та вважається найбільш сприятливою. Відрізняється дуже доброзичливим робочим середовищем. Лідери, чи голови організацій, розглядаються як наставники. В рамках організації основна увага приділяється довгостроковим вигодам від розвитку людських ресурсів, і велике значення надається особистим відносинам та моральному духу. Основні базисні припущення в клановій культурі полягають у тому, що із зовнішнім оточенням найкраще впоратися, організуючи бригадну роботу та піклуючись про підвищення кваліфікації найманих працівників, що споживачів найкраще сприймати як партнерів, що організація діє у бізнесі, який створює для робітника гуманне зовнішнє оточення; і що головне завдання менеджменту полягає у делегуванні найманим працівникам повноважень та полегшенні умов їх участі у бізнесі, прояви відданості справі та відданості організації.
Культура адхократії	Тип організації, який швидко і адекватно реагує на зовнішні умови. Як правило, бригада або комітет організації розпускається одразу після виконання поставленого завдання. Головною метою є прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи. Адхократичну організацію часто можна знайти у напрямах бізнесу, як аерокосмічна промисловість, розробка програмного забезпечення, високопрофесійні консультаційні послуги і кіновиробництво. Найважливішими викликами для такої організації є необхідність виробництва новаторської продукції та послуг, швидка адаптація до нових можливостей. Лідери розглядаються як новатори та ризиковані люди. Сполучною ланкою, яка утримує організацію разом, є відданість експериментам та інноваціям. У довгостроковій перспективі акцент організації робиться на зростанні та залученні нових джерел. Успіх означає наявність нових продуктів чи послуг, бути першопрохідником у цій справі вважається важливим.
Ринкова культура	Увага цієї культури, переважно, фокусується на операціях із зовнішніми клієнтами, включаючи постачальників, споживачів тощо. Головними її установками є прибутковість, сила на ринкових нішах і на ринку. У центрі уваги - цілеспрямовані лідери, які жорсткі та вимогливі. Організація об'єднана спільною метою досягти успіху та перемогти всіх суперників. Основними ціннісними чинниками є частка ринку та рентабельність. Приклад такої культури: General Electric під керівництвом колишнього генерального директора Джека Уелча. Його метою було забезпечити кожній бізнес-одиниці G. E. перше чи друге місце на

Продовження табл. 1.1

Ринкова культура	своєму відповідному ринку, інакше Уелч стверджував, що продасть компанію.
Ієрархічна культура	Ця культура заснована на багаторівневій структурі організації діяльності та контролі над нею. Лідери тут виступають у ролі координаторів. Робоче середовище є формальним, з жорсткими інституційними процедурами для керівництва. Лідерство ґрунтується на організованій координації та моніторингу, при цьому культуру характеризує ефективність та передбачуваність. Довгострокові плани організації полягають у забезпеченні стабільності, передбачуваності та рентабельності. Ієрархічна культура домінує у великих та урядових організаціях та суворі правила, що поширюються на всі сторони діяльності підприємства. Приклади таких організацій: великі бюрократичні організації, такі як Mcdonald's, або великі компанії з виробництва автомобілів, такі як Ford, який має сімнадцять рівнів менеджменту.

Отже, ознайомившись з типологією організаційних культур підприємства можна зробити висновок, що універсального опису та рекомендації до всіх підприємств підібрати неможливо, тому дуже важливо визначити тип культури перед тим як займатися розвитком підприємства.

1.3 Фактори, що впливають на зміни типу організаційної культури

Для зміни культури потрібна особлива стратегія управління культурою в організації. Вона передбачає: [8]

а) аналіз культури, який включає аудит культури для оцінки її поточного стану, порівняння з передбачуваною (бажаною) культурою та проміжну оцінку її елементів, які потребують зміни;

б) розробку спеціальних пропозицій та заходів. Навіть там, де умови для змін сприятливі, керівникам не слід очікувати на швидку адаптацію в організації нових культурних цінностей. Процес зміни культури у організації може тривати довгий час.

Факторами, які впливають на можливість зміни культури є такі внутрішні чинники (рис. 1.2): [8]

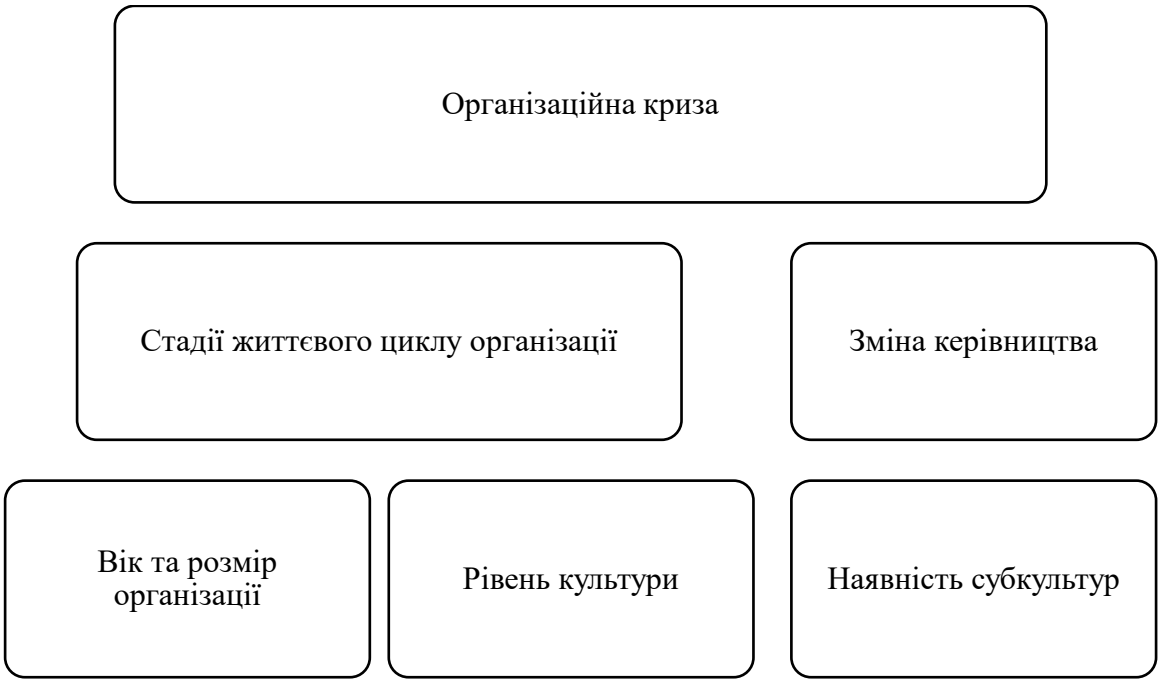

Рисунок 1.3 Фактори, які впливають на зміни організаційної культури

Організаційна криза ставить під сумнів практику роботи, що склалася, і відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи може бути погіршення становища організації, її фінансове поглинання іншою організацією, втрата основних клієнтів, прорив конкурентів ринку організації. Оскільки вищі менеджери є основним чинником у формуванні культури організації, зміна керівництва сприяє запровадження нових цінностей. Але нове керівництво саме не є гарантом того, що працівники приймуть нові цінності. «Нові» лідери повинні мати чітке уявлення про те, якою може бути організація, і мати авторитет. [9]

Можливість зміни культури організації великою мірою залежить від стадії її життєвого циклу. (рис. 1.3) Змінити культуру організації легше у перехідні періоди від її створення до зростання та від зрілості до занепаду. Коли організація входить у стадію зростання, основні зміни будуть необхідні.

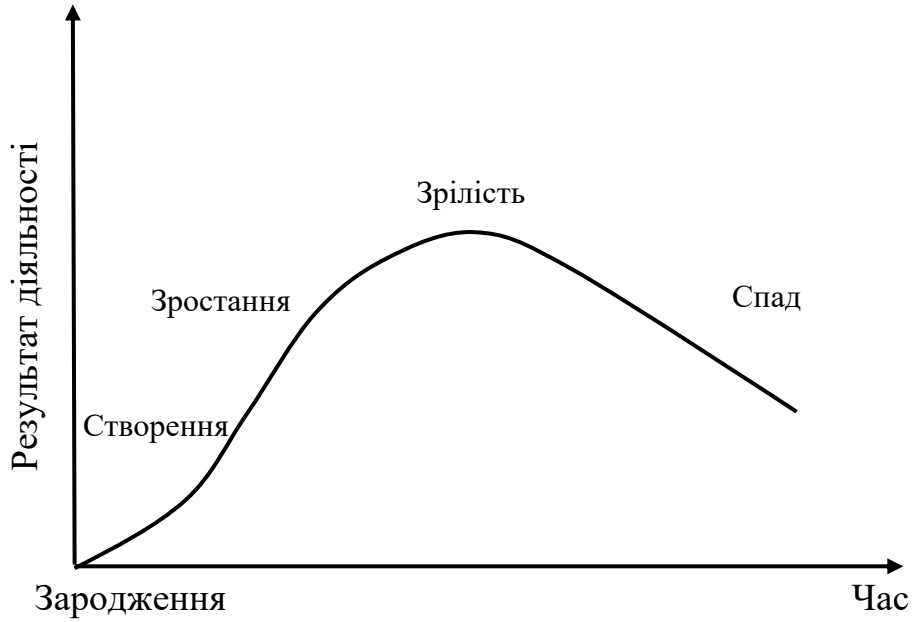

Рисунок 1.3 Стадії життєвого циклу підприємства

Культура організації на стадії «зростання» і працівники ухвалять її зміни, якщо: [10]

- попередній успіх організації не відповідає сучасним умовам;

- працівники не задоволені загальним станом справ у організації;

- образ засновника (засновника) організації та її репутація ставляться під сумнів.

Інша можливість зміни культури з'являється, коли організація входить у стадію занепаду. На цій стадії зазвичай необхідні скорочення персоналу, зниження витрат та вживання інших подібних заходів, що драматизують настрої працівників та свідчать про те, що організація переживає кризу.

Незалежно від стадії життєвого циклу організації, що менше її вік, то менш усталеними будуть її цінності. Зміна культури найімовірніше в молодій організації. [17]

Змінити культуру легше у малій організації, оскільки у ній спілкування керівників із працівниками тісніша, що збільшує можливості поширення нових цінностей. Чим ширше поширена культура у створенні та вище

згуртованість колективу, поділяючого загальні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більш схильна до змін, ніж сильна. Чим більше існує субкультур, тим сильнішим є опір зміні домінуючої культури. [10]

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «KERNEL»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «Kernel»

«Kernel» - найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Україні, а також один з провідних постачальників агропромислової продукції на міжнародному ринку. На частку компанії припадає близько 15% світового експорту соняшникової олії і 18% експорту зернових. "Kernel" постачає продукцію у понад 80 країн світу. [11]

Кластери: «Дружба-Нова», Харківський, Придніпровський, «Полтава-південь», Центральний, Західний.

Основні ринки збуту: Україна, Індія, країни ЄС, Єгипет і Туреччина.

Переробні потужності - 3 млн т. насіння соняшнику в рік, або 1,3 млн т. соняшникової олії наливом і 1,2 млн т. соняшникового шроту в рік.

Основний бенефіціар - Андрій Веревський.

Компанія входить до ТОП-3 найбільших компаній України та до ТОП-5 найкращих роботодавців України за версією журналу Forbes, також з 2022 року у ТОП-5 найстійкіших компаній України за версією Forbes. [12]

Холдингова компанія Kernel Holding S.A., зареєстрована у Люксембурзі. «Kernel» - вертикально інтегрована компанія, в структуру входять такі напрямки: [11]

- Земельний банк "Kernel" становить 514 тисяч гектарів у 11 областях України: Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Чернігівська, Харківська, Дніпропетровська, Хмельницька області.

- Стратегічні культури - кукурудза, пшениця, соняшник, соя, ячмінь. На частку групи компаній припадає близько 15% світового виробництва соняшникової олії.
- Закупівля зернових та олійних культур. «Kernel» має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі зернових та олійних культур в Україні. Компанія співпрацює з понад 5 тисячами виробників сільськогосподарської продукції.
- Елеваторні потужності. Мережа компанії налічує 30 елеваторів, що забезпечують своєчасну логістику зібраного врожаю та придбаного товару, а також надає якісний сервіс зі зберігання зернових партнерам - сільгоспвиробникам.
- Виробництво соняшникової олії. «Kernel» належить 8 сучасних олійноекстракційних заводів загальною потужністю переробки 3,5 млн тон насіння соняшника на рік. За рівнем технологічного оснащення, стандартам управління якістю, охорони праці та екології виробництво відповідає найкращим світовим практикам.
- Експорт. Компанії належать 2 глибоководних портових термінали на узбережжі Чорного моря і власний вагонний парк. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 8,8 млн тон на рік. Це забезпечує «Kernel» перше місце серед виробників та експортерів соняшникової олії в Україні. Компанія експортує продукцію у понад 80 країн світу.

