



Енергія
твого успіху

Дайджест

NRG Review

У цьому випуску:

- | | | | |
|--|--------|---|---------|
| Колонка редактора. Про що пропонує поговорити Інна Воротникова | 2 стр. | Повітряна тривога і відключення світла: як убезпечити себе та працівників | 11 стр. |
| Почути кожного. Малий бізнес не має сотень тисяч доларів на HR, але навчився будувати вмотивовані команди | 3 стр. | 63% SMM-спеціалістів відчують вигорання: причини та наслідки | 13 стр. |
| Життя замість роботи: що таке «тихе звільнення» і як йому запобігти | 6 стр. | З жовтня жінки-медики повинні стати на військовий облік. Але їм не обмежують виїзд за кордон | 16 стр. |
| Керівник vs HR: як у часи кризи знайти баланс між бізнес-цілями та турботою про команду? | 9 стр. | Мільйонер Всеволод Кожемяко зібрав добровольчий загін «Хартія», який виріс у бригаду Нацгвардії. Як створити сучасний підрозділ на бізнес-досвіді | 18 стр. |



Шановні колеги!

З вами я, Інна Воротникова, та мій дайджест новин. Осінь в довоєнному житті завжди була часом підвищеної активності після літа. Зараз, в цьому режимі нон-стоп роботи, це більше про перегляд активності та пріоритетів. Після 16 років на ринку, пошуку найкращих для наших замовників, я вирішила ділитися своєю експертизою й, звісно, бути корисною для нових клієнтів. Найближчим часом, ми оновимо нашу присутність в діджиталі. Й є питання до вас, шановні читачі – де вам зручніше нас читати?



А поки в цьому дайджесті пропоную поговорити:

- Почути кожного. Малий бізнес не має сотень тисяч доларів на HR, але навчився будувати вмотивовані команди. Чому можна повчитись у МСБ
- Життя замість роботи: що таке «тихе звільнення» і як йому запобігти?
- Керівник vs HR: як у часи кризи знайти баланс між бізнес-цілями та турботою про команду?
- Повітряна тривога і відключення світла: як убезпечити себе та працівників
- 63% SMM-спеціалістів відчувають вигорання: причини та наслідки
- З жовтня жінки-медики повинні стати на військовий облік. Але їм не обмежують виїзд за кордон
- Народжений біля кордону. Мільйонер Всеволод Кожемяко на початку війни зібрав добровольчий загін «Хартія», який виріс у бригаду Нацгвардії. Як створити сучасний підрозділ на бізнес-досвіді

Залишаємося на зв'язку.
Бережіть себе!

З повагою –
Інна Воротникова



ПОЧУТИ КОЖНОГО

МАЛИЙ БІЗНЕС НЕ МАЄ СОТЕНЬ ТИСЯЧ
ДОЛАРІВ НА HR, АЛЕ НАВЧИВСЯ
БУДУВАТИ ВМОТИВОВАНІ КОМАНДИ.
ЧОМУ МОЖНА ПОВЧИТИСЬ У МСБ



За матеріалами forbes.ua

Тома Міроненко
Forbes

У бізнес-школах не вчать управляти персоналом під обстрілами. Корпорації інвестують сотні тисяч доларів у програми ментального здоров'я. Малі та середні фірми виживають за рахунок швидкості та зв'язку лідера з командою.

Ірина Гордієнко прийшла у харківську компанію «Санімед-М» санітаркою. Вона відповідала за чистоту

обладнання, в якому виробляють живильне середовище для мікробіології. Під час вторгнення Гордієнко почала підміняти біологів та хіміків, які не могли дістати виробництва через обстріли. Жінка настільки добре розібралась у роботі обладнання та технологіях, що навчатиме команду нового підрозділу компанії в Хмельницькому.

«Ми всі стали мультифункціональними – констатує співзасновниця «Санімед-М» Олександра Українець. – Довелось». Великі й малі компанії мають спільні проблеми, каже керівник консалтингової компанії Odgers Berndtson Ukraine Олексій Комліченко. Стрес і тривога, розосеред-



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/new_recruiting_group/



https://t.me/new_recruiting_group

женість, утом, новини про смерть стосуються всіх. Проблеми спільні, рішення – різні.

Бюджетам великих бізнесів малий та середній протиставляють рухливість, адаптивність, відчуття родинності та місійності. Гордієнко щодня готує обід для колег у «Санімеді», а команда працює по вихідних заради замовлень для військових шпиталів і волонтерів.

Фокус на місії – один із принципів компанії FAST, що вчить надавати першу допомогу. «Робота заради картини деморалізує, – каже засновник FAST Федір Сердюк. – Люди тікають з інших організацій через необхідність імітувати порятунок, а не рятувати».

Амбітна мета видавництва «Лабораторія» – розбудувати український книжковий ринок. Атаки Росії лише мобілізують 24 її співробітників. «Люди стають більш агресивними з точки зору бізнесу і генерують фантастичні ідеї», – каже засновник видавництва Антон Мартинов.

Які інструменти допомагають малим підприємцям управляти командою під час війни?

Прозорість, залученість

Улітку 2022 року з креативної агенції Bickerstaff почали звільнятися люди. Це був найскладніший період за час вторгнення, каже засновник агенції Ілля Ануфрієнко. Що трапилося? Заснована у 2020-му агенція не встигла

сформувати фінансову подушку. Заробіток залежав від бюджетів локальних бізнесів, які були заморожені. Після 24 лютого Ануфрієнко вирішив не урізати зарплати. Натомість з'явилися затримки із виплатами. Найбільша – місяць і чотири дні.

«Це стало додатковим фактором вигорання», – визнає Ануфрієнко. Bickerstaff опинився у замкненому колі: люди йшли, ресурсів на пошук нових або зменшення навантаження не було.

Для команди Gunia Project найскладнішим став травень 2023 року. 17 ночей агресор обстрілював Київ. Хронічний недосип загострив кризу зростання. На відміну від більшості українських бізнесів, засновниці компанії Марія Гаврилюк та Наталя Каменська у 2022 році збільшили команду на 75%, а продажі – на 50%.

«Велика кількість подій у компанії та брак сну дуже негативно позначилися на команді», – констатує Гаврилюк.

Уперше за три роки існування Gunia Project опитала колектив за методом eNPS. Дослідження показало запит на прозорість процесів. «Ми почали приходити до команди із відкритими питаннями: хочемо зробити це – що думаєте?» – описує Гаврилюк.

Ось конкретний приклад. Команді не сподобалася новина про розширення магазину на другий, офісний,

поверх. Люди не зрозуміли, як це вплине на робочі процеси. Напруження знизилася, коли засновниці запитали співробітників, як вони самі хотіли б перебудувати поверх. «Люди відчували себе частиною рішення», – каже Гаврилюк.

Прозорість і залученість урятували й команду Bickerstaff. Ануфрієнко повністю відкрив фінансові показники і плани. Звітував про все: з якими бізнесами ведуться перемовини, на яких умовах укладаються контракти. Співробітники бачили, що за прогнозом ситуація стабілізується протягом кількох місяців. Bickerstaff принципово не працює із «сірим» бізнесом, гемблінгом та компаніями із російським корінням.

Якби агенція відмовилася від табу, фінансова стабільність відновилася б того ж місяця. Рішення було за співробітниками. «Ми відверто це обговорювали, – каже Ануфрієнко. – Команда підтримала позицію агенції і відмовилася продати принципи заради комфорту». Нематеріальна мотивація допомогла дотягнути до відновлення бізнесу і вчасних зарплат восени 2022 року. Станом на червень 2023-го в агенції 22 працівники.

Гнучкість

Робочий день у «Лабораторії» ненормований, каже засновник видавництва Мартинов. «Жодного з 9:00 до 18:00 – листування триває і вночі, – додає він. – Команда каже, робота відволікає від паніки».

Свою лідерську роль Мартинов бачить у тому, щоб не заважати команді і не додавати їй стресу. Він не ставить вимог щодо місця роботи, розкладу і не пресує через виконання KPI. «Компанії малого і середнього бізнесу надзвичайно гнучкі, – каже Комліченко. – Вони лояльніше ставляться до робочого графіку і локації, бо розуміють: заміну шукати складно».

До 24 лютого у виробника косметики Mr.Scrubberne було досвід дистанційної роботи. Команда швидко переключилася на відеозв'язок, запустила нові групові чати і робочі групи. «Я відключив звукові сповіщення у телефоні, голова не справлялася», – посміхається співзасновник компанії Віталій Ткачук.

Зайві комунікації – бич дистанційної роботи. У Bickerstaff переглянули автоматичні процеси – наприклад, більше не кличуть на зустрічі колег, у яких немає критичної потреби. Деякі мітинги замінили чатами. «Відфільтрували все, що можна, і зекономили час та нерви», – каже Ануфрієнко.



Здесенку енергії додає вода. Він любить плавати або йти в сауну – самому чи з друзями. Фото Biosphere Corporation



Малі компанії мають більший люфт для маневру, каже Комліченко. «Маллий бізнес підлаштовує не людину під компанію, а компанію під людину», – додає Сердюк із FAST.

