

ЖИЛТТЕС ТЕЖІКТ 3.0

ONE PHILOSOPHY

3BIT 2022

БИЛТБА ЗА МАЙЫБ- УТНЕС

9 РОКІВ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Війна Росії проти України почалася 2014 року, коли російські війська анексували та окупували Крим. Згодом Росія окупувала частини Луганської та Донецької областей України.

24 лютого 2022 року Росія розпочала своє повномасштабне вторгнення на територію України.

Ми не можемо сьогодні назвати точні цифри всіх, хто постраждав від рук російських загарбників. Це мільйони зруйнованих родин, життів, понівечених душ. Мільйони українців вимушено покинули свої домівки, а економіка скоротилася на третину.

Як зазначено у звіті Управління Верховного комісара ООН: за останніми даними, через війну в Україні загинули чи дістали поранення близько 16 700 цивільних українців. Серед них — 6 595 загиблих та 10 189 поранених цивільних, у тому числі дітей. Реальна кількість загиблих наразі тимчасово окупованих територіях – невідома.

З 24 лютого 2022 року за межі країни виїхали 7 900 000 осіб, шукаючи прихисток за кордоном, та ще 4 900 000 громадян України стали внутрішньо переміщеними особами.

14 870 разів за 2022 рік українці чули моторошний звук сирени.

Станом на 16 грудня Росія випустила по Україні 4 916 ракет.

Наприкінці 2022 року ЗСУ звільнили 1 888 населених пунктів, але ще майже стільки ж українських міст і сіл залишаються в окупації.

У цих надскладних умовах українці впевнено рухаються до перемоги.

Вірять у Збройні Сили України, лікують, навчають, працюють, будують, закривають старі проекти та відкривають нові бізнеси, пишуть стратегії та думають про плани на майбутнє. Життєстійкість українців сьогодні вражає цілий світ.

Українці показали, що брехню можна викрити, а терору — протистояти.

Україна стала щитом для Європи та прикладом для світу.

Боротьба триває на фронті, боротьба триває в тилу, частиною якого є українські інституції та бізнес, які рухають вперед економіку, культуру, суспільство, підтримуючи армію та своїх колег.

Наш звіт складається із розмов з представниками цих компаній та інституцій напередодні річниці повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Вони ділились досвідом лідерства у своїх організаціях і тим досвідом, як їхні організації вистояли до сьогодні. І попереду ще багато неочікуваного. Але надважливе, зафіксоване для історії уроків життєстійкості під час війни, ви вже знайдете на цих сторінках.

RESILIENCE 3.0

30 уроків лідерства від 30 українських компаній, які проводять свої команди через досвід війни і попри всі перепони мотивують увесь світ до боротьби за кращу реальність навколо нас. «Життестійкі. Битва за майбутнє» — дослідження, яке проводилося під час відключення світла і зв'язку, під обстрілами ворожих ракет, які руйнували наші плани, але в той же час надавали нашій роботі ще більшого сенсу.

Починаючи роботу над третім щорічним дослідженням життестійкості в листопаді 2022 року, ми точно знали, що отримані уроки стануть цінним надбанням для майбутніх поколінь управлінців. 30 дивовижних історій життестійкості, 30 історій людяності, 30 історій відкритості до світу і готовності попри всі загрози щодня невпинно рухатися до перемоги — це те, що мотивує нас тут і зараз не опускати руки і вірити, що найкраще у нас попереду.

Вже рік українські компанії, відстоюючи своє право на існування, відкривають себе світу, а світ натомість відкривається їм. Авіакомпанія «SkyUp Airlines» посіла своє місце серед європейських авіаперевізників. Акціонерне товариство «Укрзалізниця» отримало «European Railway Award 2022» за те, що компанія стала дорогою життя для мільйонів громадян. Мережа медичних клінік «Добробут» отримала фінансування уряду США і планує будувати реабілітаційний центр. Щоденна співпраця, щоденне служіння інтересам суспільства і невпинна віра в перемогу надає сил не відтерміновувати мрії, будувати плани і покращувати сервіси.

Україна — це нація, яка визначається не лише своєю історією та спадщиною, культурою опору чи прагненням до свободи. Це нація, яку вирізняють мрії про краще майбутнє для нових поколінь. Саме про мрії, про усвідомлення важливих уроків до і під час війни, про людяність і мотивацію — наш цьогорічний звіт «Життестійкі. Битва за майбутнє».



НАТАЛІЯ ПОПОВИЧ

Засновниця консалтингової групи «One Philosophy» і платформи «Життестійкі»

ВІДДЗЕРКАЛЕННЯ БОРОТЬБИ ЧЕРЕЗ РОЗБИТІ ВІКНА

Цього року на сторінках звіту дослідження, яке проводилося буквально під обстрілами ракет, у страшній війні XXI сторіччя ми об'єднали на сторінках історії 30-ти представників українських компаній та інституцій. Усі їхні уроки, висновки та шлях, який вони проходять — це приклад життєстійкості, незламності й трансформації свідомості.

Дизайн звіту дослідження натхненний візуальними формами трагедії, яку ми бачимо щодня. І крізь призму якої ми намагаємося побачити майбутнє.

10 листопада 2022 року в результаті чергового ракетного обстрілу Києва росіянами було багато жертв серед містян. Інфраструктура міста зазнала значних пошкоджень: ударна хвиля понівичила приміщення «Українського Дому».

Розбиті вікна можна забити фанерою чи замінити, шматки скла можна заклеїти скотчем. Проте існує ще один варіант. Побачити щось в тріщинах на склі й шпаринах, що утворилися на вікнах. Щось не матеріальне, але дуже потужне — символ незламності. Це побачили в «Українському Домі». Цю ж ідею ми ретранслюємо у нашому дослідженні. Спричинена незпровокованим нападом росіян, інсталяція стійкості українського народу.





«Наслідки руйнувань відзеркалились в наших очах застиглими у склі обрисами живих фігур — птаха, листка, метелика, янгола. Ми фільмували, фотографували, документували ці рани на вікнах купола, відчуваючи дивну суміш емоцій. Біль, подив, збентеження і чомусь захоплення. І це точно не естетизація насильства. Надто багато людей втратили домівки, і картини руйнувань ще довго не будуть викликати у нас нічого, окрім пекучого болю. Місяці війни змінили нас. Ми вчимося жити з війною. Ми не звикаємо — ми приймаємо. І те, що ми бачимо птахів у розтрощених вікнах — доказ того, що ми живі. Ми прагнемо бачити красу. Це наш ресурс для активних дій.»

Український Дім

Цим дослідженням, долучаючись до філософії представників української культури, ми підкреслюємо силу українського суспільства в образі сильних бізнесів та інституцій.

**Період проведення інтерв'ю:
листопад-грудень, 2022 рік**

**Випуск дослідження:
лютий-березень, 2023 рік**

Укладачі звіту

Авторка проєкту: Наталія Попович

Координаторка проєкту: Ірина Кондратенко

Креативна ідея: Інга Вишневська

Інтерв'юєри респондентів дослідження:

Наталія Попович, Ірина Кондратенко,
Інга Вишневська, Мирослава Грібова,
Наталія Ольберт-Сінько

**Редактура матеріалів українською та
англійською мовами:**

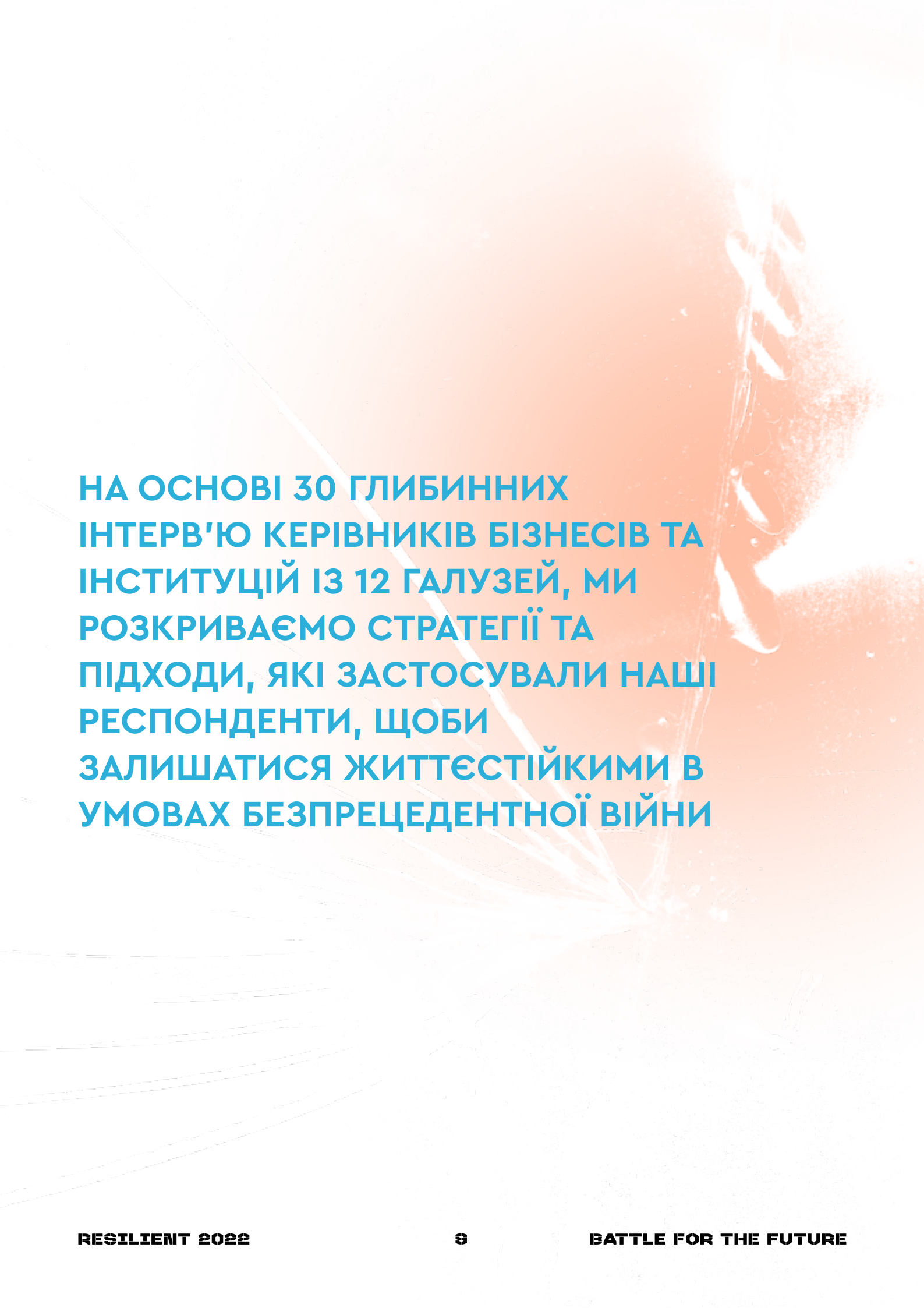
Юлія Гуменяк, Ірина Чиркова, Ольга Костюк,
Катерина Мацюпа, Катерина Ставнійчук,
Квітка Перегінець, Тарас Омельченко

Дизайн звіту:

Олександр Кривець, Владислав Рибалко

Фото Українського Дому: Галина Ключковська.
У дослідженні також використані фото, що були
надані спікерами.

ВІСНОВКИ



**НА ОСНОВІ 30 ГЛИБИННИХ
ІНТЕРВ'Ю КЕРІВНИКІВ БІЗНЕСІВ ТА
ІНСТИТУЦІЙ ІЗ 12 ГАЛУЗЕЙ, МИ
РОЗКРИВАЄМО СТРАТЕГІЇ ТА
ПІДХОДИ, ЯКІ ЗАСТОСУВАЛИ НАШІ
РЕСПОНДЕНТИ, ЩОБИ
ЗАЛИШАТИСЯ ЖИТТЄСТІЙКИМИ В
УМОВАХ БЕЗПРЕЦЕДЕНТНОЇ ВІЙНИ**

Команда — це найбільша цінність.

30 із 30 керівників компаній, зазначили, що їхньою точкою опори в часи війни є їхня команда.

100% опитаних компаній підтримували своїх працівників у перші дні війни, допомагали виїхати і вивезти свої родини у більш безпечні регіони або за кордон. 20% вивозили людей коштом компанії.

Під час війни керівники продовжували виплачувати заробітну плату своїм працівникам, навіть якщо компанія брала паузу в роботі. Це зазначили 100% керівників.

Кожна друга компанія розгорнула свій кризовий штаб у перші дні війни. У 20% опитаних компаній були кілька паралельних штабів — на найгірший випадок.

Більше половини опитаних організацій проводили підготовчі дії та мали прописані алгоритми дій на випадок повномасштабного вторгнення.

74% опитаних керівників зазначили, що їм вдалося утримати команду на рівні довоєнного часу. 10% опитаних компаній суттєво зменшили кількість працівників, а 16% збільшили свої команди.