«Kernel» є членом національних і міжнародних організацій: Американської торгової палати в Україні, Європейської бізнес асоціації, GAFTA, Федерації асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами (FOSFA), «Укроліяпром», УЗА, U.S.-Ukraine Business Council, UNIC.

Компанії належать відомі олійні бренди: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «QLIO», «Le Blanc», «Маринадо», «KERNEL», «Premi» [11]

«Kernel» за підсумками фінансового року 2021 залишається експортером зерна №1 з України, обсяги експорту майже вдвічі перевищують показники найближчого конкурента. Про це свідчать дані операційного звіту «Kernel» Holding S.A. за підсумками четвертого кварталу 2021 фінансового року. [9]

Загальний річний обсяг експорту зерна склав 8 млн тон, частка «Kernel» у загальному експорті зернових з України зросла до 18% у 2021 фінансовому році порівняно з 14,3% у попередньому сезоні.

За повний 2021 фінансовий рік «Kernel» перевіз 8,2 млн тон товарів через свої портові термінали, що на 22% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Таким чином компанія зміцнила свої позиції і займає перше місце серед операторів експортних терміналів зерна в Україні.

Також компанія покращила фінансові показники: [12]

- EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) лише за 9 місяців 2021 маркетингового року складає 670 млн доларів. Це рекордний показник за всю історію компанії.
- Відношення чистого боргу до показника EBITDA складає 1,4 - це найнижчий показник за останні 4 роки

З 2007 р. акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі. Акціонери компанії - європейські інституціональні інвестори і пенсійні фонди. 39,93% акцій володіє компанія Namsen LTD, що належить Андрію Веревському, 60,07% - знаходяться у вільному обігу.

У 2018 компанія «Kernel» уперше в своїй історії переробила 3,1 млн тон соняшнику. Продаж соняшникової олії наливанням склали 1,3 млн тон (+20% до 2017), бутильованої - 119 тис. тон (-10%). [12]

У 2019 олійноекстракційні заводи «Kernel» переробили 3,2 млн тон (+1%) насіння олійних культур. У IV кварталі 2019 р. компанія переробила 84 тис. тон насіння соняшнику і 12 тис. тон соєвих бобів. Продаж соняшникової олії наливом склали 1,62 млн тон (+15%), бутильованої - 131 млн літрів (+10%). [13]

У 2019 р. компанія «Kernel» відвантажила рекордну партію соняшникового шроту у розмірі 63 тис. тон в Миколаївському порту.

Виробництво сільгосппродукції зосереджене в центральних і західних регіонах України. Основні культури: кукурудза, соя, пшениця і соняшник. Зернові - близько 60% у структурі посівних площ, частина, що залишилася, відведена під олійні і кормові культури. [13]

«Kernel» - один з найбільших експортерів зернових з Чорноморського регіону. У 2016 - 2017 роках компанія експортувала 0,35 млн тон ячменю, 1,53 млн тон пшениці, 2,19 млн тон кукурудзи. «Kernel» через форвардні контракти продає близько 50% власного урожаю, зробленого агробізнесом компанії.

Логістика зернових знаходиться під повним контролем компанії завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портам на узбережжі Чорного моря.

Компанія «Kernel» володіє найбільшою приватною мережею елеваторів в Україні загальною потужністю одноразового зберігання у більш ніж 2,84 млн тон зернових. У 2017 р. компанія розширювала свої елеваторні потужності. Об'єми одноразового зберігання «Kernel» збільшилися на 370 тис. тон завдяки придбанню активів компаній «Українські Аграрні Інвестиції » та «Агро Інвест Україна».

Також «Kernel» будує два нові елеватори в Сумській і Чернігівській областях, з потужністю приймання до 8 тис тон/добу, зберігання - 130-160 тис. тон. [14]

Термінали «Трансбалктермінал» і «Тамань» приймають судна класу і розмірів Panamax, завантаженням більше 50 тис. тон зерна. Це забезпечує перевагу за вартістю перевезень в порівняно з суднами дедвейтом близько 5 тис. т, які приймаються мілководими терміналами Азовського моря.

У 2017 р. «Kernel» модернізував «Трансбалктермінал» і два елеватори в Чернігівській області. «Kernel» планує запустити першу чергу нового

терміналу Чорноморського морського порту і очікується вихід на об'єм перевалки 4 млн тон.

«Kernel» впроваджує новий формат вантажних залізничних перевезень - «нитки графіку» - з метою прогнозування і забезпечення пунктуальності перевезень, насамперед в сезон. Для старту проекту було запропоновано охопити шість маршрутних елеваторів і портовий термінал «Трансбалктермінал». Нині компанії вдалося реалізувати вже три такі напрями: Староконстантинів-2, Балин (Хмельницька область) і Лазірки (Полтавська область). [15]

У 2018 році чистий прибуток компанії склав $52,1 млн (-71,4% до 2017 ФГ), виручка — $2,4 млрд (+10,8%), EBITDA — $222,5 млн (-30,3%). «Kernel» у 2018 р. отримав 6,7 млрд грн відшкодування ПДВ. [16]

За I півріччя 2019 чистий прибуток «Kernel» склав $164 млн (+83% до I півріччю 2018), виручка — $2,26 млрд (виросла в 2,1 разу), EBITDA — $229,9 млн (+87%).

За 9 місяців 2019 чистий прибуток «Kernel» склав $189,9 (+3,7 разу до 9 місяців 2018), виручка — $3,06 млрд (виросла на 89%), EBITDA — $285,2 млн (+45%).

У лютому 2018 р. інвестиційний фонд, що належить «Kernel», купив 100% акцій «Рейл Транзит Карго Україна» («РТК-Україна») на суму $64 млн (2 949 вагонів-зерновозів) , а одна з дочірніх - долю в ViOil Holding Ltd в розмірі в 5,85%.

У 2022 році компанія планувала вийти на $329 млн капітальних інвестицій, зокрема: [16]

- продовження будівництва заводу по переробці олійних в Західній Україні - $42 млн;
- поточне будівництво експортного терміналу в Чорноморському порту - $66 млн;
- інвестиції в силоси - $41 млн;

- залізничні вагони - $7 млн;
- сільськогосподарську техніку - $62 млн.

Щодо рейтингів, «Kernel» займає дуже високі позиції серед конкурентів: (табл.2.1) [16]

Таблиця 2.1 - Місце «Kernel» у рейтингу

Рік	Місце	Звання
2011	3	Топ 100 Латифундистів України
2014	3	Рейтинг компаній-експортерів кукурудзи з України
		Лідер з експорту соняшникової олії з України
2016		Лідер з виробництва соняшникової олії в Україні
		Лідер з відшкодування ПДВ
		Топ-500 найбільших компаній Східної і Центральної Європи
		4 номінації в рейтингу «Кращі працедавці 2016»
2017	3	Рейтинг компаній за об'ємом елеваторних потужностей
		Лідер серед українських експортерів соняшникової олії
	1	Виробники шроту та рафінованої соняшникової олії Україні 2017
		ТОП-10 експортерів ячменю
		ТОП-15 експортерів пшениці
	1	Серед експортерів кукурудзи
	Декілька	ТОП завод-виробник нерафінованої соняшникової олії в Україні
2018	2	Топ 100 Латифундистів України
		Лідер серед компаній-посилачів зернових вантажів, експортерів зерна, працедавців в АПК
		Увійшов до «Рейтингу працедавців України 2018» кадрового порталу «HeadHunter Україна»
2020	1	Топ 100 Латифундистів України

Історія розвитку «Kernel». [11]

1995 р. - компанія розпочала діяльність з експорту української сільськогосподарської продукції за допомогою великих міжнародних трейдерів. «Kernel» почала купувати зернові елеватори.

2002 р. - купівля першого олійноекстракційного заводу в м. Полтава. Придбані перші сільгосппідприємства. Компанія стає виробником і переробником сільгосппродукції.

2004 р. - придбання торгової марки бутильованої соняшникової олії «Щедрий Дар» разом з невеликим заводом з переробки, екстракції і бутилювання соняшникової олії на сході України.

2006 р. - у «Kernel» фаза активної консолідації виробництва соняшникової олії в Україні. Завершення купівлі виробничих активів компанії «Евротек». В результаті угоди виробничі потужності зростають удвічі.

2007 р. - сталося первинне публічне розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі.

Укладення ліцензійного договору з компанією «Чумак». Отримані ексклюзивні права на виробництво і продаж бутильованої соняшникової олії ТМ «Чумак золота» і «Чумак домашня». «Kernel» займає перше місце в Україні по виробництву і продажу бутильованої соняшникової олії з часткою ринку біля третини.

2008 р. - компанія купила зерновий комплекс «Трансбалктерминал» з щорічними об'ємами перевалки понад 4 млн тон. Сталися розширення земельного банку до 80 тис. га. «Kernel» вчинила додаткову емісію 5,4 млн акцій - притягнені 194 млн злотих ($84 млн).

2009 р. - укладення договору щодо переробки давальницької сировини на 216 тис. тон насіння соняшнику в рік на олійноэкстракційному заводі в порту Іллічівська.

2010 р. - придбання активів Allseeds, які збільшили виробничі потужності по переробці насіння соняшнику на 565 тис. тон в рік. Також придбані термінали для перевалки і експорту соняшникової олії і шроту. Введення в експлуатацію нового мультизернового олійноекстракційного заводу на півночі Миколаївської області. Виробничі потужності з переробки насіння соняшника перевищили 2 млн тон в рік. «Kernel» стає найбільшим виробником і експортером соняшникової олії в Україні. У квітні 2010 р. компанія розмістила серед інвесторів 4,3 млн акцій нового випуску, виручивши 241 млн злотих ($80 млн).

2011 р. - «Kernel» купила: «Укррос» (90 тис. га сільськогосподарських земель і цукровий завод загальною потужністю переробки 2 млн тон цукрового буряка в рік), МЕЗ «Українська Чорноморська індустрія» в Іллічівську (потужність переробки 270 тис. т насіння в рік), «Російські масла», «Енселко Агро» із земельним банком 29,3 тис. га. Здійснена додаткова емісія 5,4 млн акцій на 399 млн злотих ($140 млн).

2012 р. - придбання 2 сільськогосподарських компаній в Полтавській і Хмельницькій областях. «Kernel» спільно з дочірньою компанією міжнародної трейдинговой компанії купили глибоководний експортний зерновий термінал в порту Тамань (РФ) з пропускною спроможністю 3 млн тон в рік. Компанія зайнялася тваринництвом.

2013 р. - придбання компанії «Дружба-Нова» із земельним банком більше 100 тис. га і елеваторними потужностями 100 тис. тон. Продаж декількох віддалених підприємств. Компанія продала Чортківський та Оржицький цукрові заводи.

2014 р. - запустили нові елеватори сумарною потужністю зберігання в 200 тис. т зернових.

2015 р. - перша в історії компанії виплата дивідендів.

2016 р. - придбання активів олійноэкстракційного заводу «Еллада» групи «Креатив», потужність переробки 560 тис. тон насіння соняшника в рік за $96 млн.

2017 р. - компанія випустила дебютні 5-річні гарантовані незабезпечені облігацій на $500 млн з купоном 8,75%. У червні «Kernel» стала власником холдингу УАІ (190 тис. га землі, потужності одноразового зберігання 200 тис. тон), а на початку липня - «Агро Інвест України» (елеваторні потужності на більш ніж 170 тис. тон і більше 27,5 тис. га землі). Земельний банк «Kernel» склав 602,5 тис. га.

У жовтні Євгенія Осипова призначили на пост генерального директора. Після цього свої посади залишили директор департаменту виробництва,

досліджень і розвитку агробізнесу Віталій Ставничук, керівник логістичного напряму Олександр Мащенко, керівник служби тваринництва Михайло Травецький, операційний директор Костянтин Литвинський. Був звільнений директор «Трансбалктерміналу» Сергій Синица.

2018 р. - «Kernel» із земельним банком 604,5 тис. га стала видатним латифундистом України. За 2018 р. компанія скоротила земельний банк до 550 тис. га за рахунок раціоналізації сільськогосподарських угідь. «Kernel» продала «Агротону» «Сіверський елеватор» за $630 тис. і «Галицькі Аграрні Інвестиції» - компанії Goodvalley. У лютому 2018 р. компанія притягнула поновлювану передекспортну кредитну лінію з синдикатом європейських банків на $100 млн. Компанія притягнула проєктне фінансування від ЕІБ у розмірі $250 млн для модернізації МЕЗів, будівництва заводу в Західній Україні, елеваторів і терміналу в порту «Чорноморськ».