Кожного новачка в компанії Ануфрієнко питає про його мету. Припустимо, це дизайнер, який мріє опанувати генеративну графіку. Йому встановлюють персональний KPI: підвищення зарплати після трьох якісних проектів із таким типом графіки. «Людина має досягати власних цілей, а не цілей компанії», – каже засновник агенції.

«Санімед» не планує вдовгу. Щовечора команда із 16 осіб вирішує, що робитиме завтра. «Це плюс, що ми малі, – каже Українець. – Нам легко змінити графік роботи». На відміну від конкурентів, «Санімед» приймає дзвінки і термінові замовлення на завтра о 20:00. Компанія Копуквиروضе фрукти та виробляє соки у Закарпатті. Взимку відключення електроенергії тривали по 16 годин, говорить співвласник Андрій Мелеш. «Не могли працювати, не могли жити», – описує він. Графік роботи адаптували під ритм відключень. Частина людей їхала додому на декілька годин, коли було світло, частина залишалась і заряджала техніку від генератора. «Був хаос», – каже Мелеш.

Утім, найбільш відчутною кризою для компанії стала плінність кадрів. Уранці 24 лютого перед офісом Копук вишикувалося з десятків ветеранів АТО – прийшли за трудовими, аби вирушити на фронт. «Потрібно було шукати нових спеціалістів того ж дня», – каже Мелеш.

Неможливість бронювати співробітників – ключовий виклик для МСБ, вважає Комліченко. Невеликим фірмам бракує спроможності планувати кадрові заміни та рекрутинг.

Технічні спеціальності, як-от водії навантажувачів, вантажівок, комбайнів і тракторів, дуже цінні для Копук. Навчати на них потрібно до двох років, а викладачів у команді не було. Тренерами стали інженери. Довелося перевигадати систему мотивації, адже кожен співробітник отримав більше завдань і мав виконувати роботу відсутніх колег. «У середньому підвищили зарплати на 30%, – каже Мелеш. – А окремим технічним спеціальностям – на 50%».

Мати, батько, HR

Вирощуванням фруктів на площі 212 га зайнята половина зі 194 робітників Копук. Мелеш знає кожного. «Напевно, це єдина можливість три-

мати і розвивати середній бізнес», – каже він.

Власник малого бізнесу – це одночасно і менеджер з HR, каже Комліченко. Невелика чисельність команди дає можливість достукатися та знайти індивідуальні рішення для кожного.

Навесні 2023 року Гаврилюк та Каменська з Gunia Project впровадили зустрічі «сам на сам», щоб дізнатися про стан та скарги кожного. Член ТрО Мартинов забирав з вокзалу колег, чий потяг прибував до Києва під час комендантської години.

У перший тиждень вторгнення десятки співробітників Копук були в розпачі. Близькі пішли на фронт або з ними не було зв'язку. Мелеш втішав і підбирав персональні рішення. Так відбувається і зараз. Наприклад, якщо військовий приїздить у відпустку, батькам потрібно терміново дати вихідні і знайти заміну. «Кожному треба пояснити, чому він має працювати довше або вийти на роботу в день, у який не мав виходити», – описує Мелеш.

У Bickerstaff відпустки не обмежені 24 днями – співробітники відпочивають, скільки потрібно. Стратегія

Bickerstaff восени через утому думала йти з професії. Допоміг двомісячний відпочинок. «Повернулася мотивована та ініціативна людина», – згадує Ануфрієнко.

На початку вторгнення Українець із «Санімед» демонструвала оптимізм – аби колеги не розгубились. «Ім довелося повірити: все буде добре, – каже вона. – У відповідь люди почали краще працювати».

Українець багато часу проводить у Хмельницькому, де планує відкрити новий підрозділ. Тим часом команда у Харкові сама підбирає нових працівників, хоча раніше цим займалися співвласники. Люди забули про посадові інструкції та працюють у вихідні.

Після провального 2022 року у 2023-му бізнес «Санімеда» зростає, за словами Українець, на 30%. Причина? «Ми стали сім'єю», – відповідає вона.

«Бос, що кричить, у малій компанії – виняток із правил, – резюмує Сердюк. – Основна ціннісна пропозиція малого бізнесу – комфорт і причетність. Нашо там працювати, якщо цього немає?».



Постійно поруч. Завжди бути на місці, з людьми – правило власника середнього бізнесу, вважає співвласник компанії Копук Андрій Мелеш. Фото надано Копук





ЖИТТЯ ЗАМІСТЬ РОБОТИ

що таке «тихе звільнення» і як йому запобігти

За матеріалами huxley.media

Емель Мордо,
директорка напрямку «Люди та культура», Філіп Морріс в Україні

Понад рік тому ми розпочали наші зустрічі з командою менеджменту з надзвичайних ситуацій. Ми керувалися принципом, який колись проголосив 34-й президент США Дуайт Д. Ейзенхауер: «Плани марні, але планування необхідне». У нас було кілька сценаріїв, які ми пропрацювали з різними експертами компанії, а також зовнішніми консультантами. Аби уявити, що може статися, ми залучили чимало інтелектуального ресурсу.

Проте, коли почалося повномасштабне вторгнення, ми відкинули папірці з ручками і перейшли до конкретних дій: роздали набори з речами для екстрених ситуацій працівникам на південному сході України; забронювали готелі для розміщення тих, кому, можливо, доведеться залишити домівки; створили системи для оповіщення та зв'язку... Водночас, попри підготовчі дії, більшість із нас, як і біль-

шість українців, зберігала оптимізм і навіть не розглядала можливість повномасштабної війни...

Коли зараз я озираюся на ті незбагненні місяці, то розумію, що найкращою порадою було залишатися гнучкими, бути на зв'язку та забезпечити своєчасне ухвалення рішень. Звичайно, ми не були готові до того, що сталося насправді, але наші плани допомогли нам швидко оговтатися від початкового шоку. Наші люди миттєво об'єдналися: переїздили в безпечніші місця та скеровували інших перевіреними маршрутами; відкривали свої домівки для тих, хто переїжджав зі сходу на захід; забезпечували наші офіси їжею, ковдрами та матрацами; бронювали додаткові готелі для всіх, хто був у дорозі, перевозили людей від вокзалів до готелів; допом

Останнім часом Quiet Quitting, або «тихе звільнення», стає загальносвітовим трендом, проявляючись, зокрема, і в Україні. Дедалі частіше співробітники ставлять до своїх обов'язків формально, віддаючи пріоритет не роботі, а особистому життю. Що це: прагнення до досягнення горезвісного work-life балансу чи апатія, викликана знеціненням своєї роботи у власних очах та з боку компанії? Розповідає-



мо, як розпізнати Quiet Quitting та як підтримувати залученість персоналу.

Зміна життєвих пріоритетів

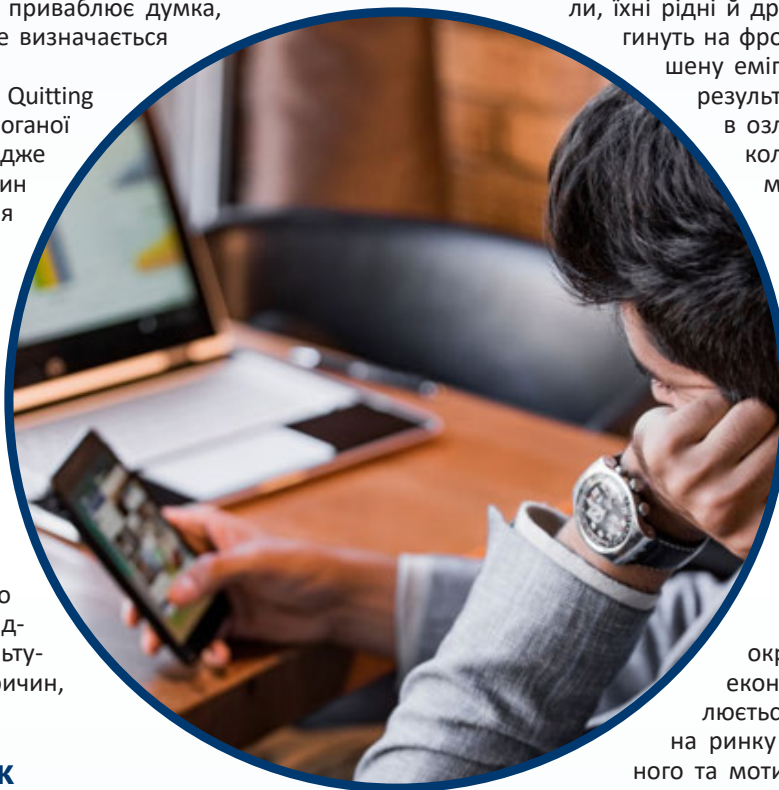
Співробітник починає виконувати свої обов'язки формально, даючи зрозуміти, що поточна робота його не драйвить, але при цьому не звільняється. Це явище отримало назву Quiet Quitting, що можна перекласти як «тихе звільнення». Його зародження спровокувала пандемія COVID-19, а у наступні роки цей феномен став мало не вірусним.

Згідно з недавнім опитуванням Gallup (американський інститут громадської думки), у 59% працівників компанії США відсутня мотивація, а 18% — активно не залучені до роботи. До того ж 52% співробітників на роботі відчувають значний стрес, а у 18% переважають агресія та інші негативні емоції.

