

ЗМІСТ

Вступ	5
Європейська Бізнес Асоціація: потужний «осередок незламності» українського бізнесу.....	9
Robota.ua. Ринок праці воєнного періоду: від «шоку» до поступового відновлення.....	31
Велбінг як необхідна складова воєнного виживання	57
Ощадбанк воєнного періоду: мій банк – моя країна	81
Арсенал Страхування: страховий бізнес без поділу на своїх та чужих клієнтів	111
Global HR Solutions: місія – повернути таланти в Україну	133
Київстар: зв'язок для перемоги.....	169
METRO Україна: на сторожі продуктової безпеки українців.....	193
Банк Власний Рахунок: як банк радості під час війни став банком турботи.....	213

Імперіал Тобакко в Україні: війна – не привід робити бізнес-паузу	231
Райффайзен Банк: безпека людей, безперебійний сервіс та допомога клієнтам під час війни – все можливо, коли люди – ключовий пріоритет в ваших серцях	257
Jooble: швидка адаптація до воєнних реалій	297
Мережа «Аврора»: масштабувати бізнес та інвестувати в розвиток мережі з вірою в перемогу	319
Реноме Сمارт: діяти рішуче, бути максимально ефективними та креативними.....	361
АТБ: забезпечити українців продуктами у буремні часи.....	385
Позивний ДВРЗ. Нескорений. З офісу в піксель. Досвід бізнесмена на війні.....	425
Нова пошта: опора для бізнесу та логістична «кровоносна система» України	443
Компанія Legou Games: «Якість нашої роботи в Україні під час війни вища за показники європейських команд, які працюють в мирних умовах»	475
Мережа АЗК WOG: пальне, що рятує життя	493
Друкарня «ФАКТОР-ДРУК»: поліграфія повного циклу під канонаду вибухів	519

ЄВРОПЕЙСЬКА БІЗНЕС АСОЦІАЦІЯ:

потужний «осередок незламності»
українського бізнесу

Європейська Бізнес Асоціація, яка давно і міцно зарекомендувала себе дієвим осередком захисту інтересів української бізнес-спільноти, під час війни продемонструвала справжню цілеспрямованість, гнучкість та орієнтацію на результат. В лічені тижні асоціація згуртувала команду, розкидану по різних країнах світу для надання дієвої підтримки членським компаніям в режимі 24/7. Відповіддю на труднощі воєнного часу стало створення Асоціацією Глобальної платформи сприяння дружньому бізнес-клімату для українців в різних країнах світу – Global Business for Ukraine.

Про діяльність European Business Association (EBA) під час повномасштабного вторгнення розповідає її виконавча директорка Анна Дерев'янку.

Мобільність, гнучкість, швидке реагування на наявні виклики, адаптивність – головні риси команди European Business Association (EBA), про які добре знають, як наші учасники, так і ті, хто з нами співпрацює або колись був нашим партнером. Тож звичайно, що до такого розвитку подій, як повномасштабне вторгнення в Україну, ми активно готувалися. Звичайно, якогось плану у вигляді мануалу на 20 сторінок ми не формували, проте ретельно пропрацювали з командою різні сценарії на випадок розгортання воєнних дій.

Перші дні великої війни

Ми почали обговорювати підготовку до війни за декілька місяців до часу «Х» й розглядали різні варіанти перебігу подій. Основними завданнями для нас були захист та безпека всіх наших співробітників, а також готовність нашої IT-інфраструктури до варіанту, коли ми могли б повноцінно працювати з будь-якого куточка планети, не загубити функціональність, продовжувати підтримувати й допомагати нашим клієнтам.

За тиждень до початку повномасштабної війни ми спілкувалися з членами правління, які в повному складі перебували в Україні й, не зважаючи на війну, не планували залишати нашу країну. Більшість з них повідомили, що у будь-якому випадку продовжуватимуть працювати в Україні.