2019 р. - «Kernel» купила 100% акцій «Рейл Транзит Карго Україна» («РТК-Україна») на суму $64 млн і 5,85% ViOil Holding Ltd. Також компанія отримала $48 млн довгострокового кредиту від ЄБРР і $8 млн від Фонду чистих технологій на будівництво ТЕЦ. У квітні Третейський суд задовольнив позов компанії «Кернел-Трейд» до «Агроінвестгруп» на 13,25 млн грн ($0, 5 млн). З 7 червня «Фінансова компанія «Скай» Андрія Веревського стала переможцем аукціону Фонду гарантування з продажу пулу активів «Дельта Банку» на 4,85 млрд грн.

2.2 Місія та цінності підприємства «Kernel»

Починаючи з 1995 року, компанія динамічно зростає, щороку підтверджуючи лідерство в агропромисловому секторі і забезпечуючи агропродукцією всі континенти світу.

«Для нас важливо не тільки чого ми досягаємо, але і як. Щодня ми виконуємо сотні бізнес операцій і приймаємо тисячі рішень, що не мають

універсальної формули, при цьому впливають на результативність Компанії сьогодні та її стійкість в довгостроковій перспективі. В будь-якій ситуації ми покладаємось на бачення і місію Компанії, наші цінності і керівні принципи, що формують корпоративну філософію і культуру.

Я вірю, що в період подолання чергової планки зрілості, переходу від кількісного зростання до якісного, корпоративні цінності і принципи стали нормою життя і основою в прийнятті рішень для кожного з нас, а бачення і місія наповнюють наш бізнес особливим змістом і дають потужний імпульс для впевненого руху вперед!» - каже Андрій Веревський (співвласник «Kernel»). [18]

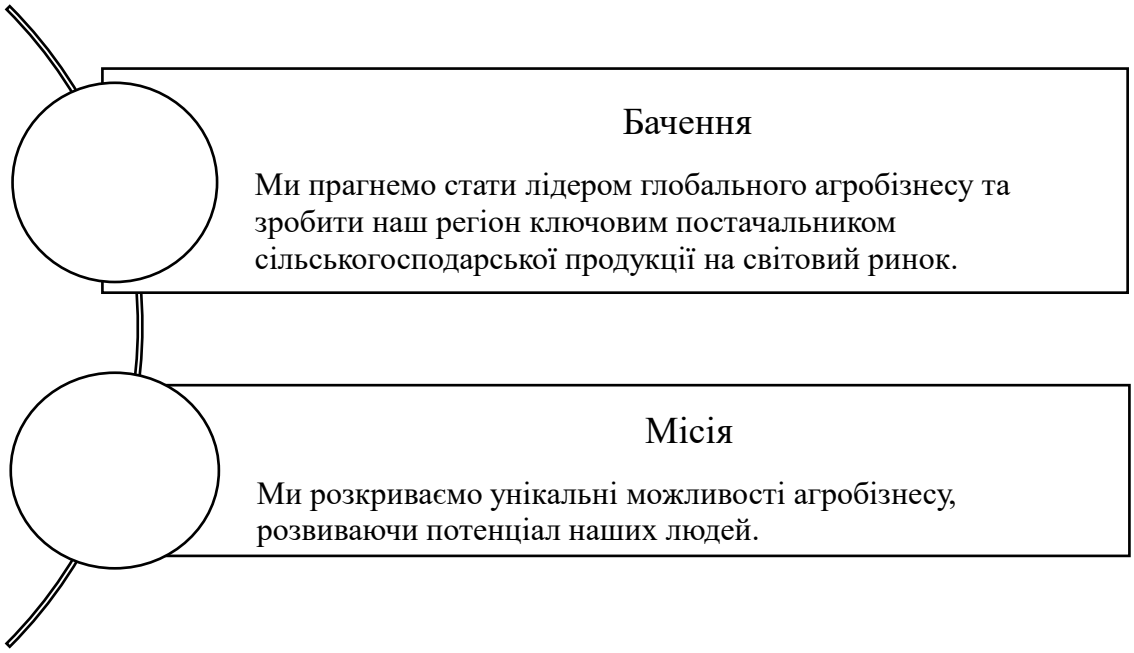

Рисунок 2.1 Бачення та місія «Kernel»

Ключові цінності та керівні принципи компанії «Kernel»: [19]

1. Фінансова стабільність
   - Стратегічний системний менеджмент

Принципи управління забезпечують перехід від кількісного зростання до якісного. Втілення стратегії та цілей на операційний рівень, трансформація

їх реалізації в щоденну роботу управлінців, розвиток культури внутрішнього підприємництва та безперервне вдосконалення.

- Синергія бізнес-інтеграції

Бізнес-сегменти компанії тісно пов’язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і сприятливо впливає на загальний фінансовий результат. Менеджери компанії регулярно проводять бенчмаркінг сегментів, ефективно використовуючи експертизу, застосовують синергію взаємодії бізнесів, підрозділів і функцій всередині компанії для отримання найвищого результату.

- Ефективне управління активами та ресурсами

Підвищення ефективності активів, раціональне використання грошових і матеріальних ресурсів, інформації та ключових ризиків.

- Зміни та інновації

Менеджери компанії «Kernel» не бояться змін та ризиків, сприймаючи їх як нові можливості для розвитку: будування сучасних технологічних підприємств, вдосконалення процесів, навчання персоналу. Головна орієнтація у розвитку - світові практики й адаптування найкращих з них їх під себе, враховуючи політичну та ринкову специфіку, зміни зовнішнього середовища й унікальні особливості компанії.

Основний метод покращення процесів компанії – це використання піраміди операційної ефективності Lean та Kaizen.

Kaizen – це прискорювальна система неприривного вдосконалення виробничої системи в цілому, яка розвиває здібності людей та команд, вдосконалює роботу підлеглих. Вона втілює в себе проектування виробничого процесу, координування з постачальниками, збут та маркетинг.

«Kernel» використовує принципи Kaizen для будування системи управління, також для фокусування та узгодження діяльності в напрямку корпоративних цілей. Традиційний підхід до управління чисельністю та через

функціональну політику витрачає багато управлінського часу, що може бути не погоджено з корпоративними стилями. [19]

Lean аналізує роботу та дає науковий підхід, вистроює виробництво, яке розвиває можливості вирішування проблем в час нестабільної ситуації. Ефективна концепція менеджменту, яка максимально орієнтується на інтереси та потреби ринку, а також на мотивації кожного працівника. Особливо цей підхід став корисним в період нестабільної економічної ситуації в країні (період пандемії та повномасштабного вторгнення), що допомогло досягти високої якості виробництва при мінімальних витратах, скоротити терміни створення продукції, уникнути перевиробництва та врегулювати питання поставок. [20]

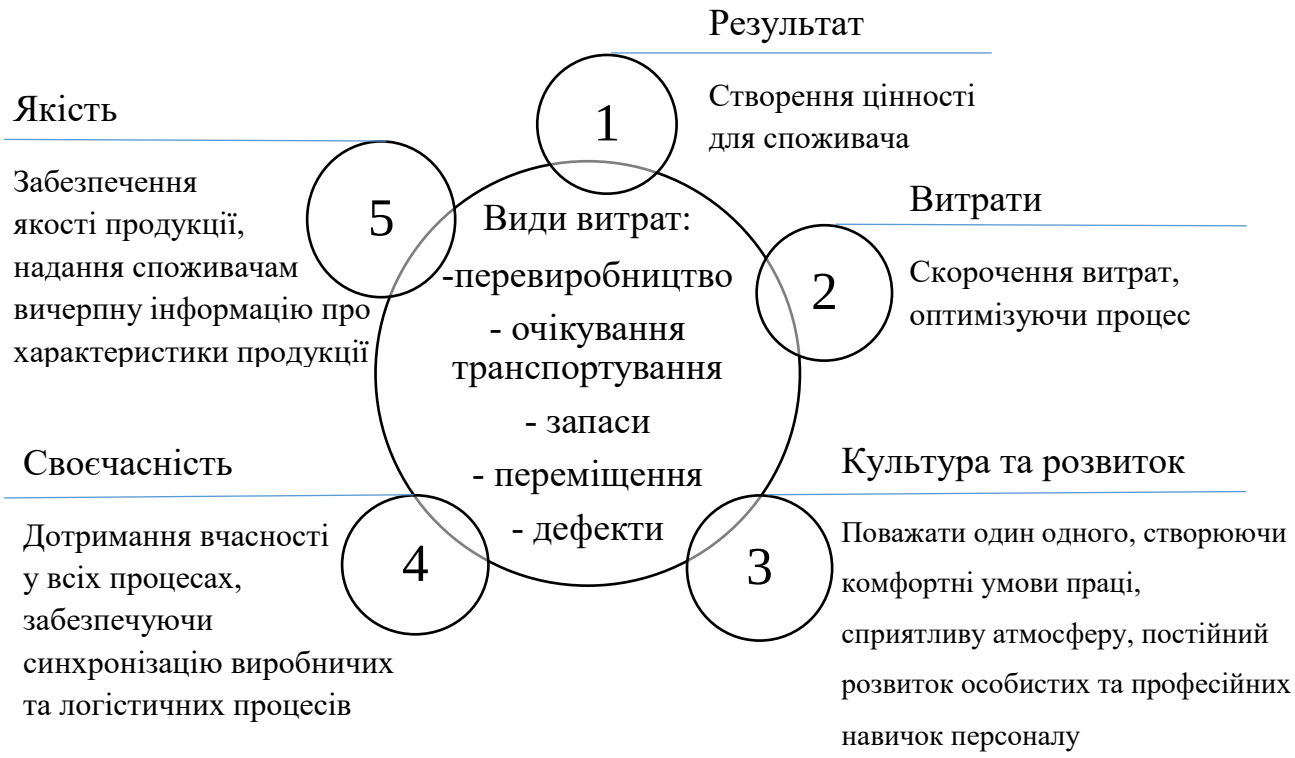

Рисунок 2.2 принципи Lean на прикладі «Kernel»

2. Стійка ділова репутація
   - Прозорість і чесність

«Kernel» - публічна компанія. Прозорість і чесність - запорука успіху у відносинах з колегами, акціонерами, інвесторами і партнерами, достовірність і відкритість інформації є основою діяльності.

Компанія своєчасно проходить незалежний аудит і публікує фінансову звітність, оприлюднює інформацію про стратегію, операційну діяльність, істотні ризики.

Проводяться публічні тендери з аргументацією вибору постачальників, кожен учасник тендера має змогу повідомити компанію про порушення його прав. Кожен з працівників «Kernel» у межах своєї сфери відповідальності і повноважень повинен достовірно й відкрито робити записи щодо ділових операцій з аргументацією ухвалених рішень, своєчасно вести і надавати звітну документацію, сприяти прозорості фінансової та нефінансової інформації.

- Відповідальне лідерство

Компанія сприяє розвитку аграрного сектора в регіонах присутності, власним прикладом формують ділову культуру ведення національного бізнесу: оперативно реагують на звернення партнерів, несуть відповідальність за взяті зобов'язання, професійно підходять до виконання умов контрактів.

Представники «Kernel» не приймають подарунків і не беруть участі в заходах, які можуть вплинути на ухвалення ділових рішень.

Менеджери компанії створили ефективну систему внутрішнього контролю, яка забезпечує: своєчасне виявлення і аналіз ризиків; повноту і достовірність фінансової, бухгалтерської, статистичної, управлінської та іншої звітності; дотримання законодавчих і нормативних правових актів, політик і процедур компанії; збереження активів компанії; ефективне і економне використання ресурсів. [19]

Кожен співробітник «Kernel» зобов'язаний забезпечити достовірність всієї ділової і фінансової звітності компанії (звіти про якість продукції, звіти про витрачання грошових коштів або паливно-мастильних матеріалів, заявки

на отримання посібників, такі як форми заявки на отримання матеріальної допомоги).

Співробітник повинен переконатися, що звіти в усі контролюючі органи є повними, справедливими, точними, своєчасними і зрозумілими.

- Дотримання законів і правил

Працівники «Kernel» дотримуються чинного законодавства і міжнародних правових норм, шанують корпоративні цінності і керівні принципи, діють відповідно до внутрішніх політик і процедур, протидіють конфліктам інтересів, здатним завдати фінансової та репутаційної шкоди, захищають і просувають інтереси компанії законними професійними способами, які не чинять негативного впливу на її ділову репутацію. [19]

У взаємодії з державними органами, підприємствами, установами дотримуються норм українського та міжнародного законодавства, етичних стандартів, які забороняють хабарництво і корупцію. Співробітники «Kernel» у відносинах з державними службовцями діють у відповідності з чинним законодавством, галузевими стандартами і політикою «Kernel».