Відсутність залучення співробітників найчастіше обґрунтовують прагненням до балансу між роботою і життям, віддаючи перевагу останньому. У постіндустріальному суспільстві багатьох дуже приваблює думка, що цінність особистості не визначається її працею.

Однак насправді Quiet Quitting так чи інакше є наслідком поганої управлінської політики. Адже одна з найчастіших причин вигорання — знецінення особистісного внеску, коли співробітник не розуміє, заради чого він працює, і не відчуває зв'язку власних життєвих цілей із глобальними корпоративними завданнями.

Недостатній рівень зворотного зв'язку з боку керівника, посилення KPI замість аналізу попередніх помилок, умови праці, які постійно змінюються, штучне насадження корпоративної культури — ось лише кілька причин, що ведуть до вигорання.



Занепокоєння як побічний ефект

По-перше, співробітник, який став на шлях Quiet Quitting, з кожним днем може робитися дедалі неспокійнішим, оскільки стикається зі страхом, що його звільнять через неналежне виконання функціональних обов'язків.

Парадокс, але прийняття ідеї «тихого звільнення» у бажанні досягти балансу між роботою та особистим життям не гарантує співробітнику врівноваженості та умиротворення. Навпаки, у більшості випадків проявляються різні фобії, які людина раніше не відчувала, а тому не знає, як з ними боротися

По-друге, доводиться змушувати себе виконувати роботу, яка більше не є цікавою та втратила сенс. Так постають екзистенційні питання з розряду «що я роблю зі своїм життям?» із наступним наростанням пригніченості.

По-третє, якщо співробітник вирішує «по-тихому звільнитися», тягар його роботи не зникає, а перекладається на плечі інших працівників. Незручність і сором стосовно самого себе та розчарування з боку колег — ось що виникає у результаті, створюючи деструктивну атмосферу в колективі і відбиваючися на міжособистісних стосунках співробітників.

Quiet quitting в Україні

У сьогоdnшній Україні явище Quiet Quitting також присутнє, проте його глибинні причини зовсім інші. Війна, що триває вже півтора роки, витягує з людей життєві сили, не просто позбавляючи мотивації, а ставлячи під сумнів саму необхідність робити щось крім мінімально необхідного.

Люди втрачають житло та близьких через обстріли, їхні рідні й друзі з числа службовців ЗСУ гинуть на фронті, у багатьох через вимушену еміграцію зруйновано сім'ї. Як результат — апатія, що переростає в озлобленість. І в той момент, коли, здавалося б, потрібно мобілізуватися, люди гублять здатність дивитися в майбутнє. Життєві цілі втрачають глибину, обмежуючись сьогоdnшнім днем та питаннями елементарного виживання.

Ось чому колишні смисли не працюють і мотивувати співробітників перспективами кар'єрного зростання чи нематеріальними бонусами стає набагато складніше, ніж це було до війни.

Вплив цього явища на окремі компанії, галузі та економіку країни загалом посилюється гострим дефіцитом кадрів на ринку праці. Пошук кваліфікованого та мотивованого співробітника на заміну вигорілому або мобілізованому в ЗСУ часто перетворюється на нерозв'язне завдання.

Як розпізнати «тихе звільнення»

Тривала відсутність результативності в роботі окремих співробітників або відділів може свідчити про вигорання персоналу, яке набуло форми Quiet Quitting. При цьому «тихе звільнення» має кілька промовистих проявів, за яких ейчарам і керівникам час бити на сполох.

- **Відсутність мотивації.** Quiet Quitting притаманне значне падіння мотивації, причому це має системний характер. Людина не просто не готова виконувати завдання понад посадові обов'язки — найчастіше вона є апатичною навіть по відношенню до тих проєктів, які передбачають преміювання та відкривають нові кар'єрні можливості.
- **Робота чітко у межах графіка.** Що менша залученість, то більше бажання знизити присутність на робочому місці. Формальне ставлення до свого функціоналу означає, що людина прагне піти додому відразу після закінчення робочого дня, а поза робочим графіком не відповідає на дзвінки і не заглядає в робочі чати.



- **Віддалення співробітника.** У парадигмі «тихого звільнення» співробітник до мінімуму знижує спілкування з колегами. Причому це проявляється як у робочому, так і в неформальному спілкуванні. Людина, що вигоряє, не охоче бере участь у корпоративних заходах або зовсім їх ігнорує, не вмикає камеру під час онлайн-зустрічей, а в робочих часах комунікує виключно в рамках конкретних завдань, не ставлячи уточнюючих питань і проявляючи байдужість при появі проблем у своїй роботі або роботі колег.

Як боротися з quiet quitting

Дуже важливо вчасно помітити тих, хто «тихо звільняється», в іншому випадку такий співробітник може перейти до категорії «активно незалучених» — тих, хто свідомо не виконує своїх обов'язків, відкрито критикує компанію та її керівництво, розтрачує ресурси компанії та заважає колегам.

Для профілактики «тихого звільнення» і боротьби з цим явищем існує кілька способів, які можна застосовувати комплексно або окремо. Досвідчений ейчар, який досконало знає свою компанію та індивідуальні особливості співробітників, зможе підібрати рецепт, який дозволить досягти бажаного результату.

- **Кожному по потребам.** Коли співробітники відчують, що їх підтримують і цінують, вони з меншою ймовірністю будуть формально ставитися до своїх функціональних обов'язків. Тому в компанії необхідно створювати можливості для професійного розвитку та просувати культуру безперервного навчання і гнучкості для підвищення залучення.
- **Оптимізація найму.** Правильний пошук та адаптація нових співробітників допоможе запобігти дисбалансу робочого навантаження. Оптимізований процес найму включає чітке визначення вимог до роботи, використання релевантних каналів пошуку нових співробітників з комплексним застосуванням сучасних технологій і технік відбору кандидатів. Роль ейчарів у цьому стає головною, причому додатково їм необхідно надавати допомогу менеджерам, щоб підтримувати згуртованість і мотивацію персоналу, забезпечуючи плавну і результативну адаптацію нових співробітників.
- **Чіткі правила випробувального терміну.** Наймаючи нових співробітників, необхідно не просто позначити випробувальний термін, а чітко прописувати всі умови. Це допоможе оцінити компетенції співробітника та його відповідність корпоративній культурі, перш ніж ухвалювати рішення про найом на постійній основі. Такий процес дозволяє в динаміці відстежувати зміну мотивації та, як результат, сформувати команду захоплених людей, які відповідають цінностям вашої компанії та демонструють бажаний рівень прихильності до справи й продуктивності.

- **Аутсорсинг.** В окремих випадках буде виправданим тимчасове використання залученої робочої сили для конкретних проєктів чи напрямків. Це дозволить регулювати укомплектованість персоналом залежно від коливань робочого навантаження та зменшити вигоряння штатних співробітників.

- **Не боятися непростих рішень.** Так чи інакше, неефективних співробітників треба позбавлятися. Коли всі способи стимуляції випробувані, але не принесли бажаного ефекту, настає час кардинальних рішень. Іншого виходу немає, адже ті, що «тихо звільняються», руйнують компанію зсередини, заражаючи своєю апатичністю інших співробітників і створюючи в робочому середовищі ворожу атмосферу.

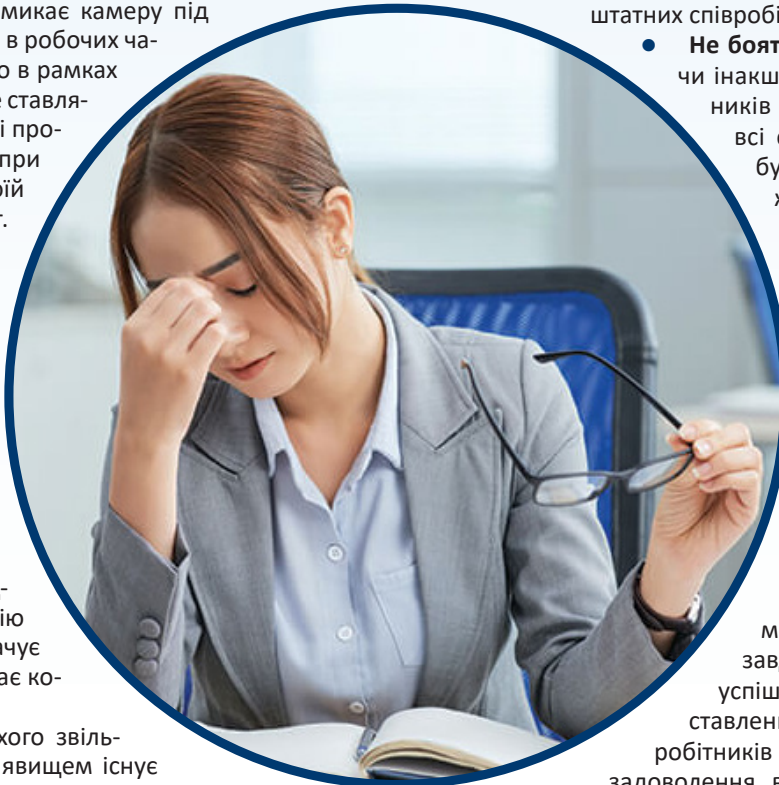
Тримати планку

Створення та підтримання залученості — базове завдання компанії та основа успішного досягнення нею поставлених цілей. Залучення співробітників виходить за рамки простого задоволення, включаючи емоційний зв'язок із колегами та керівництвом, відданість і ентузіазм по відношенню до своєї компанії.