Кожна третя компанія переорієнтувала свою роботу за кордон. Деякі повністю спрямували свої зусилля на розбудову діяльності за межами України, інші — поєднують роботу в українському та іноземному сегментах.

100% опитаних керівників зазначили, що гнучкість ухвалення рішень допомогла їм втримати команду і компанію.

86% опитаних керівників зазначали, що їхня життєстійкість пов'язана з наявністю стратегії розвитку довоєнних часів: прозорість організації, впізнаваний бренд, якому довіряють.

55% керівників розповіли, що з початку війни їхня компанія зазнала економічних втрат, а 45% констатували часткове зростання прибутків. Сьогодні бізнес, так само як і державний та громадський сектор, отримує підтримку від міжнародних організацій.

ТОП 5 ЛІДЕРСЬКИХ УРОКІВ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ

ЇТИ РАЗОМ ІЗ КОМАНДОЮ

**ПРИНОСИТИ КОРИСТЬ
СУСПІЛЬСТВУ**

**ФОРМУВАТИ ЦЕНТРИ
ОПЕРАТИВНОГО РЕАГУВАННЯ ТА
БУТИ ГОТОВИМИ ДО БУДЬ-ЯКОГО
РОЗВИТКУ ПОДІЙ**

**ЖИТИ ТУТ І ЗАРАЗ, АЛЕ НЕ
ВІДМОВЛЯТИСЯ ВІД МРІЙ ТА
ПЛАНІВ НА МАЙБУТНЄ**

**УСВІДОМЛЮВАТИ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПЕРЕД
УКРАЇНОЮ ТА МАЙБУТНІМ**

ЇТИ РАЗОМ ІЗ КОМАНДОЮ

Кроки для збереження команди

Людське ставлення, збереження заробітної плати незалежно від того, чи працює компанія

Чітка координація дій команди в перші дні війни

Допомога в релокації в перші дні війни та підтримка протягом всього року

Збереження робочих місць на період переїзду

Організація віддаленої роботи працівників, які виїхали з України

Надання професійної психологічної підтримки

ВІТАЛІЙ СЕДЛЕР

Співзасновник і генеральний директор ІТ-компанії «Intellias»

Люди — це наша основа, наша цінність. В ІТ-бізнесі це не просто слова, це така реальність. Якщо є люди — є бізнес, якщо людей немає, то бізнесу немає, немає ні клієнтів, ні прибутків. Щоб перевезти людей, розселити, забезпечити умови для життя і роботи, ми витратили більше мільйона доларів.

АНДРІЙ ВАДАТУРСЬКИЙ

Генеральний директор компанії «НІБУЛОН»

Зараз дуже важливо втримати людей і забезпечити гідною зарплатою. Ми не знижували виплати, навіть збільшили. Розуміємо, що працювати, наражаючи себе на небезпеку — це має якось компенсуватися.

ОЛЕКСАНДРА РОМАНЦОВА

Виконавча директорка Центру Громадянських Свобод

Ми зберегли команду, у нас була можливість не робити паузу у виплатах зарплати та забезпечувати всіх технічно — від бронешитів до павербанків. Ми піклувалися про своїх людей. І ще важливим є внутрішнє розуміння всієї команди, що ми маємо свою місію.

ВЛАДИСЛАВ ЧЕЧОТКІН

Співзасновник та співвласник інтернет-магазину та маркетплейсу «Rozetka.ua»

Ми розуміли, що немає чим платити зарплату. Були великі втрати в ІТ. Втратили 26 магазинів, що були розграбовані, захоплені чи спалені. Через це ми були вимушені призупинити співпрацю з половиною наших співробітників. Багато наших працівників пішли воювати, ми підтримуємо їх, платимо зарплату й досі.

НАТАЛІЯ ПОПОВИЧ

Засновниця консалтингової групи компаній «One Philosophy»

Найважливіше, що можна зробити у перші дні — це скерувати людей до раніше орендованих місць, де вони можуть перепочити на шляху до безпеки, подбати про фінансову подушку.

Ми, наприклад, в один день виплатили усі бонуси за попередній рік та подбали про зарплати. Інша важлива річ — дати можливість навіть тим працівникам, клієнти котрих припиняють роботу, продовжити працювати в рамках змістовних інформаційних проєктів для країни: поширення правди, адвокації позиції України серед міжнародних партнерів, підтримки життєстійкості українці.

Спілкування всередині команди

Формування єдиних каналів комунікації команди

Online/offline зустрічі з командою раз на день, у деяких випадках раз на дві години

Якщо до початку повномасштабного вторгнення, як на рівні держави, так і всередині багатьох компаній та організацій, внутрішні комунікації рідко виходили на передній план, то практика щоденних відеозвернень Президента України Володимира Зеленського до народу України з перших днів війни надихнула частину опитаних керівників. І вони почали записувати відео і викладати їх у внутрішній групі в Telegram, проводити зустрічі в Zoom із працівниками, робили дописи на внутрішніх платформах компанії та намагалися бути на зв'язку 24/7.

ДМИТРО РАСНОВСЬКИЙ

**Генеральний менеджер компанії «Glovo»
у Східній Європі та Центральній Азії**

У перші тижні ми щодня робили зустрічі з командою, хотіли бути впевнені, що всі живі та здорові, адже ситуація змінювалася швидко, і нам було важливо перебувати на зв'язку частіше, зокрема й у вихідні.

РОСТИСЛАВ ТА ЮЛІАНА ВОВК

Власники компанії «Kormotech»

Щодня ми спілкувалися із командою в Telegram, записували звернення. Потім зменшили частоту до одного разу на тиждень, а згодом — до одного разу на два тижні. Telegram-канал та відкрита комунікація дуже допомогли, це заспокоювало людей.

ГІОРГІ ІУКУРІДЗЕ

Співзасновник виноробні «SHABO»

Наша філософія — сімейний бізнес, тому наші працівники — це члени нашої великої родини. У нас є загальна група, де присутні всі 700 працівників — від менеджерів до керівників департаментів. З усіма вели постійну щоденну комунікацію не тільки від прямих керівників відділів, а й від нашої родини. Ми прагнули показати, що ми — тут, ми — на зв'язку!

ПРИНОСИТИ КОРИСТЬ СУСПІЛЬСТВУ

Кожна компанія знаходила власний спосіб бути корисною суспільству, часто такі дії керувалися принципом швидкого реагування

Постачання сировини для створення уніформи (Текстиль-Контакт)

Збір та передача продуктів харчування для гуманітарної допомоги (Астарта-Київ)

Перевезення людей в порядку евакуації (SkyUp Airlines, Укрзалізниця)

Надання безкоштовної медичної допомоги (Добробут, Аптека 9-1-1, Артеріум)

Запуск безкоштовних навчальних курсів (Prometheus)

Надання працівникам можливості працювати на змістовні інформаційні та волонтерські проекти (One Philosophy, Intellias, Центр Громадянських Свобод, Glovo, EVA, Rozetka)

ОЛЕКСІЙ БІЛОШИЦЬКИЙ

Перший заступник начальника Департаменту патрульної поліції

Ми тут, ми залишаємось, ми будемо з людьми до останнього. Ми будемо боронити свою країну. Я не уявляю Патрульну поліцію, яка б ухвалила інші рішення. Війна, пожежа, щось інше — ми завжди є!

**КОЖЕН УКРАЇНЕЦЬ ЗАРАЗ —
ВОЛОНТЕР. РАНІШЕ
ЛЮДИНА ПРИХОДИЛА І
КУПУВАЛА СОБІ, МАМІ,
РОДИЧАМ. ЗАРАЗ ТІ САМІ
ЛЮДИ КУПУЮТЬ
ПРОДУКЦІЮ ЯК
ВОЛОНТЕРИ І
ПЕРЕСИЛАЮТЬ ДАЛІ
ВІЙСЬКОВИМ. ПОРТРЕТ
ПОКУПЦЯ НЕ ЗМІНИВСЯ.
ЗМІНИЛАСЯ МЕТА
ПОКУПКИ.**

ОЛЕКСІЙ ДАВИДЕНКО
МЕДТЕХНІКА

ЮЛІЯ КЛИМЕНЮК

Шеф-діджитал менеджерка мережі «Аптека 9-1-1»

На деяких звільнених територіях, куди ще не повернулися лікарі, ми на базі наших аптек відкрили пункти консультацій з телемедицини. Лікар консультиє та одразу виписує рецепт, за яким людина тут же безкоштовно отримує свої ліки. Крім цього, у нас є швидка, яку ми обладнали ноутбуком і Starlink і так допомагаємо консультаціями у тих смт, куди лікарі не доїжджають.

ЮЛІЯ БАДРІТДІНОВА

Виконавча директорка «McDonald's» на ринках України, Чехії та Словаччини

Ми долучилися до Фондації Дім Рональда МакДональда та почали пакувати і доставляти продуктові набори людям, які опинилися без житла та їжі. Для цього у нас була власна експертиза, мережа постачальників і наші люди, які вміють організувати процес.

ВІКТОР ІВАНЧИК

СЕО і мажоритарний акціонер агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Ми сфокусувалися на вирішенні гуманітарних проблем та допомозі військовим. Підприємства нашого холдингу розташовані у восьми областях України і так трапилось, що саме ці громади приймали величезну кількість людей, які рятувалися від бойових дій у більш безпечні місця. У тісній співпраці з місцевими громадами та військово-цивільними адміністраціями ми надавали продукти харчування, речі першої необхідності, облаштовували місця для тимчасового проживання. У зони бойових дій доставляли необхідні вантажі та допомагали евакуювати звідти людей. Ця діяльність була трансформована у гуманітарний проєкт під назвою «Common Help UA».

ФОРМУВАТИ ЦЕНТРИ ОПЕРАТИВНОГО РЕАГУВАННЯ ТА БУТИ ГОТОВИМИ ДО БУДЬ- ЯКОГО РОЗВИТКУ ПОДІЙ

Управлінські рефлексії

Усвідомлення ризиків і вчасне реагування

Створення мультфункціональних розмаїтих за досвідом команд

Детальне сценарне планування найгірших наслідків агресії Росії

Реструктуризації компанії

Переоцінка, що є новою планкою лідерства

Співпраця з конкурентами на користь клієнта

ДМИТРО СЕРОУХОВ

Генеральний директор авіакомпанії «SkyUp Airlines»

З січня 2022 року ми змінили наш розклад та місце базування наших літаків. Ми перевели літаки за кордон, там вони ночували, а в Україну літали лише рейсово, без ночівлі. На землі в Україні літак перебував максимум дві години, це допомогло зберегти наш флот у безпеці.

ОЛЕКСАНДР КАМИШІН

Екс-голова правління АТ «Укрзалізниця»

Згуртованість людей, які є глибокими досвідченими спеціалістами і знають свою роботу, з тими, хто має енергію і бажання впроваджувати рішення та зміни.

ОЛЕСЯ ОСТРОВСЬКА-ЛЮТА

Директорка державного підприємства Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал»

Ми почали готуватися до можливого вторгнення у листопаді 2021 року, розробляли практичні кроки для всіх підрозділів. Купили додаткове місце у хмарному сховищі та електронні носії, скопіювали всі документи — як особисту інформацію працівників, так і документи «Мистецького Арсеналу». Розробили інструкцію, хто і як діє в час «Х». Хто має прибути в «Мистецький Арсенал», яким способом, кого він ще по дорозі сповіщає. І 24 лютого 2022 року ми цей алгоритм застосували.

ВАДИМ ШЕКМАН

Генеральний директор медичної мережі «Добробут»

Нам дуже допомогло, що команда самоорганізована, немає мікроменеджменту, немає занурення у тонкощі. Високий рівень свободи команди дав можливість усім робити те, що вони розуміли і могли робити, все вирішувалося на ходу, у месенджерах, у дзвінках без тривалих погоджень, адже люди відповідали за свої дії.

ВІКТОРІЯ РУБАН

PR-директорка компанії «Vodafone Ukraine»

Співпраця провідних мобільних операторів дала змогу запустити національний роумінг в Україні за тиждень, що неймовірно з огляду на звичайні терміни для такого складного технологічного процесу, який займає півроку і більше. Але всі об'єдналися, і ми це зробили.

Управлінські рішення у довоєнний час, які вплинули на стійкість компанії

Формування сильного бренду

Розбудова довіри до компанії

Чітка стратегія розвитку компанії з урахуванням усіх можливих загроз

Гнучкість ухвалення рішень, досвід попередніх років актуальний і сьогодні

Прозорість бізнесу

КЕРІВНИКИ, ЯКІ БРАЛИ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ, ЗАЗНАЧАЛИ, ЩО ЇХНЯ ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ ПОВ'ЯЗАНА З ЧІТКИМ ДОТРИМАННЯМ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ У ДОВОЄННИЙ ЧАС, ФОРМУВАННЯМ ПЛАНІВ НА МАЙБУТНЄ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ПОПЕРЕДНІХ РОКІВ ПАНДЕМІЇ ТА РИЗИКІВ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ВІЙНОЮ, ЯКА ВЖЕ З 2014 РОКУ ТРИВАЄ В УКРАЇНІ.