- Сталий розвиток і соціальна відповідальність

Керівництво прагне створювати комфортні умови праці для співробітників, підтримують їх у складних життєвих ситуаціях. Охорона праці та безпека людей є ключовим пріоритетом.

На всіх етапах виробництва мінімізується споживання енергоресурсів і кількість відходів, дбайливо обробляється земля і чітко контролюється якість продукції.

Налагоджується відкрита взаємодія з колегами, орендодавцями та місцевими громадами, допомагаючи останнім у нагальних потребах. Щорічно реалізуються десятки масштабних і сотні локальних соціальних проектів, які крок за кроком приводять до якісних змін соціальної інфраструктури в регіонах присутності компанії.

Відповідально ставляться до якості та безпеки продукції, стежать за тим, щоб всі види продукції та сировини відповідали внутрішнім стандартам, а також стандартам, встановлених законами, нормативними актами і галуззю діяльності компанії.

Кожен співробітник повинен поважати зобов'язання, які «Kernel» бере на себе, і залучають до відповідальності своїх постачальників.

- Здоров'я на робочому місці

Команда - це головна цінність «Kernel». Кожен співробітник має право на негайні дії для забезпечення безпеки людей, незалежно від ролі, посади або відповідальності.

- Екологічна відповідальність

Правило компанії - відповідальне ставлення до збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь, дотримання таких принципів у сфері охорони навколишнього середовища: відповідальність перед населенням у регіонах присутності / діяльності в частині охорони навколишнього середовища; раціональне використання енергетичних та природних ресурсів, підтримання проектів з охорони навколишнього середовища; усвідомлена і відповідальна проектна діяльність - реалізація інвестиційних проектів з урахуванням оцінки впливу на навколишнє середовище; раціональне і збалансоване використання природних ресурсів; навчання і розвиток персоналу в сфері охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів; дотримання вимог законодавства України та міжнародних стандартів у галузі екології та охорони навколишнього середовища; відкритість, інформування та прийняття до уваги думки зацікавлених сторін; дотримання третіми сторонами (підрядниками, агентами) чинного законодавства у сфері охорони навколишнього середовища. [19]

3. Професійна команда лідерів

- Партнерство та єдність цілей

Основний принцип внутрішньої взаємодії - партнерство. «Kernel» - згуртована, професійна команда однодумців, яка рухає вперед компанію, світового лідера у своїй галузі. Кожен з співробітників демонструє правильну модель поведінки і взаємодії в команді: не бояться казати правду, визнавати помилки, тому що знають, що завжди отримають від своїх колег підтримку і надійне плече.

Реалізуючи свої бачення і місію, компанія розвиває потенціал українського аграрного сектора через розвиток потенціалу людей з дотриманням принципів рівних можливостей та культурного різноманіття, які сприяють розвитку інновацій та успіху в бізнесі.

- Залученість як внутрішнє підприємництво

Кожен з компанії усвідомлює важливість свого впливу на загальний результат і вважає за свій обов'язок зробити внесок у процвітання «Kernel».

- Взаємоповага та довіра

Культура поваги і довіри - це не просто доброзичливе ставлення один до одного, це однакове розуміння та сприйняття бачення, цінностей і керівних принципів компанії, це правильна структура управління, яка чітко визначає розподіл функцій, що дає змогу брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. [19]

- Розвиток потенціалу людей

Завдяки правильній стратегії, динамічному зростанню і кадровій політиці, орієнтованій на розвиток, кожен співробітник компанії має можливість здобувати нові знання, виявляти себе, реалізовувати власні амбіції та потенціал. Майже 73% керівників на різних рівнях побудували свою кар'єру в «Kernel», отримавши унікальну експертизу і нові перспективи. Управлінці приділяють значну увагу навчанню і розвитку працівників, спеціалістів і молоді з високим потенціалом. Кожен керівник у компанії є взірцем і наставником для своїх підлеглих, носієм і провідником корпоративної бізнес-філософії та культурних цінностей.

Принципи Корпоративного кодексу компанії «Kernel» доповнюють та уточнюють такі Політики та Процедури відповідності, що наведені на рис. 2.3: [19]

Рисунок 2.3 Політики та Процедури відповідності

Кожен співробітник компанії бере на себе зобов’язання виконувати правила та норми Кодексу. Жоден зі співробітників не має права примусити колегу вчинити будь-яку дію, що суперечить вимогам цього Кодексу.

Факти недотримання вимог Кодексу розцінюються як серйозні порушення, яким дається відповідна оцінка з боку Комітету по ризикам. На підставі результатів об’єктивного розгляду обставин порушення, з урахуванням його тяжкості та дій порушника для усунення наслідків, до

співробітників, які допустили порушення, застосовуються заходи дисциплінарного впливу аж до можливості звільнення.

Кожен керівник структурного підрозділу відповідає за виконання його співробітниками положень Кодексу. Таким чином, керівники зобов'язані виявляти, запобігати і оперативно реагувати на випадки порушення їх підлеглими вимог цього Кодексу.

Уповноважені представники компанії зобов'язані повідомляти правоохоронні органи про всі порушення, що можуть спричинити притягнення порушників до кримінальної відповідальності згідно з чинним законодавством, а також у тому разі, коли інформування відповідних державних органів передбачене законом. В інших випадках притягнення до відповідальності осіб, які допустили порушення, здійснюється відповідно до внутрішніх процедур компанії.

Етичні принципи Компанії загалом зобов'язують кожного співробітника не тільки керуватися ними в повсякденній діяльності, а й вимагати цього від інших, зокрема від своїх безпосередніх керівників, а також своєчасно інформувати про факти порушень.

2.3 Організаційна культура підприємства «Kernel» в умовах дистанційної роботи та в період пандемії та діджиталізація компанії

З настанням періоду дистанційної роботи через повномасштабну війну та пандемію складність інфраструктури вимагала нестандартного і зручного інструменту, який би давав співробітнику і керівнику як інформацію для прийняття бізнес-рішень у будь-якій географічній точці, так і дозволяв би реалізовувати HR процеси, отримувати всі необхідні сервіси і доступ до звітності, і в той же час дозволяв би підписувати і погоджувати всі документи, пов'язані з бізнес-діяльністю: договори, накази, первинні фінансові документи

зі смартфону, то було розроблено додаток Employee Data Center, який включає в себе (табл.2.2): [21]

Таблиця 2.2 - функції додатку Employee Data Center

Назва функції	Її використання
Кабінет співробітника	- забезпечення реалізації HR процесів - HR Cycle Data: консолідація інформації з усіх інформаційних систем з урахування життєвого циклу працівника - Power BI Reports: звітність по ключових показниках всіх бізнес напрямків компанії з можливістю порівняння даних за різні періоди у будь-який момент часу. - Робота з поточними завданнями: персональні завдання і завдання, що надходять з різних бізнес процесів, підписання електронних документів, колекція посилань на всі інформаційні ресурси компанії і електронні бази, довідник організаційної структури, бази знань тощо.
Кабінет керівника	Керування підписами документів Вирішення нагальних питань Розклад зустрічей
Інформаційний кіоск для працівників	Для тих працівників, які не мають комп'ютера дає можливість отримати розрахунковий лист за будь-який період, оформити заяву на відпустку, замовити довідку, подати ідею щодо поліпшення виробничого процесу
Telegram-бот	Для забезпечення роботи в польових умовах, з поганим покриттям, створений Telegram-бот, який дозволяє погоджувати документи, відпустки, відрядження, ставити завдання співробітникам і навіть дозволяє підписати електронний документ

Однією з головних та корисних функцій додатку стала видача кваліфікованого електронного підпису для співробітників холдингу, яка звільнила час для роботи HR працівників.

Під час карантину, що припав на посівну, компанія зберегла безперервність роботи. Для співробітників у полях створили додаткові зміни та ротацію робочих груп. Не задіяні у виробництві підрозділи перейшли на

віддалену роботу, офісні співробітники «Kernel» половину робочого часу проводять удома.

Компанія «Kernel» розробила проект «СтопКоронавірусРазом», який допоміг спрямувати зусилля на захист працівників та безперебійну роботу виробництва під час пандемії. У цей нелегкий час, «Kernel» як соціально-відповідальна компанія, координувала роботу Штабу для боротьби з коронавірусом у Полтавській та Кіровоградській областях. Команда компанії займалася як закупівлею, так і доставкою до лікарень експрес-тестів, засобів індивідуального захисту, антисептиків і дезінфекторів, медикаментів і медичного обладнання. В цілому на ці потреби було спрямовано 150 млн гривень. Коли пандемія перейшла в стадію ослаблення та початку відновлення звичної, до карантинної роботи, керівники почали оцінювати, як відреагувала організаційна культура на такі ризькі зміни. Мета цієї оцінки - знаходження та укорінення набитих корисних звичок на довгострокову перспективу. Таким чином, в компанії «Kernel» завдяки пандемії з'явився корисний додаток для усіх рівнів керівництва компанією. [30]

Не дивлячись на труднощі 2020 - 2022 років компанія «Kernel» увійшла у ТОП-5 найстійкіших компаній України за версією Forbes. [12]

Рейтинг найстійкіших компаній, до якого увійшли 30 українських бізнесів з різних сфер, підготував журнал Forbes. Експерти опитали понад 150 найбільших приватних компаній та банків щодо змін у ключових показниках діяльності під час війни. Враховувалися скорочення, збереження чи збільшення чисельності працівників, обсягів виробництва, динаміки виторгу, суми сплачених податків, а також плани на майбутнє. Підсумковий бал «Kernel» - 9,5 з 10, компанія змогла вистояти попри всі складнощі. [22]

Компанія «Kernel» — один з лідерів в українському АПК з інвестицій у цифрові технології. IT-команда повністю «відцифрувала» логістику, трейдинг, документообіг, пришвидшила процес прийняття операційних і стратегічних рішень.

Агробізнес «Kernel» об’єднаний в єдину інноваційну екосистему DigitalAgriBusiness. Всі поля моніторять за допомогою супутникових знімків, коптерів, а також IT-інструментів, з якими працюють агрономи. Інформація автоматично зберігається в базі даних аналітичного GIS-порталу. За лічені секунди з будь-якої точки світу можна дізнатися всю історію будь-якого поля «Kernel»: географію, структуру посівів, врожайність, тощо. [22]

Майже 100% полів покриті метеомоніторингом та RTK-сигналами, похибка в вимірах - не більше 2 см. Дані з GPS-трекерів, систем точного землеробства, датчиків вологості, метеостанцій аналізуються в режимі реального часу за допомогою технологій Big Data.

Команда «Kernel» створили власний алгоритм прогнозування врожайності на основі даних супутникового моніторингу, реалізовано автоматизований облік товарно-матеріальних цінностей через мобільні пристрої.

Компанія «Kernel» є першою в Україні почала інтегрувати електронний документообіг і використання кваліфікованих електронних підписів в усі бізнес-напрямки. Компанія має намір повністю відмовитися від паперових носіїв. [22]

Одним з проектів цифрової трансформації стало оновлення системи управління бізнес-процесами за допомогою впровадження ERP-системи Microsoft Dynamics NAV 2018. Проект дозволив підвищити ефективність ключових процесів, функції контролінгу та автоматизації бухгалтерських операцій.

Крім керуючої компанії, автоматизація відбувається також на заводах, терміналах і елеваторах компанії: всі IT-системи інтегровані між собою і обмінюються інформацією онлайн.

Чимало IT-рішень інтегровано в логістику. Крім електронного документообігу, створена система автоматичних виплат перевізникам, впроваджено контроль за рухом вантажів, моделювання розподілу зерна по

елеваторах. Компанія побудувала імітаційну модель логістики зерна від поля до порту

Компанія запустила першу в Україні онлайн-платформу для спільного здійснення залізничних перевезень Transithub. Мета створення Transithub - в режимі онлайн інформувати учасників ринку відносно логістики перевезень «Kernel» з метою формування загальних маршрутів. Вже в січні 2022 року компанія сформувала перший ступінчастий маршрут для спільного перевезення зерна на базі онлайн-платформи.