Однак за сьогоdnішнього стану ринку праці, і зокрема в Україні, роботодавці мають керуватися реалістичними очікуваннями. Важко, а часом неможливо вимагати від персоналу повної самовіддачі без огляду на зовнішні деструктивні фактори.

Гарна новина полягає в тому, що насправді ті, хто «тихо звільняється», хочуть бути залученими і мотивованими. Просто самі перезапустити цей процес вони вже не в змозі. Будь-який психотерапевт скаже, що боротьба з депресією (а Quiet Quitting цілком можна трактувати як один із різновидів депресії) — складний і тривалий процес, що вимагає терпіння та комбінування різних підходів

Тому ейчарам та керівникам компаній необхідне терпіння й розуміння, що підтримка залучення — це марафон, який потребує щоденних дій. Дати співробітнику відчуття цінності його роботи — завдання непросте, проте воно цілком перебуває у зоні відповідальності керівництва компанії.



КЕРІВНИК VS HR: ЯК У ЧАСИ КРИЗИ ЗНАЙТИ БАЛАНС МІЖ БІЗНЕС-ЦІЛЯМИ ТА ТУРБОТОЮ ПРО КОМАНДУ?

По матеріалам harrymonday.ua

Катерина Андрушко та Ольга
Подільчик,
експертки IT-компанії Quarks.

Майже всі українські компанії у 2022 році зіткнулися з кризою через повномасштабну війну, що продовжується й досі. Першочергове завдання керівників — зберегти бізнес у кризу. Тоді як завдання HR-фахівців — ефективно організувати та супроводжувати антикризові дії для працівників. Як віднайти баланс між потребами бізнесу й команди в різних аспектах кризи, радять експертки української продуктової IT-компанії Quarks.

Бізнес у кризу: основні виклики

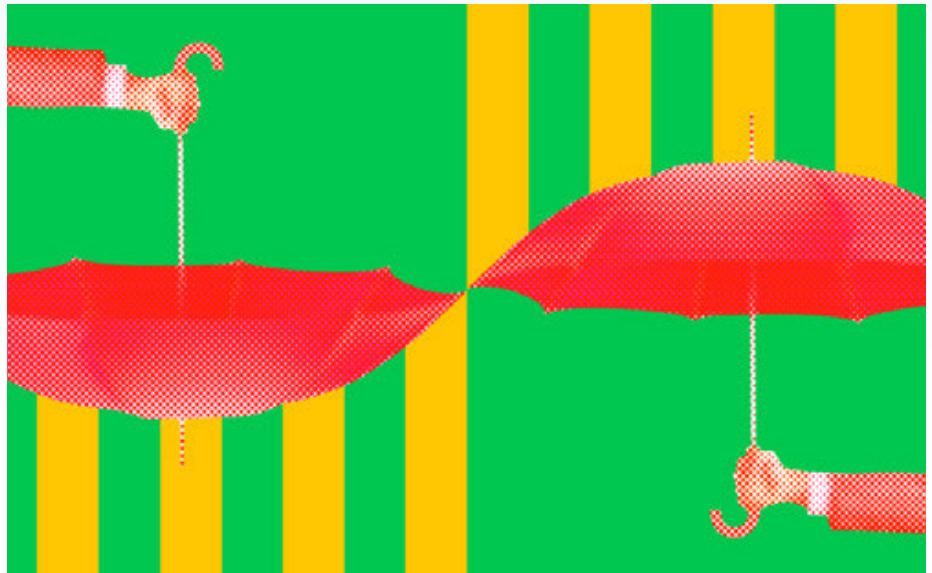
Криза найчастіше асоціюється з затяжним погіршенням показників прибутку, інших фінансових, продуктових чи маркетингових метрик. Найскладніше — швидко зорієнтуватися, як виправити ситуацію або принаймні стабілізувати її.

Що має робити керівник / менеджер?

Під час кризи критично важливою є ефективна комунікація на всіх рівнях менеджменту компанії, синергія всіх керівників і функцій, своєчасні та прозорі апдейти щодо поточних цілей і пріоритетів. Водночас у такі часи починає переважати директивний стиль управління, адже реалії вимагають швидких рішень і дій, а всі зусилля максимально зосереджені на досягненні цілей бізнесу та покращенні фінансових показників.

Криза вимагає від менеджерів бути справжніми лідерами, які:

- ефективно ставлять прості цілі, озвучують чіткі очікування та фокусуються на пріоритетах задля досягнення стратегічних цілей компанії;
- беруть відповідальність за непрості



й непопулярні рішення, якщо цього вимагає ситуація;

- ефективно комунікують — забезпечують злагоджену взаємодію між усіма функціями, чесно та відкрито пояснюють, чому приймаються конкретні рішення, оскільки це формує довіру працівників;
- надихають і мотивують інших власним прикладом;
- зберігають спокій, керують своїми емоціями та забезпечують здоровий мікроклімат всередині команди.

Що має робити HR?

Основні завдання HR-фахівців:

- оптимізувати процеси так, щоб працівники були сфокусовані насамперед на бізнес-завданнях;
- стежити за збалансованим розподілом навантаження, забезпечувати безперебійну підтримку працівників зі сторони HR та інших супровідних бізнес-функцій;
- допомагати керівникам утримувати та мотивувати співробітників в умовах невизначеності й підвищеної тривожності та запобігати вигоранню.

Нижче ми детальніше розглянемо підходи й завдання HR-фахівців і менеджерів у контексті конкретних аспектів кризи.

Оптимізація бюджету

Під час кризи компанії часто починають зі скорочення команди, адже це одна з найбільших статей витрат, але це негативно впливає на емоційний стан працівників і довгостроково погіршує мотивацію. Скорочення персоналу — це крайній крок. Щоб не доходити до звільнень, можна впровадити низку менш травматичних змін — наприклад, скоротити всі некритичні витрати та напрями.

Що має робити керівник / менеджер?

Найперше — проаналізувати найменш прибуткові напрями, ініціативи та команди. Згодом визначити, від чого можна відмовитись, і перевести працівників на більш критичні напрями й зони відповідальності. Як варіант — провести ротачію в командах. У роботі з фахівцями варто зробити фокус на перформанс та пріоритети, що ведуть лише до покращення фінансових показників. Низький перформанс не має толеруватися.

Що має робити HR?

Завдання HR-фахівця під час кризи — максимально оптимізувати операційні витрати, а саме:

- корпоративи, тимблдинги;
- бюджет на навчання та розвиток;



- додаткові витрати для забезпечення життєдіяльності офісу (обіди, снеки, додатковий декор, додаткова канцелярія, брендвана продукція);
- компенсація медичного страхування чи спорту;
- реферальні програми та бонуси за рекомендацію кандидатів;
- індивідуальні бонуси, перегляд заробітних плат тощо.

Варто сфокусуватися на найважливіших для співробітників ініціативах, що сприяють їхньому залученню і приносять користь бізнесу, та за можливості зберегти їх. А далі, в залежності від ситуації та пріоритетів компанії, скорочувати, призупиняти чи відмовлятися від менш важливих ініціатив.

Якщо говорити про наш досвід, то на період гострої кризи (перші 3-4 місяці) ми зупинили всі бенефіти, окрім медичного страхування та компенсації житла для релокейтерів. Далі поступово повертали інші бенефіти, за деякий час відновили корпоративні івенти й тимбилдинги, а також часткову компенсацію навчання. Бюджет на загальні корпоративи намагаємось оптимізувати, щоб частину коштів інвестувати в допомогу країні. Наприклад, значну частину заходів проводимо в офісі. Суму на тимбилдинги команд лишили незмінною, щоб у працівників була можливість спілкуватись та емоційно перезавантажуватись.

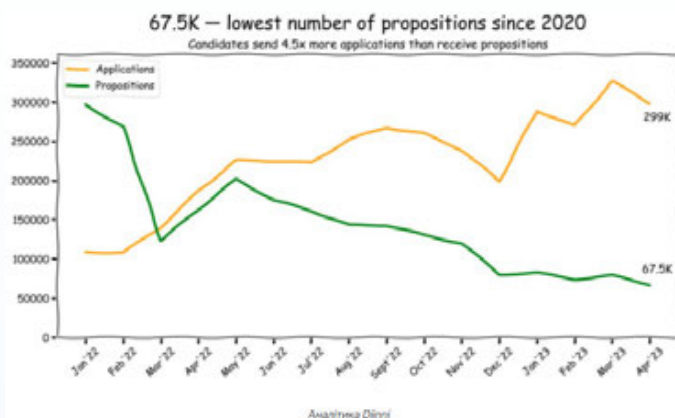
Як працюється у Quarks?