**МИ МАЄМО БРЕНД, ЯКОМУ
ДОВІРЯЮТЬ. НА ЦЕ БУЛО
ВИТРАЧЕНО ЧИМАЛО ЧАСУ.
НАМ ДОВІРЯЮТЬ. МИ СТАЛИ
ТОЧКОЮ ОПОРИ ТОМУ, ЩО
ДО ТОГО БАГАТО РОКІВ
ПРАЦЮВАЛИ НА СВОЮ
РЕПУТАЦІЮ.**

ВЛАДИСЛАВ ЧЕЧОТКІН
ROZETKA.UA

ТАРАС ЧМУТ

Керівник фонду «Повернись живим»

Увесь попередній рік ми присвятили розбудові організації як інституції, посиленню бренду нашої організації, фандрейзингу. 24 лютого 2022 року, коли люди захотіли допомогти армії, усі пішли до найбільш впізнаваних організацій, з прозорою репутацією, з прозорою звітністю і до тих, хто на слуху — це були ми, адже ми були всюди. І це дало нам змогу одразу розпочати реалізацію великих проєктів, динамічно нарощувати довіру, репутацію, впізнаваність і розуміння того, що ми робимо, а що не робимо.

ВІТАЛІЙ СЕДЛЕР

Співзасновник і генеральний директор ІТ-компанії «Intellias»

ІТ-бізнес у цій кризовій ситуації довів, що він з-поміж усіх індустрій найбільш життєстійкий, і в цьому нам допоміг Covid-19. Адже саме протягом попередньої кризи ми побудували всю необхідну інфраструктуру і навчилися працювати віддалено. І цей досвід допоміг нам дуже швидко стабілізуватися і вийти на майже довоєнний рівень робіт вже за два тижні, чого наші клієнти не очікували — це допомогло вибудувати високий рівень довіри.

ІВАН ПРИМАЧЕНКО

Співзасновник освітньої платформи «Prometheus»

Ще на початку року ми провели стратегічну сесію, на якій вирішували, чи не варто нам сфокусуватися на якомусь одному напрямку нашої діяльності. І тоді, зважаючи на високу ймовірність початку повномасштабного вторгнення, вирішили цього не робити допоки не стабілізується ситуація.

ОЛЕКСАНДР СОКОЛОВСЬКИЙ

Засновник торговельно-виробничого об'єднання «Текстиль-Контакт»

Те, що ми всі ці роки робили ставку на виробництво і запустили 11 виробничих фабрик, дає нам змогу перерозподіляти сили і триматися на плаву. Ми тримали курс на розширення та розвиток виробництва, коли це було поза течією. У той час в трендах лунали заклики переносити виробництво до Китаю, бо начебто сенсу виробництва в Україні немає, і ми ніколи не зможемо зрівнятися з китайськими колегами у питаннях оптимізації витрат. Ці заклики виявилися хибними.

ІГОР ЛІСКІ

Голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції»

Я намагався будувати все більш системно, менше залежати від російського газу. Віддавали перевагу альтернативним системам, твердопаливним котлам, «зеленій енергетиці». Спрямовували продукцію на експорт, щоби менше залежати від українського ринку. Ми розуміли, що Росія не припинить робити спроби знищити нас як державу.

ЖИТИ ТУТ І ЗАРАЗ, АЛЕ НЕ ВІДМОВЛЯТИСЯ ВІД ВЕЛИКИХ МРІЙ

САМОСВІДОМІСТЬ КОМАНДИ В ПЕРШІ ТИЖНІ ВІЙНИ
ВРАЖАЛА. ПРАЦІВНИКИ БРАЛИ ІНІЦІАТИВУ В СВОЇ РУКИ,
А ПРАВИЛЬНОЮ СТРАТЕГІЄЮ БУЛО — ПІДТРИМУВАТИ
СВОЇХ ЛЮДЕЙ. НЕ ВІДКЛАДАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ І НЕ ВІДМОВЛЯТИСЯ ВІД
ПЛАНІВ НА МАЙБУТНЄ — ВСЕ ЦЕ ДОПОМОГЛО
УТРИМАТИ ЛЮДЕЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ. КЕРІВНИКИ БІЗНЕСУ
ВВАЖАЮТЬ, ЩО РАЗОМ ЗІ ЗБРОЙНИМИ СИЛАМИ
УКРАЇНИ, ЯКІ ВОЮЮТЬ НА ПОЛІ БОЮ, ЇХНЯ МІСІЯ —
ПЕРЕМАГАТИ НА БІЗНЕС-АРЕНІ, ПІДТРИМУЮЧИ
НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ.

ЗМІНИ, ЯКІ КОМПАНІЇ ВПРОВАДИЛИ ЗА ОСТАННІЙ РІК,
МОЖЛИВО, ТРИВАЛИ БИ ЗНАЧНО ДОВШЕ, ЯКБИ РОСІЯ
НЕ РОЗВ'ЯЗАЛА ВІЙНУ. ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ БІЗНЕСУ З
СУТО УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ НА СВІТОВИЙ, ВІДКРИТТЯ
КОРДОНІВ І ЗНЯТТЯ КВОТ НА ТОВАРИ УКРАЇНСЬКОГО
ВИРОБНИЦТВА ПОЗНАЧИЛИСЯ ПОЗИТИВНО НА БІЛЬШ
НІЖ ПОЛОВИНІ ОПИТАНИХ КОМПАНІЙ. ВИКЛИКИ, ЩО
ЇХ ПЕРЕЖИВАЮТЬ УКРАЇНСЬКІ КОМПАНІЇ СЬОГОДНІ —
ЦЕ НЕ ЛИШЕ НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ, А ЩЕ Й УРОКИ
ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ДЛЯ ВСІХ НАСТУПНИХ ПОКОЛІНЬ.

Кроки компаній задля економічної сталості

Побудова нових зв'язків

Відкриття нових ринків та напрямків, вихід на міжнародні ринки збуту товарів та надання послуг

Залучення міжнародних інвестицій

Фандрейзинг

Підняття цін і тарифів на товари та послуги

ДМИТРО СЕРОУХОВ

Генеральний директор авіакомпанії «SkyUp Airlines»

ЗСУ нас захищає на фронті, ми ж тримаємо економіку і намагаємося діяти якомога краще, кожен на своєму місці.

Ми мріяли вийти на європейський ринок, і зараз ми вже працюємо у кількох країнах Європи та розширюємо свою присутність. Бути як вчора, сьогодні вже не можна, потрібно змінюватися, адаптуватися. Ми пишаємося своїми здобутками, пишаємося, що можемо бути ефективними, проходити всі аудити та відповідати усім європейським вимогам.

ОЛЕСЯ ОСТРОВСЬКА-ЛЮТА

Директорка державного підприємства Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал»

Державні джерела фінансування дуже різко скоротилися. У нас і так був недостатній бюджет, ми не могли ним покрити навіть витрати на тепло, а цього року немає і його. Єдиним джерелом фінансування залишаються міжнародні програми. Формат нашого фінансування сьогодні нагадує наш спосіб фінансового життя кінця дев'яностих та на початку нульових, і для нас це суттєвий регрес.

**У НАС НЕМАЄ ЧАСУ НА
ДЕПРЕСІЇ. МИ ПОСТІЙНО В
ТОНУСІ. ЦЕ ТРИМАЄ НАС.
МИ РОЗУМІЄМО, ЩО
ЗВ'ЯЗОК СЬОГОДНІ – ЦЕ
КРИТИЧНО ВАЖЛИВА РІЧ.
НА ЗВІЛЬНЕНИХ
ТЕРИТОРІЯХ ЛЮДИ ДУЖЕ
РАДІЮТЬ ПОВЕРНЕННЮ
УКРАЇНСЬКОГО ЗВ'ЯЗКУ.**

ВІКТОРІЯ РУБАН
VODAFONE UKRAINE

ОЛЕКСІЙ ДАВИДЕНКО

Власник мережі медичних товарів «Медтехніка»

Війна показала, що у нас відкрилися нові сфери. Наприклад, ми не маємо такої спеціальності, як технік-протезист, а протезування кінцівок — це сьогодні необхідність. Тож мусимо придивитися і проаналізувати, в чому ми залежні від імпорту, почати це відпрацьовувати і заповнювати ніші.

АНДРІЙ ВАДАТУРСЬКИЙ

Генеральний директор компанії «НІБУЛОН»

Я вважаю, що героїзм бізнесу — це коли компанія платить відсотки банкам і заробітну платню робітникам, виплачує борги, які з'явилися через війну, та веде будівництво. Цей героїзм не має вибору. Нам треба вижити.

ОЛЕКСАНДР СОКОЛОВСЬКИЙ

**Засновник торговельно-виробничого об'єднання
«Текстиль-Контакт»**

Ми плануємо брати участь у новітньому технопарку з переробки технічної коноплі у сировину, пряжу, тканини і в готовий виріб. Україна — унікальна країна, де технічні коноплі можуть вирощуватися і перероблятися, чого не було досі.

**МИ ДЛЯ СЕБЕ ВИРІШИЛИ,
ЩО БУДЕМО ЖИТИ І
ПЕРЕМАГАТИ. НАШ ВОРОГ
ТОЧНО ХОТІВ, ЩОБИ МИ
ЗАКРИЛИСЯ В СХОВИЩАХ І
НІЧОГО НЕ РОБИЛИ, НІ
ІННОВАЦІЙ, НІ ЖИТТЯ.
ЩОБИ МИ САМІ СЕБЕ
ПОХОВАЛИ. САМЕ ЦЕ І МАЄ
НАС СТИМУЛЮВАТИ, ЩОБИ
МИ НІЧОГО НЕ ЧЕКАЛИ, А
ДІЯЛИ, АБИ ЖОДНІЙ
ПЛАН ВОРОГА НЕ
РЕАЛІЗУВАВСЯ.**

РОМАН РОМАНЧУК
MULTIPLEX

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА УКРАЇНУ ТА МАЙБУТНЄ

Продовжити розвиватися, не відмовлятися від інновацій, відкривати нові напрямки і знаходити нові можливості — усе це складові битви за майбутнє у час війни. Більшість опитаних керівників компаній зазначили: рік війни показав, що можуть змінитися часові проміжки планування, можуть зазнавати змін стратегії, але енергія команди та віра в перемогу не дозволяють зупинитися та стимулюють будувати плани на майбутнє після перемоги.

ДМИТРО РАСНОВСЬКИЙ

Генеральний менеджер компанії «Glovo» у Східній Європі та Центральній Азії

У нас були зобов'язання і, незважаючи на війну, ми продовжили робити те, що планували. Це щастя, що наша енергія та амбітність є корисними для країни.

ГІОРГІ ІУКУРІДЗЕ

Співзасновник виноробні «SHABO»

Коли ти зайнятий справою і розумієш, що це приносить користь і великій родині працівників, і державі, й оподаткуванню, а також дає можливості підтримати армію і тероборону. Мене це заряджає, адже я розумію, що все це — не даремно. Що є задачі і є результат. Не тільки особистий, а й глобальний. Я зберігаю свій оптимістичний настрій і вірю у те, що як тільки завершиться війна, буде велике зростання і якості, і культури життя та економіки.

ІВАН ПРИМАЧЕНКО

Співзасновник освітньої платформи «Prometheus»

Розбудова держави — це освітній процес. Нам потрібно буде навчити мільйони людей як формувати нові бізнеси, як створювати цифрові продукти та послуги, як фізично відбудовувати, якою має бути архітектура, які ми хочемо мати нові комунікації, як посилювати збройні сили, щоби більше війни не було.

ВІКТОР ІВАНЧИК

Генеральний директор і співвласник агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Із 24 лютого 2022 року у мене постійне відчуття, що я маю робити більше, масштабніше, важливіше. Все, що буде сприяти нашій спільній перемозі. Тому сьогодні найголовніше завдання нашого бізнесу — допомогти наблизити Перемогу і відбудову України. І мене дуже надихає той факт, що так само до цього питання ставляться всі свідомі українські компанії.

ДМИТРО СЕРОУХОВ

Генеральний директор авіакомпанії «SkyUp Airlines»

Наша місія бути зараз у небі — це не лише бізнес-завдання, це також амбасадорство України в Європі та світі. Це можливість відновитися нашій галузі завтра. Коли війна закінчиться нашою перемогою, ми будемо перші, хто повернеться в українське небо. Стільки літаків, скільки буде потрібно Україні та українцям, стільки будуть літати в Україні для українців. Ми — українці, і наша місія — відкривати світ Україні, а Україну відкривати світу.