Умови дистанційної роботи та швидкий темп все більшої діджиталізації підприємств надихає піар менеджерів «Kernel» на розвиток соціальних мереж, залучення працівників до флешмобів в Instagram та Tik Tok, розвиток Telegram каналу KernelTeam, наприклад створення «чат-ботів» та хештегів (#), які готови прийти на допомогу працівникам у будь-який момент (табл.2.3): [23]

Таблиця 2.3 – «Чат-боти» та хештеги компанії у Telegram

Назва	Опис
@KernelEDocs_bot	- Здійснює пошук телефонів та електронних адрес у довіднику по всій компанії; - Передає завдання колегам, сповіщаючи їх про це електронним листом
@KernelAdaptation_bot	Професійна підтримка в режимі 24/7. Він поділиться важливою інформацією щодо цікавих можливостей роботи та розвитку, відкриє доступ до необхідних контактів і корпоративних ресурсів, спрямує в питаннях реалізації конструктивних ідей
#КернелШанс	Хештег для аграріїв нового покоління. Бажання навчатися і прагнення розвиватися – ось крок до успішної кар'єри у великій компанії, навіть якщо у кандидата немає досвіду роботи. З 2011 року «Kernel» успішно реалізує проект «Кернел Шанс» і дає можливість випускникам українських вишів різних напрямків отримати свою першу роботу та можливість подальшого розвитку в найкращій команді агросектору України.
#KernelInnovationHUB	Внутрішній конкурс на збір проектних пропозицій щодо нововведень. Представити свою ідею на розгляд експертній комісії може кожен співробітник Компанії або група співробітників, які об'єднаються в команду.
#ЗернятkaKernel	Родина «Kernel» складається не лише зі співробітників компанії. Діти - частина великої корпоративної сім'ї, з якими є можливість познайомитися ближче.

З початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України компанія «Kernel» забезпечила безкоштовним житлом близько 200 українців з тимчасово окупованих та прифронтових територій.

Керівник Придніпровського кластера «Kernel», засновник Благодійного Фонду «Save Ukraine 2022» Михайла Петрова. Він разом з командою розробив проект перебудови старих приміщень у комфортабельні гуртожитки для переселенців. [24]

Два з десяти таких об’єктів у Полтавській та Черкаській областях вже здали в експлуатацію. Новим місцем проживання для тих, хто з міркувань безпеки залишив власну домівку, стали с. Броварки Кременчуцького району та с. Вишневе Лубенського району.

Співробітники компанії також організовують евакуацію населення з небезпечних зон у безпечніші регіони. Після приїзду та заселення чоловікам пропонують роботу в агро- чи будівельній сфері, жінок залучають до облаштування кімнат у гуртожитках. Уже декілька десятків людей працевлаштовані на роботу у Придніпровський кластер. Нові приміщення ремонтують, утеплюють і роблять затишними спільно з переселенцями, які вже налагодили свій побут.

Крім цього, «Kernel» очолив список агрокомпаній України за обсягами допомоги ЗСУ. [25]

Один з інформаційних порталів представив аналіз фінансових звітів публічних компаній країни та їхніх видатків на благодійність за дев'ять місяців 2022 року. Протягом цього року «Kernel» спрямував понад $26 млн на благодійність. Близько $22 млн витратили на підтримку ЗСУ і гуманітарну допомогу, а $4,5 млн - на розвиток місцевих громад та інвестиційні проекти.

В минулому фінансовому році доходи компанії впали на 5%. При цьому витрати на благодійність складають 12% від EBITDA.

До 24 лютого 2022 року компанія здебільшого підтримувала регіони і розвиток соціальних громад, але від початку великої війни зосередилася на ЗСУ і звичайних людях.

Деякі співробітники компанії вступили до лав ЗСУ. Тож «Kernel» забезпечили їх тактичним оснащенням і продовжують допомагати їх бригадам. На сьогодні компанія придбала й передала на передову 570 автомобілів і вантажівок. А ще тепловізори, коптери, рації та інші потрібні речі для військових. Понад 160 млн грн витратили на гуманітарну допомогу - олію, консерви, зерно та інші продукти харчування. Компанія також закуповує і оплачує доставку медикаментів в Україну. [25]

РОЗДІЛ 3
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА «KERNEL» ТА ПІДПРИЄМСТВ СВІТУ В ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОЇ СВІТОВОЇ СИТУАЦІЇ

3.1 Проблеми підприємств світу в період нестабільної ситуації

Практично кожному уряду, бізнесам і організаціям в усьому світі доводиться боротися з тією чи іншою економічною нестійкістю. Коли у підприємців є інструменти і можливості для управління нестабільністю, її вплив можна звести до мінімуму і керувати ним. Проте люди, які живуть у суспільствах, зачеплених збройними конфліктами, епідеміями, організованою злочинністю і тероризмом, часто стикаються із серйозними проблемами. Вони мають величезний прямий і непрямий вплив на світову економіку. Якщо ланцюги поставок товарів можна змінити, то людський, соціальний і фінансовий капітали можуть виснажитися. [26]

Організаційні проблеми, спричинені пандемією Covid-19, знову привернули увагу до феномену корпоративної культури. Як показало дослідження Global Culture Survey 2021, багато компаній вважають, що їхня культура була джерелом сили під час пандемії, на думку 66% членів ради директорів, культура виявилася важливішою для ефективності роботи, ніж стратегія чи операційна модель організації.

Близько 80% респондентів, впевнених у тому, що їхні компанії змогли адаптуватися до роботи в умовах пандемії, наголошують на ролі корпоративної культури як джерела конкурентних переваг (так вважають 80% опитаних у США, 94% - у Китаї, 92% - в Індії та 72 % - у Великобританії). Більшість респондентів, які обіймають вищі керівні посади, погоджуються з тим, що цілеспрямовано сформована сильна культура допомагає успіху організаційних змін.

У період кризи, спричиненої пандемією, компанії з сильною культурою змогли уникнути серйозних проблем у таких ключових галузях як прийняття рішень (на це вказали 73% респондентів), співпраця з колегами (64% респондентів), задоволення потреб клієнтів (66% респондентів), здатність впроваджувати інновації, здатність навчати та розвиватися. [26]

Втративши в тій чи іншій мірі традиційні інструменти підтримки організаційної культури при збільшенні масштабів віддаленої роботи компанії усвідомили необхідність використання додаткових заходів, спрямованих на збереження ключових цінностей і норм, наприклад, перенесення деяких заходів зі згуртування колективу в онлайн формат, заохочення співробітників до самоорганізації, надання допомоги колегам у догляді за літніми родичами, дітьми, навчання співробітників використання інструментів самоорганізації та спільної роботи, переклад в онлайн формат заходів щодо адаптації нових співробітників, у тому числі обговорення цінностей та норм корпоративної культури в інтерактивних сесіях з лідерами та колегами по роботі, розширення можливостей, поставити цікаві для співробітників питання керівництву, проведення віртуальних командних сесій. Разом з тим, відкритим залишається питання можливості та методи підтримки єдиної корпоративної культури при переході до гібридної моделі роботи вже на постійній основі, коли частина персоналу значну частину робочого часу перебуватиме за межами компанії. [26]

У 2020 році пандемія коронавірусу завдала серйозної шкоди світовій економіці, але режим локдауну, за якого людям було обмежено відвідування ринків, супермаркетів та розважальних центрів, за винятком нагальної потреби, виявився дуже прибутковим для деяких компаній, які працюють онлайн. [27]

Багато хто тепер робить покупки в інтернеті, але не для всіх інтернет-магазинів така ситуація зіграла виграшну роль. Наприклад, показники гіганта інтернет-торгівлі «Amazon» виглядають не так радісно, як могло б бути. [28]

«Amazon» належить найбагатшій людині у світі - Джеффу Безосу. У середині квітня, у самий розпал епідемії, здавалося, що пандемія виявилася його компанії на руку. Покупці масово заходили на сайт «Amazon», обсяг продажів становив близько 11 тис. доларів на секунду, акції «Amazon» різко пішли вгору.

Але через два тижні бухгалтери «Amazon» оприлюднили дані за другий квартал, виявилося, що компанія втрачає гроші - вперше за останні п'ять років.

З січня по березень доходи компанії різко зросли, але також різко зросли і витрати, пов'язані з прийомом на роботу додатково 175 тис. осіб.

Крім того, керівники компанією заявляли, що їм доведеться витратити 4 млрд доларів через Covid-19, зокрема - на дезінфекцію своїх гігантських складських приміщень і закупівлю для персоналу засобів захисту від вірусу - це більше прибутку «Amazon» за перші чотири місяці 2019 року (2,5 млрд доларів). До заяви про виділення 4 млрд доларів на захист від коронавірусу компанія піддавалася критиці за те, як вона забезпечує безпеку своїх працівників в умовах пандемії.

У карантині люди стали все частіше дивитися в інтернеті фільми та серіали. Ця тенденція спостерігалася і до пандемії, але в умовах карантину вона стала ще більш очевидною.

З 2020 року загальна кількість відвідувачів кінотеатрів у світі зросла на 18%, а кількість передплатників «Netflix» за той самий період збільшилася на 47%. У квітні 2020 року компанія «Netflix» повідомила, що між січнем і березнем у компанії з'явилося майже 16 млн нових передплатників.

Але є й погані новини про стан кіноіндустрії. Через повсюдні локдауни і карантини зйомки нових фільмів і серіалів практично припинилися. Більше того, курси валют багатьох країн упали через пандемію, і такі компанії, як Netflix, що базуються у США, отримують менше прибутку від нових передплатників.

Компанія «Disney» одночасно і втратила, і заробила під час пандемії, їм довелося закрити свої парки атракціонів через локдаун, що коштувало компанії щонайменше 1,4 млрд доларів. Але одночасно з цим попит на фільми «Disney» в інтернеті різко зріс. У сервісу «Disney+», відкритого лише в листопаді 2019, за короткий проміжок часу, вже з'явилося 55 млн передплатників.

Можна було б припустити, що зростанням інтернет-комерції будуть задоволені розвізники, які доставляють посилки, їжу і все що завгодно вам додому. Але американські компанії «Fedex» і «UPS», одні з найбільших у світі розвізників товарів, вже зверталися з проханням про допомогу до федерального уряду США, оскільки зазнали серйозних труднощів із логістикою через локдауни.

З одного боку, кількість індивідуальних клієнтів різко зросла. Але постраждала найприбутковіша частина бізнесу цих компаній - доставка від одного комерційного підприємства до іншого, оскільки багато з них або закриті, або гранично скоротили обсяги роботи.

Вплив пандемії на компанії, що займаються доставкою їжі додому, виявився суперечливим. У багатьох країнах і містах ресторанам дозволялося готувати їжу на винос або для доставки додому. Під час епідемії попит на доставку продуктів із супермаркетів різко зріс і, як виявилося, населення не поспішало замовляти додому їжу з ресторанів, віддаючи перевагу доставці продуктів. [27]

Обмеження пересувань містом і закриття місць скупчення людей сильно вдарили по спортивних залах, але допомогли продавцям обладнання для занять фізкультурою вдома. В Австралії, наприклад, люди масово скуповували гантелі та килимки для йоги. Багато хто перейшов у режим онлайн, щоб стежити за своїм здоров'ям, отримуючи через інтернет інструкції від свого тренера. [28]

Індійський ланцюг тренажерних залів «Cult.fit» оголосили на початку травня 2020 року, про звільнення 800 співробітників і закрив безліч залів по всій країні.

По всьому світу сотні мільйонів людей змушені були працювати з дому. Найбільше це пішло на користь компанії «Zoom», що дало змогу людям у різних містах і навіть країнах спілкуватися через відеозв'язок. У квітні того ж року понад 130 млн встановили застосунок «Zoom», що в 60 разів більше, ніж до початку пандемії, з яких 18% нових користувачів - з Індії, а 14% - США.

Більшість користується додатком «Zoom» безкоштовно. Компанія заробляє гроші на додаткових послугах, у перші три місяці 2020 року вона заробила 122 млн доларів, що удвічі більше, ніж за той самий період минулого року. [28]

Компанія «Slack» спеціалізується на системі миттєвих повідомлень і діловому спілкуванні в компаніях, кількість користувачів якої подвоїлася між січнем і березнем 2020 року.

Так само, зріс попит на переказ коштів онлайн з відмовою від паперових купюр, оскільки «PayPal» - одна з найбільших компаній у сфері цифрових платежів. З початку локдауну, між січнем і березнем 2020 року, 10 млн осіб відкрили рахунки у «PayPal». За цей же час через сайт компанії пройшло 199 млрд доларів, що вище ніж показник минулого року - 161 млрд доларів.

Далі, після пандемії коронавірусу на світ, а особливо на Україну, крім людських страждань і гуманітарної кризи, вплинуло повномасштабне вторгнення Росії в Україну. У зв'язку з чим, у всій світовій економіці відчуваються наслідки уповільнення, зростання та прискорення інфляції.

Ці наслідки поширюватимуться трьома основними каналами: [29]

- підвищення цін на біржові товари, наприклад, продовольство та енергоносії, що привело до ще більшого зростання інфляції, що зі свого боку негативно вплинуло на попит та доходи;

- сусідні країни особливо зіткнулися з порушеннями в торгівлі, організації постачання і грошових переказах, а також з сплеском припливу біженців;

- зниження підприємницької впевненості та зростання невизначеності для інвесторів негативно вплинули на ціни активів, що призвело до посилення фінансових умов і можливого прискорення відтоку капіталу з країн з ринком, що формувався.