Приблизно за два дні до 24 лютого 2022 р. багато нерезидентів рівня CEO почали отримувати від своїх служб безпеки наполегливу рекомендацію залишити нашу країну у найстисліші строки. В цей момент я сказала команді, що ми, як справжня корпоративна родина, прийняли рішення нікуди не їхати та продовжуємо працювати у звичайному режимі.

Згадуючи той час, можу сказати, що напередодні війни у лютому 2022 р. напруження відчувалося дуже гостро, нібито ним було просякнута повітря, яким ми дихали. Тоді ми вирішили дізнатися настрої українського бізнесу, провели дослідження й 21.02.2022 р. поділилися коротким зрізом опитування керівників спільноти Асоціації:

«Майже 90 % керівників компаній повідомили, що продовжують роботу у звичайному режимі. З них близько 70 % компаній вже мають плани «Б» щодо дій у надзвичайних ситуаціях. При цьому 15 % повідомляють про готовність до релокації, однак наразі залишаються в Україні та продовжують слідкувати за перебігом подій.

Третина лідерів запровадила можливість віддаленої роботи для працівників, враховуючи нові загрози. Більш ніж половина членських компаній ще з початком пандемії запровадили таку опцію для своїх співробітників, тож це не є принципово новим рішенням. Лише 3 % керівників бізнесів повідомили про виїзд за кордон, інші 11 % – про відїзд їхніх родин, втім деякі зробили це на вимогу головних офісів компаній».

Офіси ЕВА у Києві, Львові, Одесі, Дніпрі та Харкові продовжували працювати у звичайному режимі. Цікаво, що настрої керівників компаній та їх плани ми «вимірювали» щомісяця. Компанії залишалися стійкими та продовжували працювати в Україні. У той момент всі розуміли, що продовження роботи бізнесу у звичайному режимі – це важлива гарантія економічної та соціальної стабільності та в країні.

Навіть коли настало 24 лютого 2022 року, ми все ще мали сумніви, чи варто релокуватися. Але коли я вийшла на ґанок та побачила велику кількість російських гелікоптерів, які летіли так низько над землею, що здавалося торкалися крони дерев, стало зрозумілим, що прийшов час збиратися.

Трохи пізніше в цей день ми зробили перший обмін даними, хто де знаходився та в якій ситуації перебував. Для нас було важливо, щоб члени нашої Асоціації могли отримувати підтримку від нашої команди. Всі бізнес-процеси працювали і жодних перерв у роботі не було, оскільки для нас було важливо забезпечити захист інтересів та безпеку наших членських компаній.

Звичайно, історія не знає умовного способу, але якби та рокова дата 24 лютого повторилася б знову, я б не стала вносити жодних коректив у вжиті нами дії. Всі сценарії були пропрацьовані та обговорені і ми почали їх реалізовувати.

Глобальна платформа сприяння бізнесу

Щодо перших наслідків нової воєнної реальності, то, по-перше, війна нас розкидала по світу. Пандемія, яка вдарила раніше, навчила нас працювати віддалено, але в одному місті. А ось війна вже сильно змінила географію й часові пояси присутності працівників. Отже, ми навчилися працювати з більшим географічним розмахом, з різних країн світу, підлаштовуючись під різні часові пояси. Другий наслідок війни – операційні витрати та фокус на збереження фінансового здоров'я організації. Операційні витрати ми дуже уважно проаналізували, поміркували над тим, що можна скоротити. Головний пріоритет – люди, їхня безпека, можливість своєчасно платити зарплати. Це, так би мовити, недоторкані статті витрат. Тож ми скоротили видатки на оренду офісу, зменшили його квадратуру.

По-третє, учасники нашої команди активно брейнстормили аби знайти відповідь на питання, як в поточних умовах запропонувати нашим учасникам більше підтримки, як ми можемо бути кориснішими та надавати більше сервісів. В результаті дійшли висновку, що ЕВА важливо стати лідером нашої бізнес-спільноти за кордоном.