**УКРАЇНА – ФРОНТИР
ВІЛЬНОГО СВІТУ ПРОТИ
СВІТУ НЕСВОБОДИ, СВІТУ
ЖОРСТОКОСТІ, РОЗРУХИ,
ХАОСУ І ЦЕ БИТВА
ЦИВІЛІЗАЦІЙНА. ЗВІСНО,
ЩО МИ БОРЕМОСЯ ЗА СВОЄ
ІСНУВАННЯ. АЛЕ ЦЕ ТАКОЖ
БИТВА МІЖ СВІТАМИ
ПОРЯДКУ ТА ХАОСУ, МІЖ
СВІТАМИ СВОБОДИ ТА
НЕСВОБОДИ.**

ІВАН ПРИМАЧЕНКО
PROMETHEUS

ТОЧКА ОПОРИ

Джерела
життєстійкості
українських керівників

Родина

Команда

Сенс. У щоденній роботі, підтримці клієнтів та економіки

Віра в перемогу

Віра у майбутнє і розвиток України

УСІ ОПИТАНІ КЕРІВНИКИ ОДНОГОЛОСНО ЗАЗНАЧИЛИ, ЩО ЇХНЬОЮ ТОЧКОЮ ОПОРИ В ЦЕЙ РІК ВІЙНИ БУЛИ РОДИНИ ТА КОМАНДИ, КОЛЕГИ, ЯКІ СТОЯЛИ ПЛІЧ-О-ПЛІЧ І В НАЙВАЖЧІ ДНІ, І У ДНІ ПРОМІЖНИХ ПЕРЕМОГ. ЦЕ ТЕ, ЩО СТИМУЛЮВАЛО НЕ ОПУСКАТИ РУКИ І РУХАТИСЯ ДАЛІ. ВІРА В МАЙБУТНЄ ТА ПЕРЕМОГУ УКРАЇНИ СПОНУКАЛА ДО ДІЙ ТУТ І ЗАРАЗ, БЕЗ ОЧІКУВАНЬ НА КРАЩІ ЧАСИ.

ВІТАЛІЙ СИЧ

Головний редактор медіадоому New Voice

Коли звільнили Бучу і жіночка з підвалу сказала, що єдине, що вона слухала, це було радіо «НВ», зрозумів: ми точно робимо корисну справу. Ми — підтримка.

ОЛЕКСІЙ ДАВИДЕНКО

Власник мережі медичних товарів «Медтехніка»

Точка опори — моя родина. Успіхи ЗСУ забезпечують хороший настрій дружині, і це мене підтримує.

ОЛЬГА ВІЕРУ

Директорка Національного центру ділового та культурного співробітництва «Український Дім»

Моя країна — це моя велика точка опори, яка дає натхнення працювати тут і зараз. Мені ніколи нікуди не хотілося переїхати з України, а сьогодні — тим паче, коли серце кожного українця саме тут.

ВАДИМ ШЕКМАН

Генеральний директор медичної мережі «Добробут»

Команда, яка здатна у кризовий момент знайти в собі та колегах сили підтримувати одне одного і вистояти. Ні в кого руки не опустилися, ніхто не сказав: «закриймося, зачекаймо на кращі часи».

ВЛАДИСЛАВ ЧЕЧОТКІН

Співзасновник та співвласник інтернет-магазину та маркетплейсу «Rozetka.ua»

Моя точка опори — команда. Ті, хто не покинув, ті, хто повернувся. Ті, хто зараз тягає коробки, генератори та мішки. Наші клієнти — орієнтир для роботи. Коли чуєш або читаєш шалену кількість «Дякую», розумієш: в усьому, що ми робимо є сенс.

ДМИТРО СЄРОУХОВ

Генеральний директор авіакомпанії «SkyUp Airlines»

Ми віримо в перемогу, в ЗСУ і в те, що повернемося додому. Ми живемо мрією бути вдома, у рідній країні, будувати, відбудовувати й покращувати.

ВІКТОРІЯ РУБАН

PR-директорка компанії «Vodafone Ukraine»

Ми — незламні та волелюбні. Саме це підтримує мій життєвий ресурс і додає сили. Україна — надзвичайна країна з точки зору інтелектуального потенціалу. Я сподіваюсь, що фокус уваги до нас через війну переміститься після перемоги на інші речі — на наш розум і потенціал.

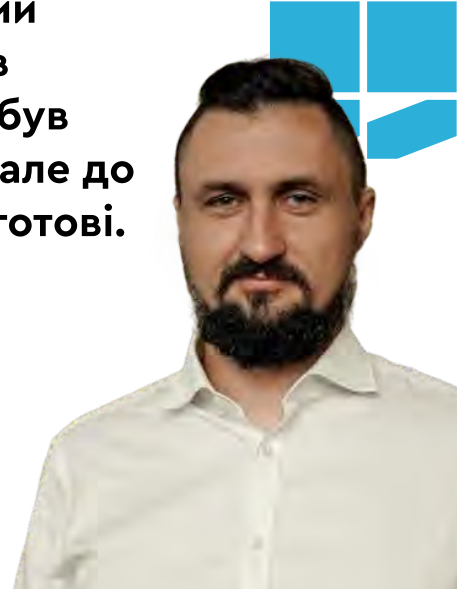


**ІСТОРІЇ
ЖИТТЄСТІЙКОСТІ**

Вже на другий день війни в наш резервний пункт управління влучила ракета і він був повністю зруйнований. В «Укрзалізниці» був сформований план дій на випадок війни, але до такого масштабу вторгнення ми не були готові.

ОЛЕКСАНДР КАМИШІН

**Екс-голова правління
АТ «Укрзалізняця»**



Останні навчання на випадок війни у нас відбулися в ніч з 22 на 23 лютого 2022 року. І 24 лютого всі були в повній бойовій готовності. Кожен знав, що має робити та які рішення ухвалювати.

Перші дні війни — це дні рішень. Головне було приймати рішення і не боятися цього робити, краще потім коригувати, але запускати процеси.

Ми сформували оперативний штаб із семи осіб, які постійно переміщувалися країною, адже нам було важливо бути поруч із керівниками в тих регіонах, де важко. Вся інша частина команди виїхала в резервний пункт і продовжила оперативні процеси.

В оперативному штабі у нас були і залізничники з великим досвідом, і молоді спеціалісти з необхідними знаннями. Усі працювали разом і доповнювали одне одного. Були люди, які хотіли робити, знали як робити, а я не боявся приймати рішення.

Уроки війни — бути поруч зі своїми людьми, не боятися приймати рішення. Не боятися перезбирати команду, когось посадити на лаву запасних, когось відкликати з неї чи навпаки — ставити в стрій.

Перші 100 днів наш звичайний тиждень виглядав так, що ми два дні були в Києві, три дні у Дніпрі, Одесі, Харкові, а на вихідні їхали на захід України, де базувалася більша частина команди. Там треба було провести наради, підписати документи, формалізувати рішення, підтримати роботу компанії. За весь цей час усі зарплати виплачувалися вчасно, усі процеси були налагоджені. Укрзалізняця — це 231 000 людей, найбільша компанія України.

У нас у команді є принцип: ми ніколи не відправляємо людей туди, куди не готові приїхати самі. І це спрацювало, коли потрібно було відновлювати сполучення із деокупованими територіями.

З перших годин війни я почав виходити на селекторні наради, коли на зв'язку всі структурні підрозділи. Перші дні я проводив селектор щогодини вдень і щодві години вночі, таким чином вся команда була в одному інформаційному полі й чітко розуміла, що і де відбувається. Також це важливий інструмент для чіткої трансляції рішень, без додаткових трактувань і швидкого отримання результату. Коли вся команда бачить, що всі на місці, всі працюють, ніхто нікуди не тікає, приймаються рішення — це заспокоює, в такій команді хочеться працювати. Усі хочуть бути частиною чогось великого. Нам вдалося це велике створити і запустити в роботу.

Влітку ми вирішили, що потрібно переходити від екстреного ухвалення рішень до більш планового. Ми припинили міркувати, чи знайдуть білоруси, чи не знайдуть, чи буде світло, чи не буде. Ми прописали чіткий план на випадок найгірших сценаріїв.

Ми сформували чіткий план і провели навчання на випадок витoku радіації на ЗАЕС. Я вивчив досвід Чорнобиля та Фукусіми. Кожен член команди розуміє що робити, а також чітко розуміє кожен свій крок. Коли ми були на фініші, я сам проїхав ці станції, поговорив із людьми і переконався, що всі люди знають, що їм робити.

До зими ми почали готуватися ще 28 червня 2022 року. Закупили генератори, мазут і вугілля, зменшили кількість опалювальних приміщень. На початок серпня ми були готові до тієї зими, яку сьогодні маємо. Сьогодні на наших власних потужностях вироблено 9 200 буржуйок, заготовлено 15 000 кубів дров.

Ми підготували наші вокзали. Ми розуміли, що на вокзали прийдуть люди, яким треба підзарядити їх девайси та зігрітися. Нам допомагали донори, бо ми зверталися до них ще влітку, коли таких масових запитів ще не було. Тому ми були готові до блекаутів.

У перші місяці війни ми отримали десять мільярдів гривень від держави. Тоді ми займалися евакуацією населення, не зважали на наявність квитків у пасажирів й призупинили вантажні перевезення. Влітку ми підняли тарифи на вантажні перевезення на 70%. Я пояснив великому бізнесу, що якщо ми цього не зробимо зараз, то з часом не зможемо надавати послуги взагалі. Наше нове основне джерело фінансової підтримки — це іноземні кредити та гранти. Для іноземних партнерів ми стали зрозумілими: вони бачать куди скеровуються їхні кошти, адже ми прозорі, у нас система корпоративного управління, чинна наглядова рада.

Історія про «не на часі» і «коли закінчиться війна» — це психологічна пастка. Ми собі ставимо задачу якомога більше робити зараз і не чекати закінчення війни.

Ми зараз на стадії, де оперативне ухвалене рішення — це вже не круто. Приймати вимушені рішення з ризиками для компанії — вже не наш шлях, ми маємо передбачати, готуватися і тренуватися.

У нас є план відбудови залізниці, але тепер я до цього ставлюся інакше. Нам не потрібна відбудова, ми потребуємо перебудови з урахуванням часу і потреб наших людей.

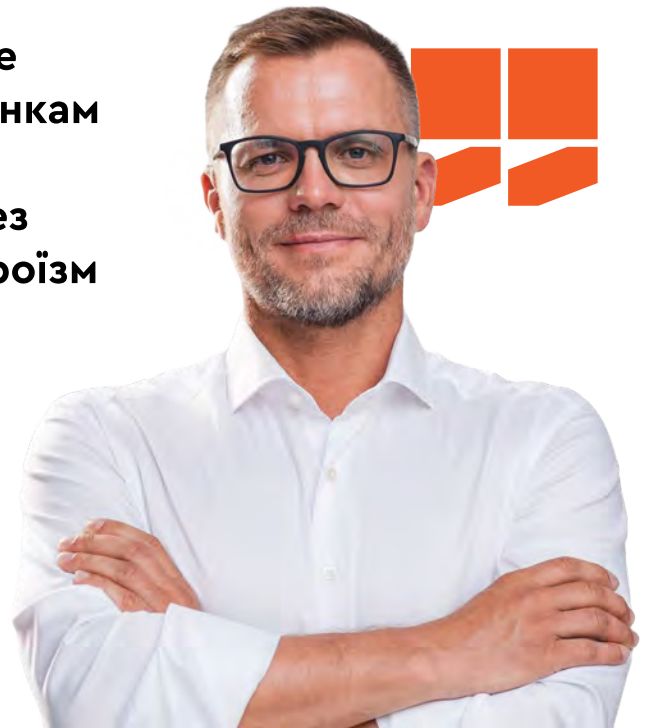
У мене не було жодного моменту, коли би я подумав, що може бути інакше. У мене не було можливості над цим замислитись. Немає ніякої магії, за магією стоять правильні рішення.

Я вважаю, що героїзм бізнесу — це коли компанія платить відсотки банкам і заробітну платню робітникам, виплачує борги, які з'явилися через війну, та веде будівництво. Цей героїзм не має вибору. Нам треба вижити.

АНДРІЙ

ВАДАТУРСЬКИЙ

Генеральний директор компанії
«НІБУЛОН»



Наш головний офіс переведено з Миколаєва до Києва, великі підприємства – в Херсонській і Миколаївській областях. Ми розуміли, що маємо небезпечне становище. У перші дні повномасштабної війни не розуміли як і що робити, це був процес проб і помилок, щоб зберегти наших людей і підприємства. Наша компанія, яка займається купівлею, логістикою та експортом зерна на зовнішній ринок, тимчасово припинила роботу. Ми завжди виконували свої зобов'язання перед нашими партнерами. Ми залишилися сам на сам з виробниками, які привезли нам зерно, а ми повинні були їм сплатити кошти. Ми зазнали збитків, проте з виробниками зерна повністю розрахувалися. Усі вчили англійське правило: «Моє слово — моє зобов'язання».

Для того, щоби компанія існувала і платила заробітну платню, нам треба було налагодити експорт. Ми займалися

дослідженням нових напрямків з України.