Сьогодні дестабілізація в Україні викликала різке зростання світових цін енергоносіїв, особливо на нафту та природний газ. Вартість продовольчих товарів підскочила, а ціни на пшеницю (30 відсотків світового експорту якої припадало на Україну) досягли рекордного рівня.

У більш довгостроковій перспективі війна може докорінно змінити світовий економічний і геополітичний порядок у разі зсуву в торгівлі енергоносіями, перебудови ланцюжків поставок, фрагментації платіжних систем і перегляду країнами структури валютних резервів. Зростання геополітичної напруженості ще більше підвищує ризики посилення економічної роздробленості, особливо у сфері торгівлі та технологій. [31]

Повномасштабна війна Російської Федерації проти України обійдеться світовій економіці у 3 трильйонів доларів до кінця наступного року. Сувора зима призведе до нормування енергії в Європі.

Напад РФ на Україну призвів до стрибка цін на енергоносії, що призвело до зниження доходів домашніх господарств і підірвало довіру ділових кіл. Війна порушила ланцюги поставок, спричинивши брак продуктів та інших предметів першої необхідності.

Якщо перед війною очікувалось зростання світової економіки на 4,5% поточного року і на 3,2% 2023 року, то зараз ми бачимо, що зростання може зрости тільки на 3%, та на 2,2% у наступному році. Таким чином війна в Україні обійдеться світу в суму, еквівалентну обсягу виробництва французької

економіки за ці два роки, економіка єврозони зросте лише на 0,3% у 2023 році, а економіка Німеччини скоротиться на 0,7%. [31]

Економіка Європи може зіткнутися зі ще більш різким спадом, якщо ціни на енергоносії знову зростуть. Ціни на природний газ зростуть на 50% до кінця року, обсяг виробництва в Європі може знизитися на 1,3% у 2023 році, тоді як світова економіка зросте лише на 1,7%.

Такий стрибок цін може статися, якщо цієї зими Європа зіткнеться з нестачею енергоносіїв, спричиненою низькими температурами, для зниження цього ризику споживання енергії має знизитися на 10-15%.

Можна прогнозувати, що у 2023 році економічне зростання США упаде з 1,2% до 0,5%. Якщо інфляція не падатиме так швидко, то можливе більш різке уповільнення. [32]

Крім того, очікується, що економіка Китаю трохи відновиться 2023 року, що відображає введення обмежень для стримування Covid-19, очікується зростання всього на 3,2%, а наступного року - 4,7%.

У квітні 2022 року, Світовий банк скоротив свій прогноз глобального економічного зростання на поточний рік майже на цілий відсотковий пункт до 3,2% з 4,1% через наслідки вторгнення Росії в Україну.

Найбагатша людина планети Ілон Маск 17 травня заявив про те, що в економіці США вже почалася рецесія. [32]

Президент Світового банку Девід Малпасс 26 травня заявив про те, що війна в Україні може спровокувати глобальну рецесію.

Верховний представник ЄС із закордонних справ і політики безпеки Жозеп Боррель 29 липня заявив, що ВВП Росії скоротиться цього року на 10%.

Наслідки війни Росії з Україною вже спричинили потрясіння не лише для цих країн, а й для всього регіону та світу, і вони говорять про важливість наявності глобальної системи фінансового захисту та регіональних механізмів для захисту економіки. [33]

Хоча деякі наслідки можуть проявитися повною мірою лише через багато років, уже є явні ознаки того, що ця війна і спричинений нею стрибок цін на основні сировинні товари ускладнять директивним органам деяких країн завдання встановлення тонкого балансу між стримуванням інфляції та підтримкою відновлення економіки після пандемії. [33]

3.2 Рекомендації щодо, мотивації персоналу підприємства «Kernel» в умовах пандемії

Віддалена або дистанційна робота - те, з чим всі зіткнулися в останні два роки, і неважливо, з якої сторони: на стороні працівника, який відтепер працює поза офісом, або на стороні клієнта, який відтепер пристосовується до нового формату роботи компаній. Організаційна культура «Kernel» також зазнала змін, адже міняється не тільки розташування робочого місця, а й «настрій» колективу, цілі та мета компанії в цілому. Направленість компаній може ставити ширшою за рахунок появи ініціатив до заохочення займатися волонтерством або благодійністю не самостійно, а разом усією компанією. [34]

Із переходом на віддалений режим роботи мотивація співробітників «Kernel» знизилась в середньому на 20%. Даються взнаки неможливість переключитися на відпочинок і робота поодинці, без спостереження та заохочення з боку. У зв’язку з чим у менеджерів постають питання як мотивувати команду на ефективну роботу.

З першого погляду, мотивація здається поняттям відносним: для одного це - подяка від керівника, для другого - санаторні путівки всій родині, для третього - не менше, ніж електрокар. Піраміда Маслоу, теорія потреб МакКлелланда, модель Портера-Лоулера та десяток інших концепцій намагаються пояснити, що мотивує та демотивує людей. [34]

Віддалений формат роботи у «Kernel» стає випробуванням насамперед менеджера. В офісі мотивація співробітників очевидна - одразу стає помітно, що підлеглий вигорів, втомився, можна спробувати з'ясувати причину його стану. На віддаленні з комунікаціями справи складніші, тому, пропонуються заходи, щоб зробити організаційна культуру більш адаптивною: [35]

1. Починайте робочий день із спілкування

Один із серйозних мінусів віддаленої роботи, про який говорять як самі співробітники, так і керівники, - брак живого спілкування і, як наслідок, складнощі з підтримкою командного настрою у колективі.

Щоб визначитися з якою платформою працювати пропоную зробити аналіз можливих платформ, порівнявши їх переваги та недоліки (табл. 3.1): [36]

Таблиця 3.1 – Порівняння платформ для відеодзвінків

Назва	Вартість	Доступ	Переваги
Duo.google	Безкоштовно	Будь-який пристрій	У програмі є зручна інтеграція через телефонну книгу - при установці програма Duo відразу покаже всі контакти зі встановленою програмою.
Hangouts	Безкоштовно	Будь-який пристрій	- Перевага Hangouts – у глибокій інтеграції з сервісами Google. Розмови можна записувати, а потім ділитися ними у Google+ та на YouTube. Учасники відеоконференцій можуть спільно працювати над файлами з Google Drive та призначати зустрічі в календарі Google. - З функцією «Hangouts у прямому ефірі» ви можете транслювати заходи будь-якої кількості глядачів.
Zoom	Безкоштовно, але є платна версія	Будь-який пристрій	Найпопулярніша платформа з наявністю безлічі функцій: віртуальна дошка, демонстрація екрану, запис розмов.
Facebook Messenger	Безкоштовно	Будь-який пристрій з останньою версією додатка	До групового відеодзвінка можуть приєднатися до 50 осіб, але одночасно можна побачити лише шістьох осіб. Інші учасники можуть слухати, відповідати текстом, стікерами емодзі або анімованими GIF. Основний відеопотік визначатиметься спікером.

Після порівняння, можемо зробити висновок, що зручнішим методом проведення відеодзінків для компанії «Kernel» будуть дві платформи: «Zoom» для зідзову з великою командою та «Hangouts», якщо при роботі потрібна інтеграція з Google.

При нестабільній ситуації учасники зустрічі можуть бути в офісі або вдома, тому всі зустрічі, які відбувалися в офісі, та традиції повинні бути збережені та перенесені до платформ з можливістю здійснення відеодзвінків, це допоможе підтримувати організаційну культуру. [37]

Щодня за 10 хвилин до початку робочого дня необхідно робити зідзвін, щоб дізнатися про самопочуття один одного, настрій, щоб підбадьорити, також можливі заохочення до мінізарядки, запровадження практики подяки один одному.

2. Допомога новим та старим співробітникам познайомитися ближче.

В офісі співробітники контактують, відчувають спільність та командний дух. Наприклад, для зближення колективу, можна організувати спільні дзвінки з забороною говорити про роботу. Натомість можна обговорити новини, поділитися думками, розповісти про себе. Для віддалених співробітників це чудовий спосіб поспілкуватися з колегами. [37]

3. Допомога в обладнання співробітникам робочого місця.

Більшість порад щодо продуктивності у дистанційному форматі стосуються організації робочого простору. Співробітникам рекомендують виділити у квартирі спеціальне місце, облаштувати його в офісному стилі, однак, не всі мають додаткові кошти на покупку столу, стелажу, великого монітора і хорошого офісного крісла.

Для співробітників буде гарною мотивацією, якщо підприємство візьме на себе хоча б частину витрат на облаштування робочого місця. Ось що можна зробити: [38]

- видати працівникові в тимчасове користування офісну техніку - принтер та гарний монітор;
- забезпечити канцелярією чи компенсувати витрати на неї.

4. Робота спринтами

Один із варіантів підтримки продуктивності працівників на віддаленій роботі - використання методологій проектної роботи, тобто підготувати для кожного співробітника список завдань, які він має виконати протягом найближчих 14 - 15 днів. Фахівці самостійно розподіляють навантаження, орієнтуючись на власні можливості та переваги.

У такій системі важливо правильно оцінювати трудовитрати. Має бути розуміння, скільки приблизно часу знадобиться на вирішення якогось завдання. Вважає час як управлінець, а й сам співробітник, причому за ним залишається останнє слово.

Це прозора система, яка водночас і дисциплінує та мотивує. Я проти тотального контролю за часом, головне - результат.

5. Дотримання робочого та життєвого балансу.

Постійна підтримка такого балансу позитивно впливає на продуктивність і якість виконаної роботи та на емоційний стан. Баланс - це рівень реалізації задоволення людини для відчуття повноти життя та рівню на якому знаходиться співробітник. Тому, так важливо досліджувати свої почуття та відчуття: якщо відчуваєте, що щось йде не так, чогось не вистачає - це і є прояв дисбалансу.

6. Підтримуйте загальний інформаційний простір.

Співробітники повинні мати достовірну та актуальну інформацію. Коли люди знаходяться в одному офісі, вони автоматично передають один одному новини та інформацію - те саме має бути і на віддаленні.

Для цього необхідно створити документи із загальним доступом, чати та проводити віртуальні збори для обговорень.

Одним із найважливіших елементів організаційної культури є діюча система мотивацій - набір способів спонукання членів організації до активної творчої діяльності для досягнення своїх особистих цілей та цілей організації.

Основою розробки системи мотивацій економічного типу служить потреба у винагороді. Потреби бувають первинними та вторинними.

Первинні потреби у межах організації - це матеріалізовані запити членів колективу. Наприклад, підвищення зарплати, отримання матеріальної винагороди або будь-яких інших заохочень типу пільгового медичного обслуговування, додаткової відпустки, різних привілеїв. [38]

Вторинні потреби пов'язані з психологічним настроєм людини: потребою в успіху, повазі, владі, спілкуванні. Використання у системі мотивацій вторинних потреб як стимулів для активізації діяльності членів організації у досягненні спільних цілей є складнішим завданням, ніж матеріальне стимулювання. Проте моральне стимулювання належить до ефективнішим способам управління поведінковою діяльністю членів організації, оскільки спрямоване, переважно, підвищення творчої активності людини.

3.3 Удосконалення організаційної культури підприємства «Kernel» в період нестабільної світової ситуації

Обмеження в Україні зумовили безпрецедентну трансформацію поведінки економічних суб’єктів на рівні як споживання, так і виробництва. Домінуючою мотивацією менеджменту сьогодення стає організаційна культура яка потребує впроваджувати такі заходи як:

1. Соціальна захищеність - головна деталь в організаційній культурі компанії «Kernel».

Якщо підприємство не залишає співробітників у скрутному становищі, залишаючи соціальний захист: страхування, фінансову

підтримку співробітників, то це дозволяє робітникам почувати себе більш впевнено та ефективно. Один із головних пунктів комфортної роботи є регулярне інформування колективу про всі події фірми, в тому числі про фінансове становище, плани на майбутнє та можливі нововведення. [39]

2. Діджиталізація як метод розвитку організаційної культури.

Підприємства в період COVID-19 були вимушені переходити на нові технології та переглядати свої стратегічні пріоритети - це налаштовування діджиталізації бізнесу, яка стає рушійною силою, що сприяє його просуванню, перш за все через умови підвищення економії часу та підвищення продуктивності, по друге через оптимізацію та покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій. [40]

3. Розширення штату «Kernel» - один з ключових елементів стратегії сталого розвитку фірми.

Незважаючи на зовнішні труднощі буде доречно продовжувати наймати нових співробітників і розвивати існуючий персонал. Таким чином, співробітники компанії можуть бути впевненими, що їх компанія - це організація, яка продовжує сталий розвиток навіть в період кризи.