Читайте в розгорнутому профілі компанії
<https://happy monday.ua/company/quarks>

Найм і скорочення

У кризовому 2023-му головна мета компаній — прибутковість, а тема року — скорочення. Лише за перший місяць 2023 року топові технологічні компанії світу скоротили приблизно 70 000 фахівців.

На ринку України зміни стали ще більш відчутними, ніж будь-де. Згідно з аналітикою Djinni, у квітні 2023 року рекрутери відправили пошукачам 67,5 тисяч пропозицій відкрити контакти — це найменший показник з початку пандемії 2020-го. Кандидати пишуть у 4,5 раза більше відгуків, ніж отримують пропозицій.



Повномасштабна війна спричинила скорочення робочих місць, а також змістила фокус компаній на безпеку, безпечність та оптимізацію роботи працівників.

Але в гонитві за оптимізацією важливо не забувати про роботу над залученням та утриманням критично важливого персоналу, про забезпечення ефективного процесу succession planning (підготовки кандидатів на керівні посади всередині організації) та розвиток лідерства, особливо серед керівників середньої ланки. Саме тому керівники й HR-фахівці мають разом адаптувати бізнес- та HR-стратегії до нових реалій для забезпечення організаційної стійкості.

Падіння кількості пропозицій на ринку дає можливість підвищувати вимоги до кандидатів та обирати найпрофесійніших фахівців для підсилення команди. Але це не зменшує кількість викликів для рекрутерів та HR. Наприклад, хоч зараз і продовжуються масові скорочення, та з хорошими працівниками роботодавці не прощаються, а намагаються знайти для них альтернативні варіанти всередині компанії. Таких спеціалістів дуже складно вивести на розмову про найм, треба шукати нові підходи (через рекомендації, прямі контакти тощо).

Зараз найскладніші позиції на ринку для закриття наших потреб — аналітики, продакт-менеджери, маркетологи. Ці позиції й до повномасштабного вторгнення були складними, а зараз особливо, оскільки такі фахівці не поспішають змінювати компанію в цей нестабільний час, а компанії роблять все задля їхнього утримання.

Як створити вакансію, що привабить потрібних кандидатів?

Випустили онлайн-порадник для складання крутих пропозицій!

<https://happy monday.ua/poradnyk>

Якщо без скорочень не обійтись?

Варто пам'ятати, що скорочення через кризу та звільнення працівника через низький перформанс, токсичність або інші причини — це різні речі. Умовно виділимо три причини звільнення:

- розбіжності в очікуваннях, вимогах та результаті, низький перформанс;
- низький рівень soft skills, токсичність;
- скорочення через кризу на ринку.



ПОВІТРЯНА ТРИВОГА І ВІДКЛЮЧЕННЯ СВІТЛА: ЯК УБЕЗПЕЧИТИ СЕБЕ ТА ПРАЦІВНИКІВ

За матеріалами golovbukh.ua

Війна в Україні продовжується. Постійно лунають сирени, що попереджають про повітряну тривогу. Аби не втратити холодний розум та зберегти себе та життя підлеглих, експерти нашого сайту розробили детальний алгоритм дій керівництва під час повітряної тривоги. До того ж ми зібрали найактуальнішу інформацію для бухгалтерів про оплату праці на час тривоги.

Інструкція для керівників підприємств та компаній під час повітряної тривоги

Оповіднення населення про небезпеку ворожого повітряного удару — прями́й обов'язок держадміністрацій та органів місцевого самоврядування, про що сказано у ст. 19 Кодексу цивільного захисту України. При цьому, на керівництво підприємства покладені обов'язки по захисту власних робітників та клієнтів під час оголошення повітряної тривоги.

На жаль, ми живемо у таких реаліях, коли проінформованість може врятувати життя. Тому, не нехтуйте розробкою інструкцій по підприємству, та постійного доступу до них. Оберіть відповідальних людей, які у разі надзвичайної ситуації зможуть організувати людей та не піддатись масовій паніці.

Продумайте маршрути до найближчих укриттів, куди ви з персоналом та відвідувачами зможете оперативно прийти. Доречними також будуть схеми евакуації, розташовані у коридорах чи фое вашої компанії.

Зверніть увагу! Під час війни не буває навчальних тривог. Кожна з них попереджає про реальну небезпеку. Не нехтуйте правилами, зазначеними нижче, аби вберегти якомога більше людських життів.

Почувши сповіщення про загрозу ракетного удару робітникам підприємства потрібно:

- знати зміст інструкції або плану реагування, розробленому по підприємству;



- чітко та швидко виконувати вказівки керівника або відповідальної за цивільний захист особи;
- швидко, але не панікуючи пройти до найближчого сховища (метро, підземний паркінг, бомбосховище тощо);
- у разі відсутності поблизу потрібних споруд, застосувати правило «двох стін»;
- у захисній споруді продовжувати виконувати усі розпорядження відповідального;
- не виходити з укриття до сповіщення про відбій небезпеки.

Зверніть увагу! Виганяти відвідувачів або клієнтів, що на час повітряної тривоги опинилися у вашій фірмі не можна! Ви маєте надати можливість сховатися у приміщенні, де перебувають робітники підприємства.

Матеріальна відповідальність робітників та збитки під час повітряної небезпеки

Наразі чіткі рекомендації з боку чинного законодавства стосовно матеріальної відповідальності підлеглих на час повітряної тривоги відсутні. Проте, власні інструкції по підприємству для надзвичайних ситуацій можна створити на основі Методичних рекомендацій посадовим особам з питань цивільного захисту з організації цивільного захисту на суб'єкті господарювання, що були схвалені ДСНС.

Там, зокрема, зазначається, що робітники підприємства мають вживати всіх необхідних заходів стосовно збереження матеріальних цінностей компанії. Також, підлеглі повинні врахувати необхідність зменшення збитків компанії, що можуть бути завдані.

Зверніть увагу! Конкретна посадова особа на підприємстві має бути призначена відповідальною за охорону цінного майна на час надзвичайної ситуації.

Оплата праці співробітників на час загрози повітряного удару

Законодавство України не регламентує питання оплати праці робітникам під час повітряної тривоги. Тому, час перебування у сховищі обчислюватися за Порядком № 100 (за середнім заробітком) не можна.

В даному випадку, працедавець має приймати **самостійне рішення**, на якій підставі оплачувати підлеглим час перебування в укритті або не оплачувати його зовсім.

У разі, коли керівництво підприємства приймає рішення оплачувати працівникам час, проведений в сховищах, то потрібно вести чіткий облік зазначеного періоду. Ви маєте постійно заповнювати такі відомості в паперовому чи електронному варіанті журналу обліку:

- дата та час початку повітряної тривоги;
- ПІБ, посада працівника, що перебуває в укритті;
- точний час (години, хвилини) перебування в сховищі;
- дата, час сповіщення про відбій загрози.

Аварійне відключення світла: оплата праці

А ось що стосується світла, ситуація дещо інакша. Коли у місті трапляється вимкнення світла, створюється простій. Виходячи з того, що простій не є провиною робітників, вони не повинні фінансово страждати й не отримувати свою зарплату. Тому ці випадки слід класифікувати як форс-мажор.

Що це значить на практиці? Оголосимо найважливіше:

1. Треба знизити споживання електроенергії. Особливо у найрозповсюджені години: з 6 до 11 ранку, та з 17 до

23 години. Вимкните зовнішнє освітлення, та не користуйтеся тим світлом, котре вам не потрібно.

2. Дотримуйтесь усіх норм діловодства. Документи потрібно оформлювати вчасно. Про те, як оформлювати простій, ми розповідали раніше. <https://www.golovbukh.ua/article/8207-vak-oformiti-prosty-na-pdprimstv-pd-chas-karantinu>
3. **Оплату праці робітників під час простою слід розраховувати, виходячи із середнього заробітку людини.**

Відповідальність працедавця за ігнорування працівниками сигналу повітряної тривоги

Слід зазначити, що **конкретної відповідальності за роботу під час небезпеки з повітря чинним законодавством не встановлено**. Однак захистити власні права робітники працюючого підприємства можуть, звернувшись до військової адміністрації або керівництва адміністрації територіальної громади.

При цьому, відповідні органи проведуть роз'яснювальну роботу з роботодавцем. Але будь-яких стягнень, тим паче штрафів, годі й чекати. Тому працівники, котрі не погоджуються виконувати посадові обов'язки під час сирени, можуть скористатися такими варіантами:

- взяти оплачувану відпустку або відпустку без збереження зарплати;
- призупинити трудові відносини до закінчення воєнного стану в країні;
- написати заяву про звільнення за власним бажанням;
- звільнитися за угодою сторін.

Зверніть увагу! У випадку, якщо під час повітряної тривоги снаряд влучить у приміщення, де перебували робітники, що не припиняли виконувати професійні обов'язки через заборону керівництва перейти до сховища, то за фактом розслідування буде відкрите кримінальне провадження. Тоді працедавець ризикує отримати реальний строк заключення за власні дії чи бездіяльність, котрі привели до травмувань чи смерті робітників.

Таким чином, ми не рекомендуємо ігнорувати сповіщення про повітряну тривогу та необхідність оплати праці під час аварійного вимкнення світла, та організувати персонал підприємства для збереження життя та здоров'я працівників.