Будувати, коли ланцюги не працюють — важко. І прогнозувати важко: ціни, терміни, фізичні можливості. Все будується на довірі.

Співпраця з кредиторами — дуже важлива складова існування бізнесу зараз. Як пояснити, що просто фізично немає світла або що ви не можете запропонувати своєму персоналу тепле та безпечне місце для роботи? Новини не передають всього того жаху, який сьогодні є в Україні. Це неможливо донести.

Зараз дуже важливо утримати персонал і забезпечити їх гідною зарплатою. Ми не знижували виплати, навіть збільшили. Ми усвідомлюємо, що наші люди повинні якимось чином отримати компенсацію за те, що наражаються на небезпеку.

Сьогодні банки не фінансують Україну, тому що це ризиковано. Сьогодні перебувати в Україні — вже ризиковано.

Наша мета — допомогти у створенні фінансового коридору для бізнесу взагалі. Тобто знайти такі інструменти, де фінансову допомогу отримували би українські банки і компанії, щоби допомогти їм вижити в умовах війни.

Для багатьох наших працівників «Нібулон» — це єдине можливе місце роботи. Люди, які працюють з нами давно, ставляться до нас, як до сім'ї. Колектив, умови праці, наше ставлення, повага до засновника компанії Олексія Вадатурського. Він знав особисто багатьох своїх працівників і пам'ятав їхні номери телефонів. Можна звільнитися, але ти ж не забереш все це з собою. Попри виклики, люди залишилися з нами. Вони не зламалися. Колектив згуртувався ще більше. Це додає сил.

Коли ми втратили власника, у компанії не було іншого вибору, як стати сильнішою. Це як у приказці «Діти по-справжньому стають дорослими, коли втрачають своїх батьків».

Я не маю такого досвіду, який мав мій батько. Тому для мене важливо, щоби люди працювали з більшою ініціативою. Я вірю в корпоративну децентралізацію і довіряю співробітникам діяти і координувати свою роботу без наказів головного офісу. Передача повноважень на місцях спрямована на те, щоби бізнес працював ефективніше — хороший хід. Це мій виклик на корпоративному рівні. Ми почали проходити цей шлях у вересні. Я розраховую почати впровадження концепції в січні 2023 року. Ми маємо використати цей складний час для оновлення та будівництва більш ефективних ланцюгів ухвалення рішень.

Ми перевели головний офіс з Миколаєва до Києва з точки зору безпеки і не тільки. Для мене головним було побачити, наскільки колектив готовий змінюватися. Змінювати офіс, життя, квартиру, зв'язки — це складно. Спочатку такі рішення давалися важко. Але я був радий бачити, коли колектив з натхненням розпаковував стільці у новому офісі, створював заново свої робочі місця, робочий побут. Я побачив готовність компанії до змін. Це дуже надихає. І я розумію, що ми можемо все зробити: і вижити, і розвиватися.

Точка опори

У персональному сенсі, звісно, це сім'я. У мене троє дітей. Коли бачу їх, стає легше. У компанії для мене важливим є колегіальне ухвалення рішень. Коли ми збираємось, обговорюємо, приходимо до певних висновків. «Нібулон» — один із тих, хто постраждав найбільше. Коли ми зупинилися, ринок та економіка одразу це відчули. Це свідчить про те, що ми — важливі. Ми все переборемо і станемо набагато сильнішими. Україна стане іншою. Я впевнений.

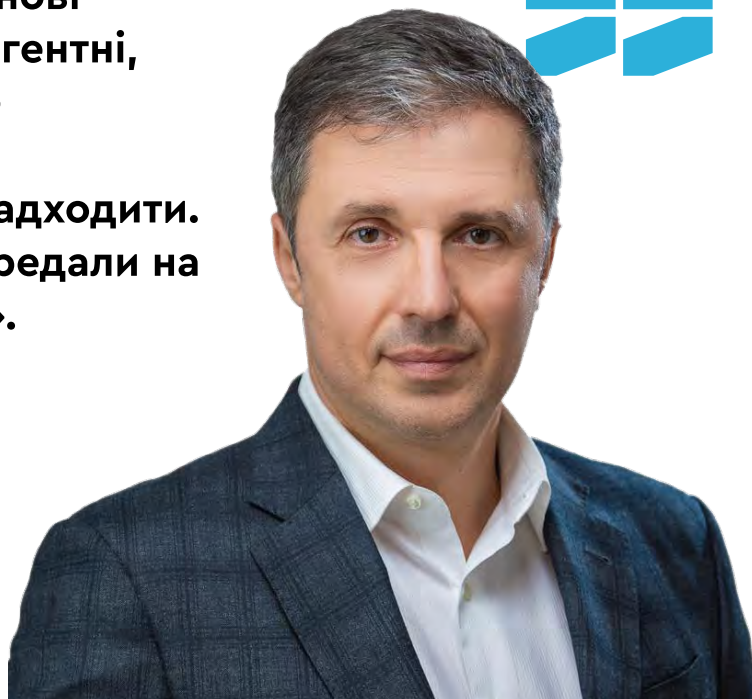


Ми закрили всі клініки, окрім госпіталю, скасували всі планові операції, залишили тільки ургентні, адже не розуміли, яким буде завантаження, яка кількість постраждалих буде до нас надходити. Частина нашої техніки ми передали на передову, вона і досі «воює».

ВАДИМ

ШЕКМАН

Генеральний директор медичної мережі «Добробут»



Ми готувалися до війни з січня, адже вірили в її реальність, продумували варіанти дій, формували кризовий план. Очікування, що має щось статися, дуже тиснуло, а коли настало 24 лютого 2022 року, то, як не дивно, стало легше, бо від очікувань перейшли до дій.

У нас досить життєстійка команда, було логічне розуміння, що наша реальність змінилася і ми маємо в цій новій реальності якимось орієнтуватися. Covid-19 у цьому дуже допоміг, адже, як і тоді, нам доводилося приймати рішення на ходу.

Частина наших закладів опинилась у зоні бойових дій (Бровари, Ірпінь), ми перевезли найдорожче обладнання у госпіталь, туди ж звідусіль звезли ліки. Ще на етапі підготовки ми робили запас медикаментів, хірургічних та інших лікарських засобів, яких нам вистачило до кінця весни.

До війни ми були досить прибутковими, але з початком війни мова про доходи вже не йшла. Ми продовжували виплачувати зарплати, а вже з квітня були змушені призупинити трудові договори для 20% наших працівників. Ми дуже сподіваємося, що, коли наш бізнес буде відновлюватися, ми цих людей викличемо назад, на свої робочі місця. Частина наших працівників перейшла на півставки, це захід задля утримання команди.

Топ-менеджмент відмовився від 30% своєї зарплати, скоротили видатки, «порізали» матеріальні закупівлі та аутсорс, виходили на перемовини з банками щодо наших кредитів. Власники наших приміщень знизили вартість оренди. Нам треба було чітко виконувати своє завдання, щоби наші видатки не перевищували наші прибутки.

Нам дуже допомогло, що команда — самоорганізована, немає мікроменеджменту, немає занурення у тонкощі. **Продовжити працювати і не зупиняти роботу госпіталю ні на день — це було для нас стратегічно важливо.**

Ми ухвалили рішення про співпрацю з міжнародними донорами. Зробили цей крок з бізнес-орієнтованого приватного госпіталю до неприбуткової організації у певній формі на певний період часу. Це було надкритичним рішенням, яке нам допомогло вистояти в цей період.

Один з головних пріоритетів, що допоміг нам отримати міжнародну допомогу, це наша прозора біла система. Ми довели, що прагнемо зберегти команду та робити внесок в українську економіку. І що це не тільки підтримка нас, а внесок в українську економіку, адже ці гроші йдуть на зарплату, а зарплата витрачається у магазинах.

З першого квітня ми безкоштовно приймали в нашому госпіталі пацієнтів. Коли ми говорили, що від сьогодні робимо операції безоплатно, частина пацієнтів вважала, що це жарт першого квітня і не вірила нам.

Час війни — це час для інновацій. Ми запускаємо онлайн-консультації, підписку пацієнтів, які живуть за кордоном. На цю послугу ми отримали запит від наших клієнтів, які звикли платити й отримувати послуги тут і зараз, а в Німеччині чекають на візит до лікаря чотири місяці. Але це не менш зручно і для клієнтів у межах України, наприклад, для повторних консультацій.

Ми не відмовляємося від своїх планів, у нас і раніше була мета стати національним гравцем, вона не змінилася. Наш план побудови реабілітаційного центру став ще більш актуальним. Ми плануємо створити діджитал-будинок для пацієнта, адже розуміємо важливість швидкого доступу до своїх даних. Все ще плануємо відкрити Добробут-академію і навчати фахівців, але це після війни. А от з чим не будемо зволікати, то це з відкриттям госпіталю на лівому березі Києва.

Точка опори

Команда, яка здатна у кризовий момент знайти в собі та колегах сили підтримувати одне одного і вистояти. Ні в кого руки не опустилися, ніхто не сказав «закриймося, зачекаймо на кращі часи». І розуміння, що медична мережа «Добробут» — це не лише місце роботи, а важлива частина життя.

Ми не розмежуємо час на «до перемоги» та «після перемоги». Ми нічого не чекаємо, продовжуємо жити та працювати тут і зараз. У стресі, з обмеженнями, але працюємо й усіляко підтримуємо наших захисників і захисниць.

ВІТАЛІЙ

СЕДЛЕР

**Співзасновник і CEO
ІТ-компанії «Intellias»**



Ми розробили Business continuity plan ще у 2014 році, коли розпочалася війна в Україні. Вже у 2021 році ми адаптували цей план до можливих сценаріїв розвитку подій в Україні і зокрема на фронті у 2022 році.

Найбільш ймовірним на той момент нам здавався сценарій загострення ситуації на Сході, а найменш ймовірним — атака на Київ та повномасштабне вторгнення. Проте ми мали чіткий план дій на кожен з випадків. Це дозволило нам 24 лютого 2022 року, майже відразу після початку повномасштабного вторгнення, запустити велику логістичну операцію. Вже за кілька годин перші автобуси з нашими співробітниками почали виїжджати з Києва, Харкова та Одеси у більш безпечні західні регіони України. За перші чотири дні повномасштабної війни ми перевезли майже 1400 людей — спеціалістів Intellias та їх найближчих родичів.

Люди — це наша найбільша цінність. В ІТ-бізнесі це не просто слова, а реальність. Якщо є люди — є бізнес, якщо людей немає, то бізнесу немає, немає ні клієнтів, ні прибутків. Щоб перевезти людей, розселити, забезпечити комфортні, а головне безпечні умови для їх життя та роботи, ми витратили більше мільйона доларів. Окрім цього, ми допомагаємо із легалізацією спеціалістам, які вирішили евакуюватися за кордон, адже хочемо, щоби вони були у безпеці та продовжували співпрацювати з нами.

У цій кризовій ситуації ІТ-бізнес довів, що він з-поміж усіх індустрій найбільш життєстійкий. Частково нам в цьому допоміг досвід пандемії Covid-19. Адже саме тоді ми побудували всю необхідну інфраструктуру і навчилися працювати віддалено.

Цей досвід допоміг нам дуже швидко стабілізуватися і вийти на майже довоєнний рівень робіт вже за два тижні після початку широкомасштабного вторгнення. Цього не очікували навіть наші клієнти. Вони були дуже здивовані, коли побачили, що ми продовжили роботу над проєктами і виконуємо свої зобов'язання за контрактами. Це допомогло нам побудувати довіру.

85% ІТ-компаній майже не втратили бізнес, а частина навіть зросли. Ми продовжуємо працювати, приносити експортний дохід та підтримувати державу податками, а українців — робочими місцями. Наш бізнес продовжується!

Ми чесно й відкрито комунікували з клієнтами. На початку повномасштабної війни робили це щоденно, згодом трохи рідше, в залежності від ситуації в країні та в компанії. Ми доносили інформацію про те, що відбувається в Україні, пояснювали процеси, і це змінило ставлення до нас і до процесів навколо нас.

Також ми чесно й відкрито комунікували з командою. Пояснювали, що відбувається, що ми робимо, де і як можна отримати допомогу. Розповідали як себе поводити, як захиститися у критичних ситуаціях та як спілкуватися з нашими клієнтами.

Відгукнувшись на великий запит колег, ми запустили відразу кілька великих волонтерських проєктів на нашій корпоративній платформі IntelliShare. Наприкінці року на різноманітні потреби наших захисників та захисниць було надано компанією та зібрано спеціалістами та спеціалістками «Intellias» понад 40 мільйонів гривень. І ми не плануємо зупинятися в прискоренні нашої спільної перемоги. Адже зараз це головна запорука успішного розвитку ІТ-індустрії в Україні майбутнього.

Точка опори

Україна вистояла! Ми бачимо, що ми не одні, що ми можемо протистояти цьому мороку, який насувається. Країна вистояла, наш бізнес розвивається, а отже — все вдасться. І це дає натхнення працювати далі, підтримувати країну, волонтерити, донатити.