4. Дотримання робочого та життєвого балансу.

Постійна підтримка такого балансу позитивно впливає на продуктивність і якість виконаної роботи та на емоційний стан. Баланс - це рівень реалізації задоволення людини для відчуття повноти життя та рівня на якому знаходиться співробітник. [40]

До існуючих кризових явищ співробітники підприємств відвідували загальні збори та тренінги, обмінювалися інформацією, тобто були однією командою. Сьогодні замість одного великого колективу сформувалося кілька окремих команд, кожна з яких створює власну командну культуру.

У команді кожен співробітник більше усвідомлює цінність своєї роботи, свій внесок у вирішення спільного завдання. Він розуміє своє місце

у команді і може його відстояти чи зайняти інше. Ролі співробітників постійно змінюються. Вони стали значнішими, а співробітники можуть реалізувати свої особисті якості на новому рівні.

Будь-яка команда формується на вирішення конкретних завдань і складається, зазвичай, із співробітників одного департаменту. Іноді до команди долучаються люди ззовні, компетенції яких можуть допомогти досягти мети. З'являються проектні крос-команди, члени яких віддалені один від одного і можуть взагалі бути не знайомі. Формування нової командної культури взаємодії у крос-проектах – це основний плюс.

Однак існують труднощі - це проблема адаптації нових співробітників. Коли людина працює в офісі серед колег, вона краще сприймає завдання, розуміє, що як функціонує. Люди бачать один одного щодня, і комунікативні зв'язки з'являються автоматично. Якщо ж людина залишилася віч-на-віч з комп'ютером, комунікація ускладняється: потрібно сформулювати свій запит, знайти контакти та таке інше, що викликає труднощі.

Традиції та порядок, що існують в організації «Kernel», покликані закріпити корпоративну культуру. Керівництво також має зберігати і дотримуватися традиції фірми. Якщо з якихось причин встановлені правила будуть порушені керівниками, то це стане свідченням неготовності керівництва розділяти цінності, що проголошуються, що, у свою чергу, знизить мотивацію підлеглих. [41]

Для вдосконалення організаційної культури «Kernel» слід формувати лояльність співробітників, тобто бажання дотримуватись встановлених правил поведінки у фірмі, цінності, норми поведінки. Процес формування лояльності працівників до компанії «Kernel» показано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Формування лояльності працівників компанії «Kernel»

Захід	Результат
Розвиток корпоративної символіки (красиво виконані календарі, сувеніри, одяг, елементи інтер'єру).	Формування предмета гордості у співробітників; створення відчуття роботи у компанії, а не на неї.
Залучення зовнішніх фахівців для тренінгів з метою зняття стресу за допомогою виходу емоцій.	Згуртування груп усередині відділів, формування добрих взаємин між співробітниками, поліпшення стану працівників.
Організація конкурсів професійної майстерності серед працівників, встановлення особливого ритуалу заохочення найкращих за фахом, система публічного заохочення.	Додаткова мотивація працівників, відчуття працівником своєї значимості.
Розвиток вже сформованих страхових та пенсійних фондів та програм.	Задоволення потреб співробітників у економічній безпеці.
Поліпшення зворотного зв'язку шляхом створення системи збору та реалізації пропозицій та прохань співробітників підприємства.	Відчуття працівників своєї значимості; отримання інформації про реальні ресурси для виконання завдання; усунення навантаження працівників.

Деякі рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури підприємства «Kernel»:

1. Менеджери повинні прагнути стати «бірюзовою» організацією

Фредерік Лалу у своїй книзі «Переосмислення організацій» розділив компанії на кілька видів за колірними рівнями розвитку: від червоного до

бірюзового (таб. 3.3) Більшість підприємств ставляться до «червоних», коли управління до рук керівників, інші співробітники - підлеглі.

Таблиця 3.3 - Види компаній за колірними рівнями розвитку [42]

Червоний колір	Коричневий колір	Помаранчевий колір	Зелений колір	Бірюзовий колір
Імпульсивні	Конформістська	Конкурентна	Плюралістична	Еволюційна
Метафора: Вовча зграя	Метафора: Армія, церква	Метафора: Машина	Метафора: Родина	Метафора: Живий організм
Розподіл праці Управлення поглядом зверху-вниз	- Відтворювані процеси - Стабільні, регульовані ієрархії	Новаторство Меритократія Відповідальність	- Розширення прав, можливостей - Культура цінностей - Зацікавленість	- Самоорганізація - Еволюційна ціль - Цілісність

У «бірюзових» організаціях кожен учасник компанії - важлива самостійна ланка, яка працює на благо підприємства. У співробітників замість посад та посадових обов'язків - ролі. Кожен відповідає за певні робочі процеси. Наприклад, у компанії Starbucks кожен співробітник - це партнер. [42]

Формування корпоративної культури на основі принципів бірюзових компаній - це крок у майбутнє.

2. Використання принципів Agile-менеджменту

Для організації злагодженої роботи у колективі допоможе Agile-менеджмент. Під час створення організаційної культури важливо враховувати такі принципи: люди важливіші за процеси та інструменти, програмне забезпечення важливіше за документацію, взаємодія з клієнтами важливіша за умови договору, нові зміни у процесі роботи важливіші, ніж затверджений спочатку план - це дозволяє співробітникам бути вільнішими у прийнятті рішень, уникати бюрократії та необхідності узгоджувати з начальством кожен крок. [43]

3. Приділяти належну увагу корпоративній символіці

Корпоративна символіка - це важливо, навіть якщо власник компанії проти дрес-коду. Зроблена на толстовках класні написи у кольорах компанії або комікси з історією «Kernel» або смішними випадками у роботі працівників

- це чудова можливість покреативити для дизайнерів «Kernel», яким вже набридло робити однотипні банери та гарна можливість пам’ятати про компанію знаходячись далеко від неї. Звичайно, не потрібно вимагати від співробітників обов'язково ходити у цих толстовках, нехай вони просто нагадують про улюблену роботу.

Також, цікавим рішення буде зробити корпоративні наклейки для ноутбуків, ручки з логотипами, блокноти та календарі або чохли на смартфони.

4. Метод оцінки 360°

Іноземні компанії дуже люблять метод 360° за його прозорість та ефективність. Головним плюсом цього методи у віддаленій роботі те, що його можна провести онлайн на корпоративному сайті «Kernel». Суть у тому, що роботу співробітника оцінює не тільки менеджер, а всі учасники команди, у тому числі сам співробітник (табл. 3.3). Метод дозволяє оцінити, як співробітник працює в команді, взаємодіє з колегами, чи дотримується дедлайнів, у яких навичках у нього прогалини, наскільки він відповідально підходить до виконання завдання. [44]

Таблиця 3.4 - Анкета 360° зворотний звязок для компанії «Kernel»

1. Ваша посада у фірмі				
Менеджер	Керівник бригади	Технолог	Сортувальник	
2. Визначте Ваші робочі відносини з «ім'я співробітника»?				
Начальник	Колега	Підлеглий		
3. Як часто Ви контактуєте з «ім'я співробітника»?				
Щодня	Щотижня	Один-два рази на місяц	Рідко	Не контактуємо
4. Як Ви оцінюєте результати роботи «ім'я співробітника»?				
Виняткові	Відмінні	Гарні	Середні	Погані
5. Визначте, будь ласка, якою мірою Ви погоджуєтесь із твердженнями про «ім'я співробітника», що стосуються орієнтації на клієнта:				
Повністю згоден	Згоден	Нейтрально	Не згоден	Зовсім незгодний
6 Оцініть, будь ласка, наскільки Ви згодні із твердженнями о «ім'я співробітника», що стосуються ділових здібностей:				
Змінює та пристосовує процес роботи на основі потреб клієнта;				
Шукає та пропонує способи, щоб перевершити очікування клієнта;				
Шукає нові творчі підходи до клієнтів та надання послуг;				

Продовження табл 3.4

Наполягає на тому, щоб усі вимоги клієнта щодо своєчасної доставки здійснились;
Забезпечує безпомилковість та найвищу якість своєї роботи.
7. Оцініть, будь ласка, наскільки Ви згодні із твердженнями о «ім'я співробітника», що стосуються ділових здібностей:
Знає ідеї та мету нашого підприємства;
В курсі ключових змін, що впливають на наше підприємство та ринок;
Розуміє, як підтримувати успіх нашого підприємства;
Гроші та ресурси використовує економно та розважливо;
Ставить реальні цілі.
8. Оцініть, будь ласка, якою мірою Ви згодні із твердженнями про «ім'я співробітника» щодо досягнення результатів:
Передбачає та долає перешкоди ще до того, коли вони переходять у кризу;
Приймає особисту відповідальність за результати;
Визначає ключові питання та наслідки своїх дій та зосередиться на них;
Вчасно упорядковує проблемні питання.
9. Оцініть, будь ласка, якою мірою Ви погоджуєтесь із твердженнями про «ім'я співробітника», що стосуються керівництва:
Приймає людські недоліки, замість звинувачення інших;
Підтримує високий рівень керівництва у компромісних ситуаціях;
Мотивує членів своєї групи до співробітництва та допомоги один одному;
Є хорошим прикладом необхідної поведінки.
10. Оцініть, будь ласка, якою мірою Ви погоджуєтесь із твердженнями про «ім'я співробітника», що стосуються комунікації:
Не агресивний у конфліктних ситуаціях;
Цікавиться думкою більшості перед ухваленням важливих рішень;
Дає можливість висловитися і бере до уваги чужу точку зору;
11. Оцініть, будь ласка, якою мірою Ви погоджуєтесь із твердженнями про «ім'я співробітника», що стосуються особистої ініціативи:
Не боїться нових підходів та ідей;
Ставить під сумнів досвід на користь нових, інноваційних рішень;
Шукає нові підходи та технології для подолання існуючих перешкод;
Готовий експерементувати і пробувати нові ідеї
12. Оцініть, будь ласка, наскільки Ви погоджуєтесь із твердженнями про «ім'я співробітника», що стосуються планування та організації:
Не витрачає фінансове майно, підвищує ефективність у всіх робочих аспектах;
Грамотно планує завдання, робоче навантаження рівномірне;
Не витрачає час даремно;
Точний та уважний до деталей.
13. Оцініть, будь ласка, якою мірою Ви погоджуєтесь із твердженнями про «ім'я співробітника», що стосуються рішень
Має достатній авторитет для прийняття важливих рішень без зайвих схвалень; Оцінить доступні можливості раніше, ніж зробить висновки;
Ухвалює рішення вчасно, пристосовує процес без зайвої відстрочки переговорів;
Мотивує решту співробітників вирішувати що, де і коли треба зробити.
14. Що Ви найбільше цінуєте у співпраці з «ім'я співробітника»?

Таке опитування нагадує більше гру: зближує учасників команди, вибудовує довірчі стосунки та допомагає розвиватися у своїх навичках.

5. Влаштування цікавих тімбілдінгів під час відеодзвінків.

Командні ігри зближують і підвищують вироблення ендорфінів. Щоб співробітник добре працював, він має бути щасливим, навіть при віддаленій роботі можна зробити тімбілдінг приємною традицією, проводьте ігри 1 - 2 рази на тиждень на онлайн платформах, знаходячись в затишній домашній атмосфері. [47]

Наприклад, гра «Намалюй картинку». Виберіть одну людину з команди, загадайте їй слово або вираз, його завдання - словами описати загадане. Інші учасники команди в цей момент малюють те саме слово чи вираз. А потім усі разом дивляться на малюнки та намагаються відгадати, що загадав ведучий.

Також, дистанційно можна пограти в гру «Поясни прибульцю!»

Віддалені співробітники не лише страждають від розрізненості один з одним, але й почуваються відірваними від компанії. Гра «Поясни прибульцю!» допоможе згуртуватися та дізнатися більше про компанію.

Потрібно розбитися на 3 - 4 команди. Ведучий розповідає передісторію про інопланетян, яким потрібно щось дізнатися про вашу команду, можливо, вони планують якусь змову або приймають вас не за тих. Вигадайте фантастичну історію. Завдання кожної команди розповісти про компанію п'ятьма картинками, образами.

Для менеджера «Kernel» це можливість зрозуміти, як співробітники ставляться до компанії, наскільки добре її знають. Можливо, вам після цієї гри варто зробити цікаву презентацію про компанію.