Люди розкидані по різних країнах, тож відтепер бізнес має співробітників в різних куточках світу. Широка географія – це, з одного боку, мінус, але, з іншого, це й нові можливості. Отже, ми зареєстрували у Швейцарії Global Business for Ukraine, яка є дочірньою організацією ЕВА, з метою розвитку сприятливого бізнес-клімату для українців в різних країнах. Ми прагнули аби вона допомагала ділитися об'єктивною інформацією про реальний український бізнес, інформацією про Україну, чесно представляла виклики, але і можливості, які є в нашій державі для інвестування та розвитку бізнесу.

Міжнародний бізнес з великою повагою відноситься до українських підприємців, які, не зважаючи на війну, продовжують працювати. Тож платформа з одного боку мала б зацікавити міжнародні

компанії відкривати бізнес і інвестувати в Україну, а з іншого боку допомагала українським підприємцям виходити на нові міжнародні ринки, знайомитись з новими партнерами, розвивати зовнішню торгівлю. В результаті ми почали будувати глобальну структуру, яка займається питаннями бізнесу.

Курс на відновлення

У перші дні після початку повномасштабного вторгнення всі сфокусувалися на самозбереженні, евакуації та виживанні. У березні компанії адаптувалися до ситуації, що склалася, а вже у другій половині цього місяця почали відновлювати роботу та виживати. 4 березня 2022 р. ми поділилися даними короткого опитування керівників компаній – учасників Асоціації:

«Європейська Бізнес Асоціація провела коротке опитування щодо того, як працюють наразі членські компанії.»

- 17% компаній повідомили, що працюють у повному обсязі,
- 6% обмежили географію своєї діяльності,
- 19% були змушені закрити частину офісів/торгових точок/відділень.
- 29% компаній наразі не працюють,
- 27% призупинили роботу, втім хочуть відновити свою діяльність.
- Тільки 1% має в планах закрити свій бізнес.

Більшість компаній, а саме 63% продовжили виплачувати заробітну плату співробітникам у повному обсязі, 45% роблять це з додатковими або авансовими виплатами. Лише 3% були вимушені скоротити виплати, а по 1% відправили співробітників в неоплачувану відпустку, не виплачують або вимушені звільнити персонал.

Для підтримки своїх співробітників:

- 68 % виплатили заробітну плату на місяць або більше вперед,
- 29 % компенсували витрати команді на релокацію,
- 23 % – орендували житло на західній Україні або за кордоном,
- 1% запровадили страхування для тих, хто продовжує виходити на роботу.

Більшість бізнесів також надають різноманітну підтримку армії чи теробороні. А саме – 41% допомагають фінансово, 35% підтримують працівників, що захищають країну, 31% постачають продукцію, 29% постачають послуги, 16% – ліки, 9% – засоби захисту/оборони.

З-поміж членських компаній Асоціації тільки 34% вели бізнес у або з росією. З них 31% повністю розривають зв'язки з країною-агресором, 14% призупиняють роботу, інші 34% наразі розмірковують над цим».

Як правило, ми отримуємо членські внески в кінці або на самому початку року. Тому лєвова частка всіх внесків вже була оплачена до 24 лютого 2022 р., і це допомогло нам вистояти в першому воєнному році. Тобто наше виживання як команди не дуже сильно залежало від щомісячних платежів і в цьому плані ми отримали своєрідну «подушку фінансової безпеки».

Ми почали планувати 2023 рік в травні-червні 2022 р. При цьому головним і дуже не простим завданням було зрозуміти, що робити у 2023 році. Прогнозувати ситуацію наперед під час війни майже не можливо, але ми розуміли, що все найважче ще попереду, тож наш план був доволі консервативним. Проте влітку 2022 р. ми побачили, що компанії змогли адаптуватися до воєнних умов, зберігши свою дієздатність. Ми зрозуміли, що бізнес продовжував свою діяльність і виходить на певну стабілізацію роботи до жовтня 2022 р.

Всі ми працювали в надзвичайно важких умовах – звичний побут перестав існувати. Будні, до яких ми звикли, стали зовсім іншими, але разом з тим потрібно було не втратити обличчя, взяти себе в