В «Мистецькому Арсеналі» люди дуже віддані та з розумінням поставилися до своїх обов'язків. Це був час, коли ми ще не могли уявити, який ступінь насильства може нас чекати.

ОЛЕСЯ

ОСТРОВСЬКА-ЛЮТА

Генеральна директорка державного підприємства Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал»



Ми почали готуватися до можливого вторгнення у листопаді 2021 року, розробляли практичні кроки для всіх підрозділів. Купили додаткове місце у хмарному сховищі та електронні носії, скопіювали всі документи — як особисту інформацію працівників, так і документи «Мистецького Арсеналу». Розробили інструкцію, хто і як діє в час «Х». Хто має прибути в «Мистецький Арсенал», яким способом, кого він ще по дорозі сповіщає. І 24 лютого 2022 року ми цей алгоритм застосували.

У перший день ми зібрали все, що мали зібрати. Це стосувалося документів, колекції, різних маніпуляцій, які ми мусили зробити.

Наша бухгалтерія працювала весь час, виконувала купу функцій, від печаток і до ввімкнення серверів. Частина наших працівників постійно жила в «Мистецькому Арсеналі», бо їхній дім був в окупації. Колеги готували їсти вдома і передавали в Арсенал. Наприклад, керівниця відділу роботи з відвідувачами переорієнтувалася на волонтерську роботу і всі свої знання про організацію роботи з відвідувачами в «Мистецькому Арсеналі» використала у роботі з командою.

Ми з тих організацій, які не припиняли роботу. Ми на певний час припинили публічну роботу, але внутрішні процеси не зупинили. Наш фокус дій у березні та першій половині квітня був спрямований на безпекові питання.

Коли росіяни відступили з Київщини, була величезна потреба всіх працівників зібратися в Арсеналі, людям потрібно було доносити інформацію. Ми тоді зрозуміли, що це така психологічна потреба. Розповіді працівників, зафіксовані на відео, стали частиною «Виставки про наші відчуття», що відкрилася в червні в «Мистецькому Арсеналі». Частково це має архівний сенс, частково психологічний, адже, розказавши про себе, усвідомлюєш власну цінність. Це додавало людям відчуття стійкості. Також ми провели дискусію «Наше Велике переселення» в дати «Книжкового Арсеналу», вона мала великий відгук серед аудиторії.

Державні джерела фінансування дуже різко скоротилися. Був недостатній бюджет, ми не могли ним покрити навіть витрати на комунальні послуги, а цього року немає і його. У нас був бюджет тільки на частину зарплат і на один місяць комунальних послуг, на решту ми мали заробити. Єдиним джерелом фінансування залишаються міжнародні програми, яких також на початку не було. Першим допомогу запропонував «Goethe-Institut». Нам допомагає німецький уряд, «House of Europe», Посольство США в Україні, Міжнародний фонд «Відродження» — це маленькі гранти, але ми їх уклали в наш бюджет, як мозаїку. Це нагадує наш спосіб фінансового життя кінця дев'яностих та на початку нульових, і для нас це суттєвий регрес. Ситуація дуже негативно позначається на команді, збільшується навантаження, збільшується рівень стресу.

Онлайн-організація процесів стала нормою, люди до цього адаптувалися. Та попри це, є прагнення бути разом. Гадаю, тут і Covid-19 позначився, коли бракувало цієї близькості. Ми є організацією, яка схильна до дуже швидкої рефлексії того, що з нами відбувається.

Цього літа ми закінчили нашу цифрову стратегію. Ми прагнули зрозуміти, які наші аудиторії, як досягати їх у цифрі, які продукти для них створювати. Російське вторгнення показало, що цифра для нас є безпековим виміром №1. Це те, що дозволяє нам працювати й функціонувати у принципі.

Сьогодні ми також працюємо над оцифруванням фондів.

Точка опори:

Мене дуже дисциплінує і мотивує відчуття обов'язку. Це така форма моєї точки опори. Для працівників «Мистецького Арсеналу» — це впевненість, що я буду намагатися виконувати обов'язок. І що їх не будуть засуджувати, якщо вони проявлять слабкість.

СВОБОДА



УТОСЛОСЛО

Це був шок. У кожного сталося бізнесу є план на екстрений випадок. Але частіше ця умовна «тека» просто припадала пиллом і проходила ревізію. І тут все неможливе цього плану стало нашою реальністю.

ДМИТРО СЄРОУХОВ

**Генеральний директор
авіакомпанії «SkyUp Airlines»**



З січня ми змінили наш розклад та місце базування наших літаків. Ми перебазували літаки за кордон, там вони ночували, а в Україну залітали на розворотних рейсах. На землі в Україні літак перебував максимум дві години, це допомогло зберегти наш флот. У Борисполі лишився тільки один літак, він вже був у повітрі на шляху до Кишинева, але небо закрили і нас розвернули.

Ми зупинили наші процеси, але швидко оговталися. Протягом тижня сформували антикризовий штаб, за допомогою якого знайшли змогу і сили впроваджувати евакуаційні рейси, що перевозили з аеропортів найближчих до кордонів з Україною до інших країн жінок із дітьми, а назад везли гуманітарні вантажі — від медичних товарів до дитячого харчування.

Ми — авіатори, і саме завдяки здатності літати маємо надію на виживання.

Через цю надію ми дуже швидко зрозуміли, що тільки на евакуаційних рейсах ми не вистоїмо, у нас 1 500 співробітників, їм потрібно платити зарплатню, вони мають годувати свої родини.

Ми не звільнили жодного співробітника і підтримували всіх, як могли.

Наш фронт-офіс — це екіпаж, вони не прив'язані до міста, вони продовжили працювати. Щодо бек-офісу — це люди, які забезпечують процеси на землі, більшість лишалася в Україні, але в різних містах. Covid-19 навчив нас будувати стосунки, налагоджувати взаємодію між працівниками та підрозділами у віддаленому режимі.

Люди — це наше все. Завдяки команді ми змогли вистояти, розпочати нову сторінку і відкрити для себе ринок ветлізів. Ми думали про вихід на цей ринок, як і про те, що нам потрібна європейська ліцензія, європейська компанія, але все це постійно було не на часі. Аж раптом час настав, довелося дуже швидко вчитися.

Та якби ми не готувалися до цього, якби всередині не було чіткої та прозорої організації, то, як гравець третьої країни, ми б не змогли розпочати зовсім нове для себе оперування і задовольняти європейські правила та регуляції. Якби ми не літали декілька місяців, це була б не просто пауза, це був би безповоротний крах.

Наша місія бути зараз у небі — це не лише бізнес-завдання, це також амбасадорство України в Європі та світі. Це можливість відновитися нашій галузі завтра. Коли війна закінчиться нашою перемогою, ми будемо перші, хто повернеться в українське небо. Стільки літаків, скільки буде потрібно Україні та українцям, стільки будуть літати в Україні для українців. Ми — українці, і наша місія — відкривати світ Україні, а Україну відкривати світу.

Напередодні війни ми отримали сертифікат для відкриття бази технічного обслуговування літаків і готували її запуск у Борисполі. З початком вторгнення ми перевели цю станцію в Анталію, а це інші умови, інші вимоги, інше законодавство. Ми впроваджуємо новий софт для оцінки запасних частин, тобто програму, яка відстежує їх наявність, термін експлуатації, точки замовлень, час логістики, вартість та інші параметри. Це дорога інновація, але вона заощадить 15% експлуатаційних видатків.

Ми розвиваємося і хочемо отримувати нові додаткові літаки, поширювати наш нетворк, хочемо мати достатньо літаків для повернення додому, в Україну. Ми були українською компанією і мріяли вийти на європейський ринок. Але зараз ми вже у кількох країнах Європи і поширюємо свою присутність. Бути як вчора, сьогодні вже не можна, потрібно змінюватися, адаптуватися. Ми пишаємося своїми здобутками, пишаємося, що можемо бути ефективними, проходити всі аудита та відповідати усім європейським вимогам.

Точка опори:

Сім'я! Я родом із Маріуполя, і перший місяць був для мене дуже важким. А колеги — це моя друга родина, у нас теплі сімейні стосунки в команді та з власниками бізнесу. Ми віримо в перемогу, в ЗСУ і в те, що повернемося додому. Ми живемо мрією бути вдома, у рідній країні, будувати, відбудувувати й покращувати. ЗСУ нас захищає на фронті, ми ж тримаємо економіку і намагаємося діяти якомога краще, кожен на своєму місці.

Близько 50 наших працівників у ЗСУ. Ми підтримуємо їх усім, чим необхідно, це наш обов'язок.

ОЛЕКСАНДР СОКОЛОВСЬКИЙ

Засновник торговельно-виробничого об'єднання «Текстиль-Контакт»

Я ставив собі запитання «щоб що»? Зайдуть вони, а що далі? З моєї точки зору, мінусів у таких діях для окупантів було значно більше, ніж плюсів, тому я розраховував, що війни не буде. Ми не перевозили ні техніку, ні товар, нічого суттєво не змінювали в процесах, особливих заходів не вживали. Але виявилось, може статися так, що людина втрачає розум. Ми, тверезомислячі люди, не могли зрозуміти логіку божевільних і через це виявилися невідповідними.

Як тільки ворог відступив від Чернігова, люди повернулися на виробництво. Колектив невеликий, 70 людей, але вони були ініціаторами відновлення роботи. Частину обладнання ми докупили, полагодили, що можна було полатити, і з червня 2022 року знову запустили виробництво. Воно у десять разів менше, але це збережені робочі місця.

На наших складах було досить багато продукції для військових: форма, білизна, тканини. Перші дні десять ми відвантажували тканини у госпіталі, все, що можна було віддати — віддавали, адже багатьом була потрібна сировина, яка була у нас.



Перший місяць війни про комерційну діяльність ми не думали, а намагалися допомагати виживати іншим. З квітня 2022 року, коли ворог відступив від Києва, люди почали повертатися на виробництво та в офіси. До квітня ми працювали онлайн, офлайн працювала частина команди, яка відповідає за роботу складів, відправлень, логістики, замовлень. В офісі у нас було все зашторено, наші торговельні зали були закриті для клієнтів, в роздріб ми товари не відпускали. Фактично продажі були тільки онлайн. З травня 2022 року ми вже відкрилися повноцінно, почав працювати офіс і відновилися роздрібна торгівля.

Жорсткий ринок і час, в який ми зараз живемо, не дає розслабитися і створити людям ті умови в роботі та зарплаті, на які вони заслуговують.

Ми переорієнтуємо наші виробництва, як і за часів Covid-19, коли ми фокусувалися на медичних потребах. Сьогодні спрямовуємо сили на потреби армії.

Те, що ми всі ці роки робили ставку на виробництво і запустили 11 виробничих фабрик, дає нам змогу перерозподіляти сили і триматися на плаву.

Ми тримали курс на розширення та розвиток виробництва, коли це було поза течією. У той час, коли в трендах лунали заклики переносити виробництво в Китай, бо начебто сенсу виробництва в Україні немає, і що ми ніколи не зможемо зрівнятися з китайськими колегами у питаннях оптимізації витрат. Ці заклики виявилися програвшими. Ми і до війни створювали конкуренцію, а після повномасштабного вторгнення, коли в логістичній сфері почалися труднощі, наше місцеве виробництво виявилось ще більш цінним.

Після війни ми в першу чергу будемо працювати на залучення інвестицій у наші профільні напрямки — це виробництво тканин, адже в Україні великий дефіцит тканин власного виробництва. Також будемо автоматизувати швейну лінію, і не менш важливо — плануємо брати участь у новітньому технопарку з переробки технічної коноплі у сировину, пряжу, тканини і в готовий виріб. Україна — унікальна країна, де технічні коноплі можуть вирощуватися і перероблятися, чого не було досі. Усі світові тренди говорять про те, що на це буде попит не лише всередині України, а й за її межами.

Точка опори:

Віра в перемогу.

ОЛЕКСАНДРА РОМАНЦОВА



Виконавча директорка Центру громадянських свобод

До 24 лютого 2022 року ми з командою напрацювали правило: що б не сталося, зустрічаємося в офісі. Мало хто розумів, який ступінь загрози. Чи захоплена вже якась територія і треба планувати роботу в підпіллі, чи, окрім обстрілів, такої прямої небезпеки немає.

Створили план чергування, хто відповідає за ЦГС, якщо попередні ланки виключаються. Наприклад, якщо попередня відповідальна людина не виходить на зв'язок понад п'ять годин, який алгоритм дій у кожній ситуації.

Ми своїх працівників попросили зорієнтуватися, де їм буде комфортніше перебувати, і повідомити про це. Нам довелося знищити весь архів, який знаходився в офісі. Досвід білоруської «Вясні» у 2020 році, коли саме архів спричинив подальші репресії проти керівників, які зараз сидять у в'язниці, нас до цього спонукав.