Головне, щоб заходи, що проводяться, були спрямовані на формування поваги до компанії, щирого бажання працювати в ній довго і плідно. Тільки цілеспрямована та інтенсивна робота з персоналом з удосконалення культури організації може дати гідні плоди.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Підприємства стикнулися з проблемами, спочатку з епідемією коронавірусу, що призвела до зміни режиму роботи з офісу в онлайн та повномасштабне вторгнення Росії на територію України, що поставило підприємства в ще більш важкі умови праці. Постійні обстріли, перебої із світлом, водою та зв'язком змушують робітників підприємств виходити на новий рівень умов для ефективної праці - роботи онлайн. Виходячи з того як далі будувати роботу поза офісом в сьогоднішніх реаліях життя, слід розуміти два дуже важливі моменти. [49]

По-перше, визнати, що повернення до минулого офісного життя навряд чи можливе. Світ впевнено рухається до гібридного графіка роботи, який надає співробітникам більше креативності та свободи дій. Дисципліна сьогодні- це коректне визначення завдань, якісно виконана робота, делікатний менеджмент. В цих умовах формується більш персоналізований підхід, індивідуальний графік роботи для кожного працівника та спонукання співробітників до роботи в ІТ-системі.

По-друге, кардинально змінюється роль менеджера - начальника відділу, керівника групи, директора департаменту, СЕО компанії. Менеджер все більш стає порадником та мотиватором, оскільки працю співробітника контролює сам бізнес-процес, який потрібно виконати. Менеджер повинен використовувати різні стилі і методи керівництва організацією, бути гнучким, повинен вміти адаптуватись, а також адаптовувати свою команду до загроз та можливостей розвитку. В сучасному нестабільному бізнес-середовищі серед ключових компетенцій управлінця є вміння адаптуватись до постійних змін і жити сьогоденням. Спілкування за допомогою месенджерів не дає особистого контакту з співробітниками це викликає труднощі в комунікації команди. Відповідальність за співробітників, захист інтересів працівників - це поле зору менеджера.

Потрібно не замовчувати й приховувати проблеми, а бути доступним і відкритим до співробітників. Для цього потрібно налагоджувати комунікації із співробітниками, мати декілька каналів комунікацій. Важливо обов'язково мати резервні канали комунікацій. Завдання лідера ініціювати мультидисциплінарні колоборації в команді, заохочувати співробітників до участі у формуванні, обговоренні, прийнятті управлінських рішень.

Сьогодні стейкхолдери повинні продовжувати розвивати внутрішню організаційну культуру компанії на іншому рівні. Це необхідно не тільки для психоемоційної підтримки співробітників, а й для того, щоб не втрачати з поля зору найбільш важливі ініціативи, побажання, чи, навпаки, кризові явища, які можуть так і не дійти до топ-менеджменту через постійно мінливі умови комунікації.

Так, компанія «Kernel» приділила багато уваги організаційній культурі під час пандемії. Компанія «Kernel» - найбільший у світі український виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії припадає близько 15% світового експорту соняшникової олії. Свою продукцію «Kernel» постачає до понад 80 країн. [45]

Торгові марки: «Щедрий Дар», «Стожар», «ЧУМАК», «Любонька», «QLIO», «МАРИНАДО», «Le Blanc», «KERNEL», «Premi».

Компанія «Kernel» є вертикально інтегрованим холдингом та включає більше 30 юридичних осіб, розташованих по всій території України, здебільшого в районних центрах і сільській місцевості. Чисельність персоналу складає близько 12,7 тисяч, з яких тільки 4,5 тисячі мають постійний доступ до комп'ютера. Складність інфраструктури вимагала нестандартного і зручного інструменту, який би давав співробітнику і керівнику як інформацію для прийняття бізнес-рішень у будь-якій географічній точці, так і дозволяв би реалізовувати HR процеси, отримувати доступ до звітності, забезпечувати опрацювання масових запитів, вирішення негайних питань та знайти рішення

як проводити адаптацію нових працівників компанії в умовах карантинних обмежень. Під час пандемії компанією було вирішено розробити власний кейс під назвою «Employee Data Center» (центр даних працівника) «Kernel», який включає в себе розділи для усіх рівнів керівництва, робітників та нових спеціалістів. [46]

Що дозволило співробітникам мати доступ до показників всіх ключових напрямків компанії, отримувати персональні завдання і завдання, що надходять з різних бізнес процесів, підписувати електронні документи, оформляти відпустки, розрахункові листи, мати посилання на всі інформаційні ресурси компанії і електронні бази, тощо.

Цей кейс дав керівникам доступ до інформації щодо роботи кожного працівника свого підрозділу та звіт по роботі підрозділу в цілому.

Був розроблений Telegram бот, який дозволяв узгоджувати документи, відпустки, відрядження, ставити завдання співробітникам і навіть дозволяє підписати електронний документ без спеціального входу у корпоративні додатки. [48]

Також, для нових працівників було створено адаптаційний бот, який персоналізовано, враховуючи посаду і напрямок діяльності новачка в ігровій формі, який розповідав про компанію, корпоративну культуру, правила та доступні сервіси.

Однією з головних та корисних функцій кейсу стала видача кваліфікованого електронного підпису для співробітників холдингу, яка звільнила час для роботи HR працівників.

Під час карантину, що припав на посівну, компанія зберегла безперервність роботи. Для співробітників у полях створили додаткові зміни та ротацію робочих груп. Не задіяні у виробництві підрозділи перейшли на віддалену роботу, офісні співробітники «Kernel» половину робочого часу проводять удома.

Під час пандемії управлінці компанії «Kernel» змогли не тільки адаптувати виробництво та працівників до нових реалій життя, а спрямувати свої зусилля на допомогу медичним працівникам та лікарням.

Організаційна культура підприємств набуває змін та відходить від класичних норм управління. В період кризи підприємства вимушені шукати нові форми впливу та мотивації співробітників. Останні роки дійсно стали випробуванням: емоційним, фізичним, психологічним. Тому саме зараз роботодавцям як ніколи важливо не тільки прийняти зміни, але й затвердити нові стандарти організаційної культури. Лідерам організацій потрібно усвідомити, що стабільності як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі більше не буде. Це наша дійсність, нова реальність, яка вимагає від менеджерів трансформації організаційної культури та своєї свідомості, а також зміни парадигми управління і координації взаємовідносин між співробітниками, підрозділами, контрагентами, стейкхолдерами. [50]

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір О. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Випуск 61. С. 254–264.

2. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб.,Київ, 2006, 79 с.

3. Петрук В. В. Деякі аспекти організаційної культури підприємств в період нестабільної ситуації у світі. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2022. №11 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/757/765

4. Організаційна культура. URL: http://rua.pp.ua/42organizatsionnaya-kultura.html (дата звернення: 20.10.2022)

5. Організаційна культура як фактор конкурентноспроможності організації. URL: https://ua-referat.com/ (дата звернення 27.10.2022)

6. Kim. S. Cameron, Robert E. Quinn Diagnosing and Changing Organizational culture, Addison-Weslay Publishing company, 1999, с. 78

7. Чотири типи організаційної культури по Камерону та Куїну URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D1%82%D1%8B%D1%80% (дата звернення: 27.10.2022)

8. Зміна культури організації. URL: https://thelib.info/menedzhment/2160983-zmina-kulturi-organizacii/ (дата звернення: 27.10.2022)

9. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства, Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2010 № 6, с. 249–252.

10. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2003. №2 С. 449-456

11. Kernel – драйвимо агробізнес щодня. URL: https://www.kernel.ua/ua/ (дата звернення: 25.10.2022 р.)

12. Інформація про «Kernel». URL: https://forbes.ua/profile/kernel-220 (дата звернення: 26.10.2022 р.)

13. Компанія «Kernel». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BB (дата звернення: 30.10.2022 р.)

14. Компанія «Kernel». URL: https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp (дата звернення: 30.10.2022 р.)

15. Проблеми індексації тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом. URL: https://agreca.ua/problemi-indeksatsiyi-tarifivna-perevezennya-vantazhiv-zaliznichnim-transportom (дата звернення: 12.11.2022 р.)

16. Про компанію «Kernel» URL: https://www.kernel.ua/ua/about (дата звернення: 29.10.2022 р.)

17. Організаційна культура організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index_3.htm (дата завершення: 23.11.2022 р.)

18. Корпоративний кодекс «Kernel» URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/03/Code-of-Conduct_ukr.pdf (дата звернення: 29.10.2022 р.)

19. Бачення та місія «Kernel» URL: https://www.kernel.ua/ua/about/vision-mission-values (дата звернення: 29.10.2022 р.)

20. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 4. С. 67-70.

21. Петрук. В. В. Корпоративна культура в період пандемії та війни в Україні, Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики, Полтава, 2022. С. 89-89

22. Петрук В.В. Деякі аспекти впливу на організаційну культуру в період пандемії на прикладі компанії «Kernel», Modern scientific research: achievements, innovations and development projects, Берлін, 2022. С. 634

23. Офіційний Telegram канал URL: https://t.me/KernelTeamUA (дата звернення: 30.10.2022 р.)

24. Офіційна Facebook сторінка URL: https://www.facebook.com/Kernel.ua (дата звернення: 30.10.2022 р.)

25. Агроблагодійники. Як лідери АПК допомагають армії та постраждалим від війни українцям. URL: https://delo.ua/agro/agroblagodiiniki-yak-lideri-apk-dopomagayut-armiyi-ta-postrazdalim-vid-viini-ukrayincyam-407196 (дата звернення: 10.11.2022 р.)

26. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С 284–290.

27. Як «Kernel» допомагає співробітникам боротися з коронавірусом. URL: https://nv.ua/project/kernel-delitsya-opytom-protivostoyaniya-covid-19-i-zaboty-o-sotrudnikah-50151133.html (дата звернення: 10.11.2022 р.)

28. Коронавірус та бізнес: хто виграв та хто програв в умовах карантину. URL: https://www.bbc.com/russian/features-52647490 (Дата звернення: 30.10.2022 р.)

29. Бікулов Д.Т., Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2016, 360 с.

30. «Kernel» спрямував 150 млн гривень на боротьбу з короновірусом URL: https://agronews.ua/news/kernel-spriamuvav-150-mln-hrn-na-borot-bu-z-koronavirusom/ (дата звернення 10.11.2022 р.)

31. Війна в Україні для святової економіки. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-v-ukrajini-2022-svitova-ekonomika-vtratit-2-8-trilyona-11991423.html (дата звернення: 12.11.2022 р.)

32. COVID-19 sparked an economic crisis 'like no other' – but these measures can help now: WHO, IMF. World Economic Forum. 2020. URL: https://www.weforum.org/agenda/ 2020/04/who-briefing-0403- economic-response-vulnerable/ (дата звернення: 25.10.2022 р.)

33. The Global Risks Report 2021. World Economic Forum. 2021. URL: https://www.weforum.org/reports/ the-global-risks-report-2021 (дата звернення 02.11.2022 р.)

34. Кудлай В. Г. Особливості мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 13-14 трав. 2021 р. Нац. ун-т «Запоріз. політехніка». Запоріжжя, 2021. С. 307–310.

35. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств, Хмельницький ХНУ, 2011, 210 с.

36. Програми для відеодзвінків та конференцій. URL: https://www.canva.com/ru_ru/obuchenie/videozvonki-10-servisov/ (дата звернення: 15.11. 2022 р.)

37. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління, 2018. с. 56 – 61.

38. Параметри та основні принципи організаційної культури. URL: https://ua-referat.com/ (дата звернення: 27.10.2022)

39. Корпоративна культура та оцінка персоналу. URL: https://www.work.ua/guides/performance/2742/ (дата звернення: 30.10.2022 р.)

40. Гусєва О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація,2018. №1. с. 33-39.

41. Комарова К.В. Організаційна культура: навч. посіб., Дніпро, ДДФА, 2011. 166 с.

42. Кольорові організації. URL: https://mind.ua/publications/20178194-kolorovi-organizaciyi-chomu-varto-prochitati-knigu-kompaniyi-majbutnogo (дата звернення: 05.11.2022 р.)

43. Апелло Ю. Менеджмент 3.0 Agil-менеджмент. Лідерство та управління командами, підручник, Фабула. 2019, с. 464

44. Метод оцінки персоналу 360°. URL: https://gazette.com.ua/edu/metod-otsinki-personalu-360-gradusiv (дата звернення: 05.11.2022 р.)

45. Компанія «Kernel» URL: https://elevatorist.com/kompanii/119-kernel-grupp (дата звернення: 30.10.2022 р.)

46. Найбільші українські аграрні компанії-експортери. URL: https://ait-magazine.com.ua/news/naybilshi-ukrayinski-agrarni-kompaniyi-eksporteri (дата звернення 17.11.2022 р.)

47. Інформаційне агентство Уніан. URL: https://www.unian.ua/ (дата звернення: 18.11.2022 р.)

48. Петрук В.В. Проблеми підприємств світу в період нестабільної ситуації, Current issues of science, prospects and challenges, Sydney, 2022. С. 17-21

49. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації, 2010. Київ КНТУ, 215 с.

50. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління, 2013, с. 239–246.