63% SMM-СПЕЦІАЛІСТІВ ВІДЧУВАЮТЬ ВИГОРАННЯ:



ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

За матеріалами mmr.ua

Якщо написати у пошук «менеджер соціальних мереж» на дошці вакансій LinkedIn, можна побачити деякі з цих обов'язків: ведення всіх соціальних акаунтів для органічних та платних ініціатив (Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok та YouTube), створення, планування та публікація контенту, створення динамічного відео та графічного контенту, а також написання цікавих постів і кураторство контенту для каналу YouTube, створення «миттєвого» контенту, розробка, комунікація та реалізація комплексної стратегії інфлюенсерів та соціального маркетингу, включаючи KPI, бюджет та календар, підтримувати зусилля диджитал маркетингу, розробляючи контент для веб, електронної пошти, інформаційних розсилок та інших комунікацій за потреби.

Якщо копнути ще глибше, то можна побачити, що багато з цих вакансій (варто пам'ятати, що вони мають назву «менеджер») вимагають лише два-три роки досвіду роботи і пропонують зарплату від \$20 на годину.

Менеджери соцмереж перевантажені роботою і недоотримують заробітну плату відтоді, як з'явилася ця професія. Чому SMM-спеціалісти нарешті заговорили? Чи буде компанія наймати одного продавця для ведення всіх своїх акаунтів?

Переломний момент

У будь-якій галузі є робочі місця, де перепрацьовують, мало платять і які орієнтовані на професіоналів-початківців, що прагнуть зробити свій великий прорив.





То чому до SMM-менеджерів має бути якась особливе ставлення?

Щоб зрозуміти, чому, варто звернутися до нещодавнього інциденту в НБА, пов'язаного з постом колишнього SMM-ника на сторінці компанії у Facebook (з 40 мільйонами підписників).

У цьому дописі колишній працівник вийшов на платформу компанії, щоб пояснити нереалістичні очікування та виснажливі умови роботи в SMM-команді: 14-годинні робочі зміни, необхідність чекати 90 днів, щоб отримати медичну страховку, і мати справу з негативними побічними ефектами для психічного здоров'я. Для тих, хто працював у соціальних мережах, ця історія зовсім не шокує. Однак дії, вчинені цією людиною, викликали шок у різних галузях.

Що навіть не було враховано у зловмисному дописі экс-менеджера НБА, так це те, що багатомільярдна організація має команду професіоналів у сфері соціальних мереж. У багатьох компаніях управління соціальними мережами — це просто ще одне завдання, додане до переліку обов'язків координатора з маркетингу. Вважайте, що вам «пощастило», якщо ваша робота полягає лише в управлінні соціальними мережами та інфлюенсерами.

Це не повинно бути нормою. Якби компанія найняла одного працівника для ведення всіх своїх акаунтів, це було б нечувано. Компанії повинні розуміти, що завдання, для яких вони наймають працівників, якщо вони виконуються кваліфіковано і в повному обсязі, потребують більше, ніж однієї людини. Як мінімум, компанії повинні наймати окремих графічних дизайнерів, фотографів і відеооператорів для зйомки контенту, який буде використовуватися в різних маркетингових каналах.

Вимагати все це від однієї людини (або навіть двох людей) у великій компанії? Це швидкий шлях до вигорання.

Інший тип «завжди увімкненого»

Складні умови, у яких працюють SMM-фахівці, викликають особливе занепокоєння, оскільки часто саме ці

люди стоять на передовій лінії бренду компанії. На прикладі посту NBA видно, що один дотик пальця фахівця з соціальних мереж може вплинути на сприйняття бренду громадськістю.

Можна взяти схожу, але іншу ситуацію про вірусний твіт Entertainment Weekly. Коли твіттер-троль твітнув на один із дописів бренду, менеджерка соціальних мереж, як кажуть американці, зламала третю стіну, своєю відповіддю: «Мені 31 рік, я маю борг за студентську позику, нікому не потрібний диплом журналіста і рахунки, які треба сплатити. Просто лайкніть твіт і йдіть».



Подібні настрої, абсолютно різне виконання та результати. Спираючись на темний гумор ситуації, SMM-менеджерка могла перетворити момент на вірусну сенсацію, а користувачі підбадьорювали її за стійкість і чесність.

Вигорання SMM-професіоналів не є чимось новим. Згідно з дослідженням Sprout Social 2023 року, 42% маркетологів планують припинити роботу в соціальних мережах протягом наступних двох років. Тим часом, 63% професіоналів у сфері соціальних мереж або відчувають вигорання, або відчували його протягом одного-трьох місяців.

Лише поглянувши на список завдань, що вимагаються від SMM-фахівця, можна зрозуміти, наскільки складно поєднувати мільйон різних завдань в одній роботі. Щодня з'являється на роботі під тиском необхідності бути «завжди увімкненим». Постійно прокручувати стрічку, постійно по-



глинати негатив, постійно шліфувати. Навіть просто називатися менеджером, не отримуючи багатьох грошових та соціальних пільг, притаманних керівній посаді, — це вже експлуатація в рамках цієї ролі.

Що можуть зробити компанії

Це не нормальні, нездорові умови праці, але їх занадто довго намагалися нормалізувати. Чому ж менеджери соціальних мереж нарешті заговорили?

Тому що більшість нарешті зростає як індустрія, що виходить за рамки хастл-хард культури. Олдскульний менталітет, який полягає в тому, щоб працювати доти, доки не виснажишся фізично, ніколи не знаходив відгуку у багатьох із людей. Але зараз нові покоління очолюють цю індустрію, яка ставить на перше місце відпочинок, психічне здоров'я та людяність.

Всі втомилися. Всі були втомлені. Але тепер компаніям потрібно прислухатися та адаптуватися. Варто прислухатися до порад і проводити регулярні зустрічі зі своєю командою та оцінювати командний дух. Варто переглянути посадові інструкції для співробітників у соціальних мережах і подумати, чи можна передати деякі з цих обов'язків на аутсорсинг. Варто подумати про наслідки та стрес, який ненавмисно (або навмисно) створюються для співробітників. Це соціальні мережі, а не порятунок життів.

Хоча безпосередність і своєчасність часто є ключем до позитивних результатів, людяність має бути на першому місці. Якщо бренд не може швидко з'явитися в соціальних мережах без шкоди для психічного здоров'я співробітників, то керівник робить це неправильно.



3 ЖОВТНЯ ЖІНКИ-МЕДИКИ ПОВИННІ СТАТИ НА ВІЙСЬКОВИЙ ОБЛІК

АЛЕ ЇМ НЕ ОБМЕЖУЮТЬ ВИЇЗД ЗА КОРДОН



За матеріалами ain.ua

Данило Івженко

Жінки, які мають медичну або фармацевтичну освіту, повинні стати на військовий облік з 1 жовтня 2023 року. Крім того, як повідомив представник президента в Раді Федір Веніславський в коментарі «РБК-Україна», такі жінки набувають статусу військовозобов'язаних, для яких виїзд за кордон обмежений.

При цьому речник ДПСУ Андрій Демченко в коментарі «Українській правді» пояснив, що згідно з постановою Кабміну виїзд за кордон обмежений для військовозобов'язаних чоловіків та держслужбовців (без поважних причин). **На жінок ці норми не будуть автоматично розповсюджуватись.**

Що заявили у Верховній раді?

- Представник президента у Верховній Раді Федір Веніславський нагадав, що минулого року парламент вніс зміни до статті 1 закону про мобілізаційну підготовку та мобілізацію, та передбачив, що на обов'язковий військовий облік мають бути поставлені жінки з медичною або фармацевтичною освітою.
- За його словами, на виконання цього закону Кабінет міністрів видав постанову щодо порядку військового обліку. А Міністерство оборони видало наказ про військовий облік жінок. Згідно з цим наказом, передбачено, що з 1 жовтня жінки, які мають медичну або фармацевтичну освіту, мають обов'язково стати на військовий облік.
- «Якщо вони будуть стояти на обліку, то вони набувають статусу військовозобов'язаних. А військовозобов'язані виїжджають за кордон у тому порядку, який встановле-



но для військовозобов'язаних. Тобто якщо будуть окремі якісь документи, які дають право на тимчасовий виїзд — тоді так, вони зможуть поїхати. Якщо немає — тоді вони також, як і чоловіки, будуть обмежені у праві виїзду», — зазначив Веніславський.

- Депутат також додав, що усі інші жінки, які мають військово-облікові спеціальності, споріднені з військовою справою, з цієї ж дати можуть стати на облік добровільно.

Як ситуацію бачить прикордонна служба?

- Речник ДПСУ Андрій Демченко пояснив, що виїзд за кордон обмежений для військовозобов'язаних чоловіків та держслужбовців (без поважних причин), згідно з постановою Кабміну. Виїзд за кордон для жінок, які мають медичні та фармацевтичні спеціальності та стануть на військовий облік з 1 жовтня, наразі **не обмежений**.
- Те, що деякі жінки стануть військовозобов'язаними з 1 жовтня, не означає, що для них автоматично буде

заборонений виїзд з України, як військовозобов'язаним чоловікам. Якщо відповідні зміни й будуть, спочатку їх має ухвалити уряд.