Ми отримали інформацію, що наші прізвища у списках тих, кого треба ліквідувати першими, адже Росія вважає людей, які здатні мобілізувати суспільство, небезпечними. Цей список починався з президента, представників Верховної Ради та багатьох інших, а також нас. Ми — правозахисники, і наші прізвища вони знали.



Разом із харківською правозахисною групою створили «Трибунал для Путіна». Це мережа з фіксування воєнних злочинів волонтерами та правозахисниками усіх регіонів. Усі наші працівники включились у волонтерство, й у нас була своя власна мережа волонтерів у більшості регіонів.

Напередодні війни, 3 січня 2022 року, ми почали отримувати грантову підтримку від шведського інституту розвитку і розробили стратегію із трьохрічним циклом. Це дуже нам допомогло, адже в ідеалі стратегія має бути такою, щоб навіть війна її не могла змінити. Так і сталося. Але грантове фінансування обмежує твої дії. Часто це нагадує вишивання хрестиком між статтями бюджету. Коли у тебе є бюджет на те, що зараз втратило актуальність, і не вистачає, наприклад, на контентну складову. Тобто гроші у нас є, але витратити їх згідно з тим, як вони були загрантовані, зараз дуже важко.

У нас є правило ще з майданівських часів: робота роботою, криза кризою, але архівувати потрібно обов'язково.

Ми зрозуміли, що є великий волонтерський запит і відновили волонтерську ініціативу «Євромайдан-SOS». Купа людей були пригальмованими у професійній діяльності, з'явився вільний час, і якщо правильно ставити задачі, то ці люди можуть бути корисними, починаючи від міжнародної адвокації до документування та аналізу середовища.

З правозахисниками є велика проблема — вони перманентно вигорілі. Якщо у тебе нова робота і ти перед цим місяць відпочив, то ти маєш ресурс. Але війна — дуже серйозний стрес-фактор. Саме через такі фактори ми цього року втратили одного дуже цінного працівника. Але є й інші історії, коли співробітники, які свого часу йшли від нас у бізнес, поверталися, а ті, що працюють у ЗМІ, ставали місточком і передавали інформацію для документування.

Ми зберегли команду, у нас була можливість не робити паузу у виплатах зарплатні та забезпечувати всіх технічно — від бронешилетів до павербанків. Ми піклувалися про своїх людей. І ще важливим є внутрішнє розуміння, що ми маємо свою місію. Правозахисники — це величезна частина руху до справедливого опору Росії та всім потенційним «прихвосням», як Олександр Лукашенко чи КНР.

Нобелівська премія миру 2022 для нас стала великим плюсом і подякою за нашу працю.

Але в реаліях, з іншого боку, це безліч незапланованих дій, в тому числі процедури, які ми мали зробити як Нобелівські лауреати, приміром, відправити до музею експонати. Ми не планували через неї випадати на два місяці в інші процеси. Звісно, така премія — це величезні можливості, але й зобов'язання.

Точка опори:

Наша команда — це справді ціннісні люди. Наші базові цінності про права людини. Ми завжди працювали проти війни та сьогодні працюємо проти війни. Просто зараз це дуже наочно, і у нас є прямий приклад. Нас тримає те, що в критичних моментах ми собі показали можливість покладатися одне на одного.

Україна для мене завжди була найкращим місцем. Я точно хочу, щоб вона існувала. Мені подобається, що ми маємо ту країну, яку самі організували. І що ми маємо можливість це робити!

**УКРАЇНА – ЦЕ ДИКИЙ
ЗАХІД У КОНТЕКСТІ
МОЖЛИВОСТЕЙ!
СЕРЕДНЬОВІЧНА
ЕКОНОМІКА З ІНТЕРНЕТОМ.
УКРАЇНЦІ НЕ ІДЕАЛЬНІ, АЛЕ
НАМ ПРИТАМАННІ
ВАЖЛИВІ ЯКОСТІ –
БАЖАННЯ
САМОВРЯДУВАННЯ,
МЕНЕДЖМЕНТУ, НАМ
ТРОХИ НЕ ВИСТАЧАЄ
ДОВІРИ, АЛЕ ПРАГНЕННЯ
ДО КРАЩОГО ПРОСТО
ГРАНДІОЗНЕ. А ЩЕ
СВОБОДА СЛОВА.
УКРАЇНЦЯМ НЕ МОЖНА
«ЗАКРИТИ РОТА» І ЦЕ
НАДЗВИЧАЙНА ЯКІСТЬ.**

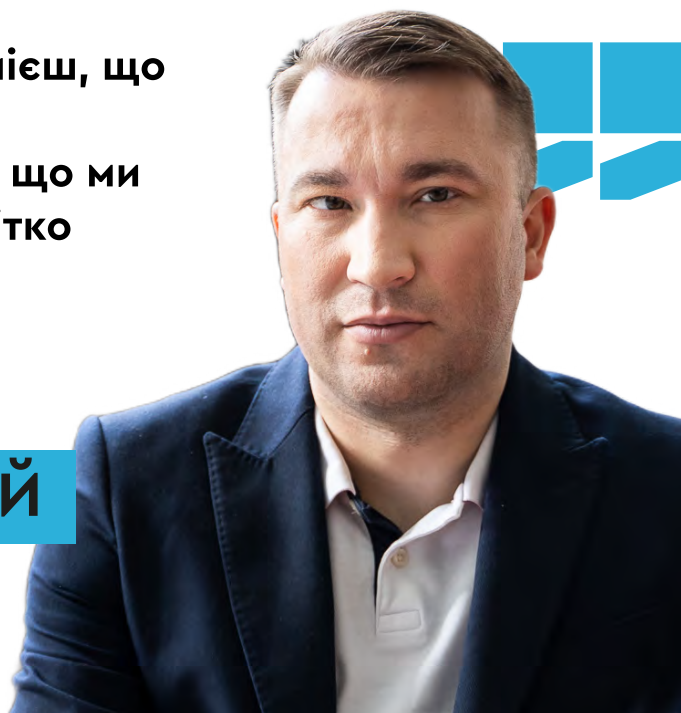
**ОЛЕКСАНДРА РОМАНЦОВА
ЦЕНТР ГРОМАДЯНСЬКИХ СВОБОД**

Це дивні відчуття. Ти не розумієш, що відбувається, наскільки все масштабно. Нас врятувало те, що ми відпрацювали ці сценарії та чітко рухалися за протоколом.

МИКОЛА

ЧЕРНОТИЦЬКИЙ

Голова правління незалежної медіакомпанії «Суспільне Мовлення»



Ми ще у жовтні 2021 року розробили протоколи дій, інструкції з ролями на кілька сценаріїв і поступово почали перекидати техніку на наші резервні центри. Чи вистачило нам часу і чи все ми зробили? Ні. Ми почали інсталювати нове обладнання на резервних платформах лише 21 лютого 2022 року.

Філії, розташовані у містах найбільшого вогневого ураження, давали про себе знати кожні дві години. Одним із наших правильних рішень — було надання права ухвалювати рішення на місцях. Ми далеко, ми поза їхнім контекстом і не мали затримувати їхню реакцію на ситуацію, яка складалася. У той момент виявилось, що наші філії закривали собою інформаційний простір у Сумах, Чернігові та Харкові.

Тоді ні в кого не виникало питань, навіщо Суспільному були потрібні філії та куди ми витрачали третину нашого бюджету. Команда Харкова була дуже показовою, вони супервіддані журналістиці.

Вони поділили місто на сектори і передавали всю інформацію одне одному. Я просив їх евакуюватися, але шеф-редактор мені відповів: якщо в місті зникне зв'язок і його не буде два дні, тоді вони евакуюються, адже робота втратить зміст, а поки у них там є що робити.

Ми нікого не звільняли, але переводили людей у простій і виплачували дві третини заробітної плати. Така форма підтримки у нас була до кінця року.

Команда для запуску резервного мовлення перемістилася до Львова в перші дні війни, з часом туди ж переїхав і головний офіс. Сьогодні ми релокували нашу команду в офіс на Хрещатику.

Історія з Covid-19 допомогла вибудувати всі процеси віддалено. Ми запровадили електронний документообіг, планувальники ефірів працювали віддалено і вже за спрацьованою схемою.

25 лютого 2022 року мені зателефонував генеральний директор європейської мовної спілки із запитанням, що він може для нас зробити. На що я відповів: «виженіть Росію з EBU». Це був тривалий процес, але нам вдалося. Нам дуже допомогли з обладнанням, телефонами, генераторами. Знаючи, що у нас будуть проблеми з бюджетом, нам дозволили не сплачувати членські внески наступні два роки, а це економія під 20 мільйонів на рік.

У нас скоротилося фінансування на 20%, це бюджет виживання. Ми ще у травні почали розмову з донорами та робили запити на допомогу. Ми розуміємо як вижити з таким бюджетом, але це не дозволить нам розвиватися. Дуже шкода, адже зараз — час максимальної довіри аудиторії.

Точка опори:

Робота і команда. Ми запустили низку процесів і вирішили не відкладати жоден із них.

McDonald's — це бізнес-швидкість. Усі люди, вся компанія і працівники перебувають у потоці, в енергії, саме тому зупинитися для нас було важче, ніж для багатьох інших компаній.

ЮЛІЯ

БАДРІТДІНОВА

Виконавча директорка «McDonald's» на ринках України, Чехії та Словаччини



Перший місяць ми присвятили добробуту наших людей, продовжували виплати зарплат, допомагали убезпечити тих, кому була потрібна допомога.

За три тижні після початку війни, коли базові потреби людей було закрито, наші працівники на внутрішній платформі почали організовувати збори грошей та гуманітарні ініціативи. І це теж одна з потреб людини — відчувати свою залученість та потрібність. Тоді ми зрозуміли, що маємо включитися у процес, аби консолідувати всі починання і допомагати більше. Ми долучилися до Фундації Дім Рональда МакДональда та почали пакувати і доставляти продуктів набори людям, які опинилися без житла та їжі. Для цього у нас була власна експертиза, мережа постачальників і наші люди, які вміють організувати процес.

У більшості великих компаній є свої кризові команди, але ні в кого не було посібника на випадок війни. І навіть, якщо були алгоритми екстрених дій по підрозділах компанії, то про те, що ми будемо робити, коли війна вже почалася і триває — таких посібників ні в кого не було.

Викликом на другому етапі був перезапуск бізнесу. Ми мали прорахувати всі найменші деталі. Це був детальний і скрупульозний процес планування, адже безпека людей — на першому місці. Ми почали створювати сценарії з планування наступних кроків роботи та відновлення бізнесу, щоби зрозуміти, яким чином працювати під час повітряних тривог та як забезпечити наші основні фокуси — безпеку команд та відвідувачів.

Усі думали, що ланцюги постачання було розірвано і що це найбільша проблема, але це не так. Найбільшою проблемою було саме дотримати стандартів і гарантувати безпеку нашим працівникам та відвідувачам.

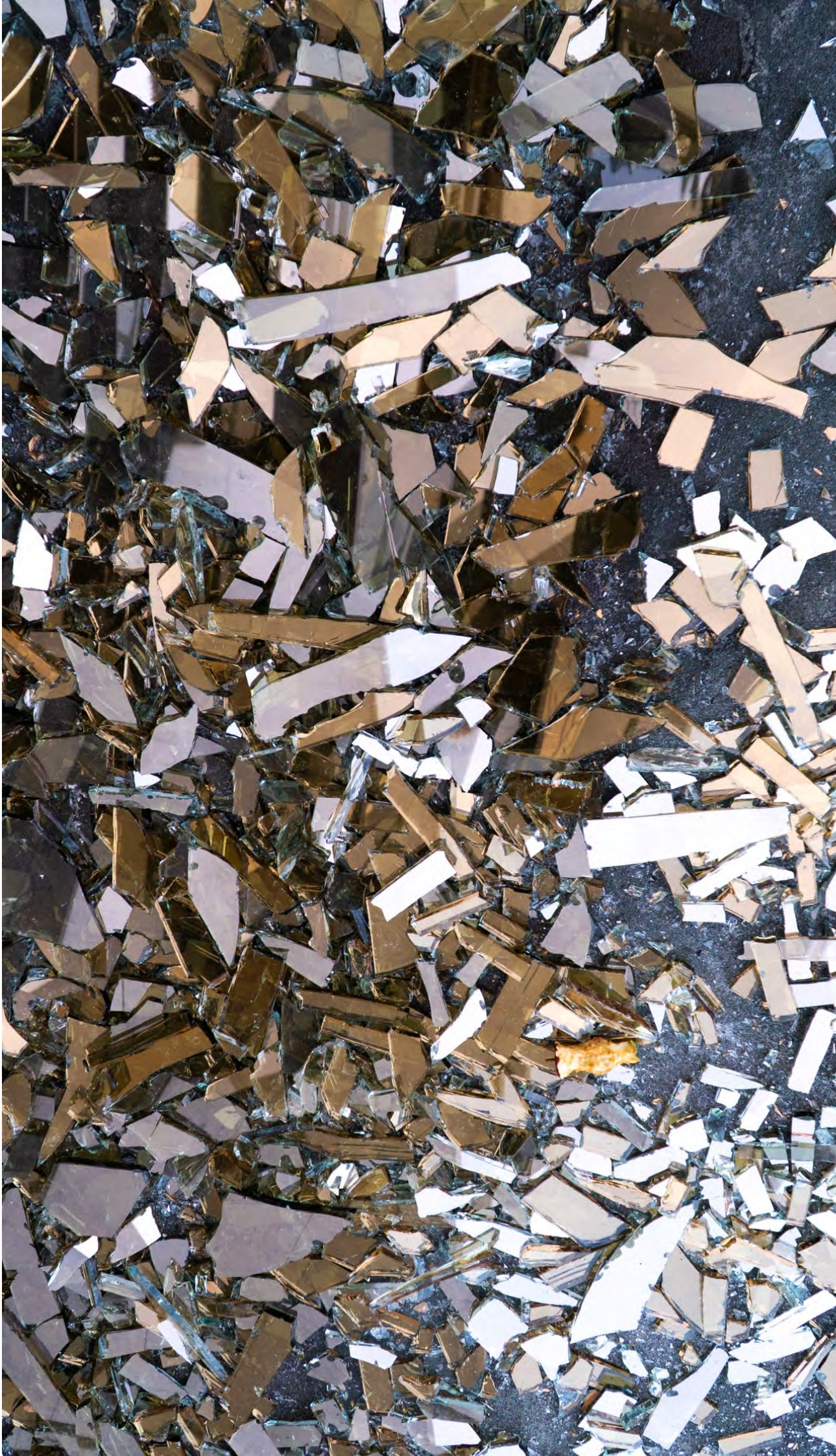
Від суспільства був високий запит на швидке відкриття ресторанів, але ми мали підготувати команду: працівників потрібно було перенавчити, підготувати до нового формату комунікації. Ми почали адаптовувати наші тренінгові програми, проводили навчання, перевіряли людей на посттравматичний синдром і пропонували скористатися послугами психолога.