- «На даний момент обмеження стосуються українських чоловіків у віці від 18 до 60 років, а також окремих посад державних службовців, що чітко визначено в постанові Уряду, яка регламентує Правила перетину державного кордону громадянами України. Якщо будуть внесені зміни до цих правил, відповідно вони будуть дотримуватись», — сказав Демченко.

Про що взагалі мова?

- В жовтні 2022 року Верховна рада ухвалила закон про добровільний військовий облік жінок. Жінки, які мають спеціальність та/або професію, споріднену з медичною діяльністю, повинні обов'язково прийматися на облік військовозобов'язаних.
- При цьому обов'язковий військовий облік для жінок в Україні відклали на рік, до 2023 року. Відповідний наказ підписав 6 вересня 2022 року голова відомства Олексій Резніков.



НАРОДЖЕНИЙ БІЛЯ КОРДОНУ



МІЛЬЙОНЕР ВСЕВОЛОД КОЖЕМЯКО НА ПОЧАТКУ ВІЙНИ ЗІБРАВ ДОБРОВОЛЬЧИЙ ЗАГІН «ХАРТІЯ», ЯКИЙ ВИРІС У БРИГАДУ НАЦГВАРДІЇ. ЯК СТВОРИТИ СУЧАСНИЙ ПІДРОЗДІЛ НА БІЗНЕС-ДОСВІДІ

За матеріалами forbes.ua

Володимир Федорін

Бригада Нацгвардії «Хартія» виросла з добровольчого загону, що його створив колишній учасник списку Forbes. Як вона готується до боїв?

Аспірантка Національного фармацевтичного університету Влада Черних, 27, у травні 2022-го прийшла в добровольчий загін «Хартія» як медик. «Хартія» тоді боронила село Руська Лозова під Харковом. Влада отримала позивний Аїда, стала опе-

раторкою БПЛА і загинула під Бахмутом 28 грудня.

«Завжди сконцентрована, впевнена в собі і в правоті справи, з гарним почуттям гумору, освічена, дуже ефективна і водночас скромна, – написав наступного дня засновник «Хартії» Всеволод Кожемяко. – Лише декілька тижнів тому вона врятувала життя важко пораненому побратиму, надавши йому першу допомогу на полі бою, коли їхній екіпаж БПЛА потрапив під вогонь ворожого гелікоптера. Дуже тяжка втрата».

Літо 2023-го. «Хартія» готується до повернення на фронт. Це вже не до-

бровольче формування, а регулярна частина, 13-та бригада оперативного призначення Національної гвардії. За кілька місяців її бійці, більшість з яких є мобілізованими, перевіряють на полі бою концепцію своїх засновників: воювати за стандартами НАТО – це завдавати ворогові більших втрат, ніж зазнавати самим.

Здатність до збереження життя може стати вирішальним чинником у війні, що, за сценаріями Генштабу, може тривати не місяці, а роки. «Хартія» – одна з декількох бригад, що формуються задля нових етапів російсько-української війни. Ніхто не може



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/new_recruiting_group/



https://t.me/new_recruiting_group

прогнозувати, як ці бригади пройдуть випробування на боєздатність, каже військовий репортер Юрій Бутусов.

Критерій успіху? Уміння виживати, відповідає Бутусов, який особисто бере участь у штурмах. «На формування бригади, навчання людей потрібні роки, – констатує Кожемяко, 51. – Ми робимо це в рекордний термін». Виходить? «Бої покажуть, хто чого вартий», – кидає він.

Шлях засновника

У серпні 2012 року Forbes опублікував інтерв'ю із власником компанії «Агротрейд». Один з 10 найбільших експортерів українського зерна, компанія готувалася до IPO. В тексті під назвою «Не брехати і не красти» Кожемяко, а це був він, міркував про управління аграрним бізнесом, ринкову кон'юнктуру, відносини з інвесторами.

Коли я (редактор-засновник Forbes Ukraine Володимир Федорін. – Ред.) познайомився із Всеволодом у серпні 2022-го, бізнес, експорт, IPO були йому абсолютно нецікаві. Він передав керування «Агротрейдом» топменеджером і занурився в оборону Харкова, профінансувавши створення «Хартії». Йому допомагали співзасновник дистриб'юторської компанії STV Group Тарас Сітенко і президент IT-компанії NIX Ігор Брагинський.

Сітенко був захоплений драйвом давнього товариша. «Вже потім Все-

волод казав, що і сам не дуже розумів, що робити, – згадує бізнесмен. – Але точно знав, що робити щось треба».

У квітні Кожемяко зібрав добровольців, зброю і спорядження і висунувся у щойно звільнену Руську Лозову. Від морпихів з 61-ї бригади Північного флоту, що засіли на невисоких пагорбах у селі Великі Проходи, наших відділяла неширока смуга мішаних лісів. «Хартія» складалася з кількох сот добровольців. Колишні підприємці, студенти, дизайнери, соціальні працівники пережили гарячий травень. Росіяни гатили по селу з мінометів, танків, РСЗВ і літаків.

У серпні це була відносно спокійна ділянка фронту. Супротивники обмінювались артилерійськими ударами раз на 10–15 хвилин. Порівняно з травнем інтенсивність вогню впала в рази: ворог перекинув артилерію на південь.

У марші «Хартії», що його написав Сергій Жадан, ідеться:

*Гаснуть імперії, валяться трони,
Військо виходить на східні кордони!*

«Хартія» вийшла на східний кордон у вересні 2022-го під час Слобожанського контрнаступу. В листопаді загін воював під Стельмахівкою і Коломиїчикою на сватівському напрямку. У грудні – долучився до оборони Бахмута, де зазнав перших втрат.

Окрім Аїди загинули студент Чернівецького університету, помічник гранатометника Тарас Стахів, який три дні

не дожив до 19-річчя, і будівельник у мирному житті Андрій Косяк, 52. Аїда, Стах, Козак були посмертно нагороджені орденами «За мужність» III ступеня.

«Потроху ми втрачали позиції, місто поступово руйнувалось, – згадує Сергій Стаховський, 37, із позивним Зірка, що воював у складі «Хартії». – Коли виходили, я не бачив будівлі, яку б не було зруйновано».

Доки тривали бої за Бахмут, Кожемяко шукав спосіб перетворити загін на регулярну частину. Зустрічався з голвнокомандувачем Валерієм Залужним. В березні 2023-го бійці «Хартії» мобілізувалися до Національної гвардії, ставши основою однойменної бригади. Її очолив полковник Ігор Оболенський, позивний Корнет, 37.

Комбриг

Не варто себе обманювати, рахуючи місяці до перемоги. Це не війна за територію. Йдеться про існування нації, говорить Оболенський. Жодні територіальні здобутки або поступки з боку України не змінять логіку агресора, який прагне її знищити. Тож маємо готуватися до запеклих боїв улітку 2024-го.

Випускник Сумського інституту ракетних військ, Оболенський починав службу в артилерійській бригаді, але завжди мріяв про підрозділи спеціального призначення. Війну зустрів у загоні «Омега».



Аспірантка Національного фармацевтичного університету Влада Черних, 27
Фото з особистого архіву



Всеволод Кожемяко, засновник «Хартії». Сергій Жадан написав слова для маршу «Хартії», а гурт «Жадан і собаки» його виконав. Фото з особистого архіву Всеволода Кожемяко

Бойове хрещення відбулось у квітні 2014-го – Краматорськ, Маріуполь, Слов'янськ. «Так, були тяжкі часи – і втрати, і засідки, але не скажу, що це нам не подобалось, – згадує Корнет. – Ми до цього готувалися, це наше поклонання».

У 2015 році Оболенський став командиром першого батальйону в новоствореній бригаді швидкого реагування 3018. «Ми поставили за мету зробити військовий колектив, – розповідав він на початку 2017-го. – Ми діємо за одним принципом: один – це нуль, два – це бойова одиниця, взвод – бойова родина».

Міністр внутрішніх справ Арсен Аваков декларував, що бригада будуватиметься за стандартами НАТО, але його запалу вистачило ненадовго. Дослужившись до заступника комбрига, у 2019-му Оболенський звільнився зі служби.

Із засновником МХП Юрієм Косюком він познайомився у 2014-му. «Вони розуміють, що їхнє коріння тут, і роблять усе для перемоги», – каже комбриг про Косюка і Кожемяка. Після звільнення йому зателефонували з МХП і запропонували роботу. Він погодився. Серед іншого – керував запровадженням ощадливого виробництва (lean) на Вінницькій птахофабриці. «7000 працівників, усе дуже технологічно, – згадує комбриг, який мріє після війни повернутися до бізнесу. – Мені подобається виробництво, це

такий кайф, коли отримуєш результат від того, що робиш».

Війну він зустрів заступником гендиректора «Агротрейду». У «Хартії» однією з його функцій було вселяти впевненість у добровольців, переважна більшість яких ніколи не тримала в руках зброю.

«Досвідчений і фаховий військовий», – описує комбрига і своє враження від роботи з ним київський девелопер Ігор Райков (позивний Еней), 36. Хочеш зберегти життя на полі бою – «маєш повністю виконувати його команди». У жовтні 2022-го Оболенського було нагороджено орденом «За мужність» III ступеня.

Люди «Хартії»

«Мені подобається, що я маю можливість узяти участь у звільненні Української держави і, так би мовити, помсті», – каже аеророзвідниця із позивним Чума, 24. Ветеринарка за освітою, у «Хартії» вона з лютого 2023 року.

Що таке «хартійський дух», питаю я Михайла Озерова із позивним Актор. Розуміння, що тебе не залишать, відповідає Озеров, 48. У мирному житті актор театру, він не думає про те, що робитиме після війни. «Все це заблоковано, – каже він. – Ціль одна – перемога».

«Намагаємося завести в бригаду якомога більше цікавих і розумних людей, щоб зробити один із найкращих підрозділів у силах оборони», – каже

Кожемяко. Кампанію з рекрутингу, яку він фінансує особисто, веде агенція Андрія Федорова.

«Я дуже поважаю кожного добровольця і кожного мобілізованого, що йдуть до війська саме зараз, – каже Кожемяко. – Це дуже важко, не так, як на початку вторгнення, коли всі були на адреналіні». Пропозиція цивільним, які придивляються до «Хартії» сьогодні, – перетворити їх на «професійних винищувачів ворога».

Якщо описувати роль Кожемяка в «Хартії» мовою бізнесу, він – executive chairman, засновник, що відійшов від операційного керування і зосередився на стратегічних взаємодіях з урядом, ключовими партнерами, постачальниками і лідерами думок. Його співрозмовники – Сергій Жадан і Говард Баффет, Славко Вакарчук і Ерік Шмідт, генерали і віцепрем'єри, власники і керівники приватних компаній із ви торгом на сотні мільйонів доларів.

«Поважаю ідейних людей, – каже засновник холдингу MS Capital Максим Шкіль, 39. – Сева просто живе цією бригадою, він одержимий змінами і чітко розуміє, які зміни потрібні». Великий патріот Харкова із сильним моральним стрижнем, додає CEO «Галнафтогазу» (мережа АЗС ОККО) Василь Даниляк, 49.

Принцип Кожемяка в роботі з донорами – жодних зобов'язань. Якщо ви хочете дати гроші «Хартії», аби потім



Всеволод Кожемяко, засновник «Хартії».
Фото Антон Забельський
для Forbes Ukraine



Навіки 18-річний. Помічник гранатометника Тарас Стахів загинув у боях під Бахмутом 15 січня 2023 року Фото з особистого архіву

він вас похвалив, він їх не візьме. В тих, хто фінансує суто перемогу, проблем із таким підходом немає. «Ми визначили певний обсяг коштів на місяць, – розповідає Шкіль. – Іноді Сева каже: з минулого місяця є залишок коштів, наразі необхідності немає».

Методи «Хартії»

Якщо Кожемяко керівний засновник, Оболенський – CEO. «Екстремально висока здатність керувати людьми і будувати процеси», – каже про нього керівний партнер Korn Ferry Роман Бондар, який консультує сили оборони з кадрових питань.

До побудови бригади Корнет підходить з інструментарієм бізнесу. Одну з практик він позичив у мільярдера Рея Даліо, який побудував роботу свого інвестфонду Bridgewater Associates на засадах радикальної прозорості. Кожен працівник оцінюється за об'єктивними критеріями, оцінка є доступною всій команді. Це дозволяє розуміти, хто є хто, і краще планувати дії.

«Хартія» дає загальну підготовку всім, але далі команди звертають увагу на індивідуальні здібності кожного. «Ми не намагаємося ламати людину, шукаємо правильне застосування кожному за його хистом, – описує свій підхід Оболенський. – Хтось класно думає – ми додавали йому двох-трьох стрільків. Колишні агрономи – унікальні сапери, з коучів виходять круті плану-

вальники». «Щоб із цивільної людини зробити військового, треба витратити таку купу енергії, таку купу часу, що не кожен на це здатен», – каже Кожемяко. Команда Корнета, певен він, здатна.

Переважна більшість бійців бригади є мобілізованими. Як це позначається на моральному дусі?

Серед мобілізованих зустрічаються ті, хто каже: «Робіть що хочете – я не буду воювати», – визнає комбриг. «Через 10 днів зустрічаєш його і чуєш: «Командире, це найкраще, що було в моєму житті», – розповідає він.

Що трапилось? Принцип «Хартії»: у бійця має бути побратим, який підкаже, допоможе, дасть відчуття тепла. «Мобілізовані іноді ніколи в житті не чули від батьків або від інших: «Молодець! Я тобою пишаюсь», – говорить Оболенський. – І коли ти кажеш людям такі звичайні речі, вони окриляють».

З організаційної точки зору головний виклик «Хартії» – масштабування. «У мене було 10–12 бійців, – каже командир підрозділу БПЛА із позивним Лего, 31. – Нині їх мало бути в рази, навіть у десятки разів більше».

Відповідь на цей виклик – навчання, навчання, навчання. Частина хартійців набуває військових умінь у Німеччині, частина – у Великій Британії, зокрема на лідерських програмах, каже Кожемяко. «Мені подобається, як у [документах] НАТО виписано кожну деталь,

наскільки це все ефективно, сучасно і просто», – говорить він.

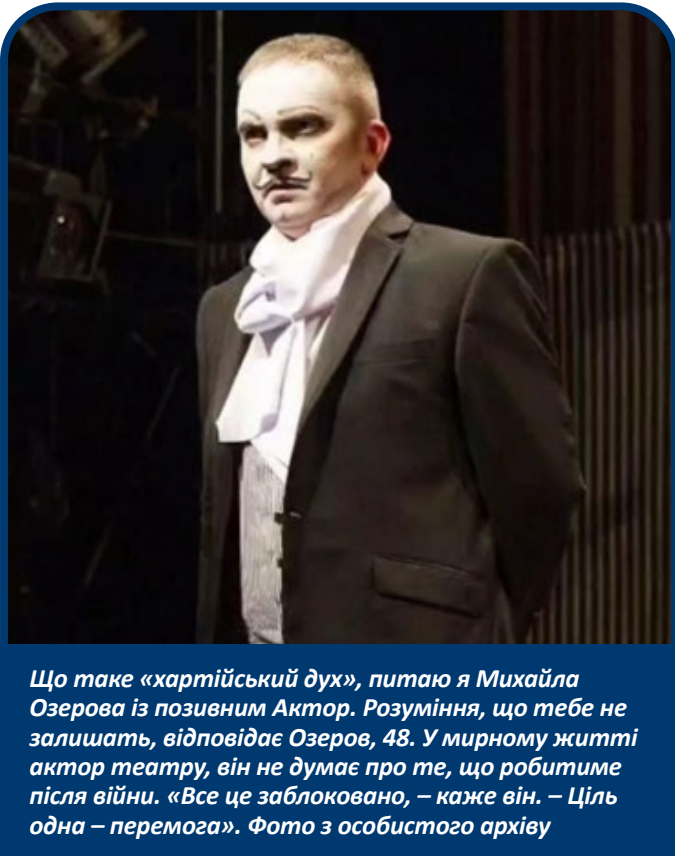
Чи можна прискорити вестернізацію українського війська? «Швидше, ніж зараз, неможливо, – впевнений бізнесмен. – Усі процедури спрощено, рішення від самої гори по всій вертикалі приймаються достатньо швидко».

Не треба боятись експериментів, каже Оболенський. Коли я прошу навести приклад, комбриг згадує ризиковану операцію, яку професійні військові не могли спланувати так, аби уникнути втрат. «Я поставив завдання подивитися на цю ситуацію рядовому з унікальним цивільним досвідом, – згадує Корнет. – Коли він завершив своє пояснення, ми зробили, як він сказав. Там було настільки нестандартне бачення, я б до цього ніколи, мабуть, не додумався».

Осінь 2023-го

Найближчими місяцями «Хартія» потрапить на передову. «Навчання – як посів, – використовує метафору зі свого аграрного минулого Кожемяко. – Урожай у коморі – це успішне виконання перших бойових завдань». Тоді бійці здобудуть упевненість у собі і побратимах, а частина доведе свою боездатність.

*Гаснуть імперії, валяться трони,
Військо виходить на східні кордони.
Військо повернеться із походу –
З нами правда українського сходу!*



Що таке «хартійський дух», питаю я Михайла Озерова із позивним Актор. Розуміння, що тебе не залишать, відповідає Озеров, 48. У мирному житті актор театру, він не думає про те, що робитиме після війни. «Все це заблоковано, – каже він. – Ціль одна – перемога». Фото з особистого архіву



Зачинено на війну. Власник «Автостради» Максим Шкіль познайомився з Кожемяком у Бахмуті Фото з особистого архіву





Енергія ТВОГО УСПІХУ

Випуск №
7
(99)
(від 20.09.2023)

ШАНОВНІ ЧИТАЧІ!

Свої побажання та пропозиції
надсилайте на e-mail:

i.vorotnikova@nrg-ua.com

Контактні телефони:

+38 050 327 98 88

+38 044 594 30 98



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/new_recruiting_group/



https://t.me/new_recruiting_group