Шалений темп, шалена кількість бургерів та абсолютно інша модель виробництва. Незважаючи на те, що ми скоротили меню, у нас змінилося споживання, змінився стандарт замовлення. Ми мали зробити все, аби з першого ж дня забезпечити ефективну роботу ресторану. І все це у поєднанні з постійним закриттям закладів, коли лунають сирени, коли вимикається електроенергія.

Якщо ми говоримо про найближчий розвиток «McDonald's», то фокус наш на тому, як забезпечити подальше відкриття ресторанів, як продовжувати забезпечувати безпеку, стабільну якість, як підтримувати звичну нам і клієнтам швидкість обслуговування та загалом безперебійну роботу ресторанів в умовах, коли вимикається електропостачання.

Я не думаю, що хтось із українців зараз очікує шаленого вибору та різноманіття у меню. Основна історія полягала в тому, щоби повернути наші канонічні продукти, саме на них усі чекали, адже елементи довоєнного життя надають впевненості, що перемога буде за нами.

W
H
E
R
E
M
E
C

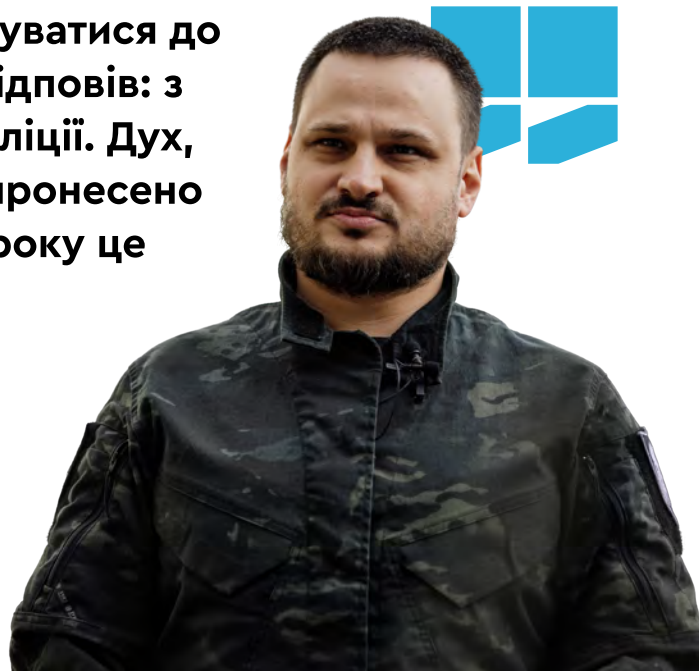


На запитання «Коли ви почали готуватися до опору, захисту та оборони?» я б відповів: з моменту створення Патрульної поліції. Дух, закладений ще у 2015 році, було пронесено крізь усі ці роки. 24 лютого 2022 року це дало свої результати.

ОЛЕКСІЙ

БІЛОШИЦЬКИЙ

**Перший заступник начальника
Департаменту патрульної поліції**



Серед нашого керівництва є Євген Жуков, маршал, кіборг Донецького аеропорту, який свої знання та досвід впроваджував у Патрульній поліції. Один із його заступників — бойовий офіцер. Серед наших працівників є ветерани АТО та ООС. Наші установки бойового та морального духу відрізнялися від усіх інших структур.

Патрульна поліція одразу заявила: ми тут, ми залишаємось, ми будемо з людьми до останнього. Ми будемо боронити свою країну. Я не уявляю Патрульну поліцію, яка б ухвалила інші рішення. Те, що ми first responders у взаємодії з населенням, накладає на нас певну відповідальність. Ми завжди маємо бути відповідальними та бути з народом: воювати разом, стояти разом, допомагати в будь-якій ситуації. Війна, пожежа, щось інше — ми завжди є!

У нас постійно були навчання та відповідна підготовка. Приблизно за місяць до початку повномасштабного вторгнення ми дали команду готуватися різними способами. Наприклад, повністю укомплектуватися та запаситися фортифікаційними спорудами: мішками з піском та всім іншим. Тоді нас почали звинувачувати, що ми розводимо паніку. Як виявилось, ми все зробили правильно. У ніч на 24 лютого 2022 року ми всі були на базі. Створили маленький оперативний штаб. До нас приїхав генерал Фасевич. Ми всі були на місці. Під ранок все почалося. З першої ж хвилини запустили процеси: видача зброї, бронжилетів, касок — все, що було. Але навіть особовому складу не вистачало того, що ми мали. Нам до цього казали «нащо вам бронжилети четвертого рівня захисту?». Ми почали все це шукати через міжнародних партнерів і волонтерів. Досить швидко нам вдалося забезпечити весь підрозділ усім необхідним.

24 лютого 2022 року ми одразу почали фортифікуватися, готуватися до оборони. Перш за все в Києві. Усі наші підрозділи залишилися на місцях. Більше того, певний район міста ми разом із військовими повністю взяли під свій контроль — оборона периметра. Це стратегічне місце ми обороняли цілодобово.

Пізніше було ухвалено рішення про створення зведених загонів департаменту Патрульної поліції для виконання бойових завдань безпосередньо на лінії зіткнення з ворогом. Такі підрозділи ми створили для допомоги ЗСУ.

Всього у нас 16 000 особового складу. 50% — це кістяк команди, який нам вдалося втримати ще з моменту реформування. Але також нам вдається постійно добирати нових людей, які вливаються у колектив і розділяють наші цінності. Важливо не забувати, що у нашій роботі ми постійно боролися за відповідну заробітну плату, яка мала би втримувати мотивацію людей та їхню добросовісність. Коли патрульний отримує високу зарплату, ми можемо вимагати від нього чесності.

Коли ми кажемо, що Патруль — це сім'я, ми не перебільшуємо. Складно повірити, але 24 лютого 2022 року до нас на базу прийшло дуже багато людей, які хотіли долучитися та боронити нашу країну, багато людей просто написали або зателефонували з проханням сказати, що робити. Це все означає, що саме нам довіряють.

Я переконаний, що війна з Росією не закінчиться просто так і швидко. Навіть за умови нашої перемоги це буде перемога на певний час. Бізнес і всі структури мають завжди це пам'ятати. Для того, щоб Росія подумала, чи повернутися в Україну, ми маємо залишатися сильними та примножувати свою міць. В усіх сферах: бізнесі, державних інституціях, суспільстві. Ми маємо стати суперсильними. Не треба порівнювати нас з Ізраїлем. Ми повинні стати у 35 разів сильнішими за Ізраїль. Утримати консолідацію суспільства та діалог — наше завдання. Сварки, інтриги, політика — цього не може відбуватися зараз ніяк, бо це те, що потрібно ворогу.

Бізнес потрібно «мотивувати» до активних дій. Постійно. Ми маємо багато класних людей та ідей, потенціал яких не використовується на повну. Ми маємо будувати нашу державу разом. Не заважати, а допомагати та контролювати один одного.

Найбільшим нашим досягненням, яке важливе і сьогодні, я вважаю нашу публічність, відкритість і постійну присутність. Звісно, ми не можемо бути на 100% відкритими. Така у нас служба. Але ми намагаємось бути якомога ближчими до людей. Головне — не віддалятися одне від одного. Комунікація — дуже важлива.

Ми створили багато служб і сервісів, яких досі не існувало в Україні. Якщо брати будь-які наші заходи, усі вони створені з підходом «бути ближче до людей».

Патрульна поліція з моменту створення була інноваційною і ми намагались завжди диджиталізувати наші процеси і процедури. Ще в 2015 – 2016 роках ми широко запустили використання електронних постанов, про що колись нам багато органів говорило: так не робиться і ви це ніколи не зробите. Це значно оптимізувало використання людських ресурсів. Зараз в електроні вже багато сервісів і за допомогою планшету патруль може дуже багато.

Тим не менш, інновації у нас не тільки в цифрових процесах, а й у підходах. Наприклад, блекаут. Нам довелось прилаштувати дуже швидко дуже багато процедур, щоб бути максимально ефективними на вулиці під час відключення електроенергії. Екстрене регулювання руху, виходячи з аналізу критичних точок, позначення екіпажів на дорогах, навіть оповіщення з гучномовців патрульних машин про небезпеку чи повітряну тривогу — це все ми не робили ще досить нещодавно, але мали швидко це відпрацювати і запустити за декілька днів. Бо людям це було потрібно. А це саме основне.

Якщо говорити про управління, то у випадку Патрульної поліції працює підхід управління — вертикалізація. Якщо ми хочемо тримати однакові цінності, нам потрібні єдині підходи. Одні для всіх, незважаючи, яке це місто або відділок. Децентралізація — не наш варіант. Зміцнення нашої вертикалізації зараз призводить до того, що в цьому році почався «пілот» на розширення зони діяльності Патрульної поліції на ті райони, де раніше нас не було. Є попит суспільства — ми розширюємось. Усе просто. Орієнтованість на довіру громадян дає свої результати.

Точка опори:

Якщо запитати, що найцінніше в нашій інституції, я скажу — люди. Не процеси, техніка чи інновації, а саме люди, які є носіями цінностей. Вони роблять все для нашого суспільства та нашої країни. Так, ми робимо помилки. Хто їх не робить? Але ми чесні у своєму бажанні служити людям.

Ми бачимо умови для зростання в Україні навіть в умовах війни. Ми мріємо про запуск нашого сервісу в Криму, мріємо, як ми будемо змагатися з українськими брендами за право бути там першими.

ДМИТРО

РАСНОВСЬКИЙ

Генеральний менеджер компанії «GLOVO» у Східній Європі та Центральній Азії

23 лютого 2022 року ми для команди провели тренінг про те, як поводитися, якщо у твоє місто зайшли танки. І у відгуках на тренінг нам люди писали, що це якась дурня і не варто накручувати.

Ми не вірили у можливість повномасштабного вторгнення і не готувалися. Тому все, що ми робили після початку війни, ми робили з нуля.

У нас було два дні паузи, коли ми не розуміли, що робити. На третій день прийшло усвідомлення, що на наші послуги є запит, у тому числі від волонтерів. Ситуація була важкою, але в таких містах, як Львів та Одеса, ми відновили роботу, згодом почали відкривати нові міста і повернулися до стандартних процесів. Зараз «GLOVO» працює у 38 містах. З 15 грудня 2022 року повернулись у Миколаїв, на черзі Херсон, як тільки дозволить безпекова ситуація.



У перші тижні ми щодня робили зустрічі з командою, хотіли бути впевнені, що всі живі та здорові, адже ситуація змінювалася швидко, і нам було важливо перебувати на зв'язку частіше, в тому числі й у вихідні.

На нас сильно впливають макро- й мікротренди, які зараз є в Україні та світі. Тут і про дефіцит пального, і про інфляцію, ще купа різних чинників. Але ми намагаємося бути гнучкими й підпорядковуємо бізнес-модель під нові реалії. Ми відновилися зараз вже на 90% від довоєнного рівня і працюємо в тих реаліях, які є.

Розвивати ринок у складні часи — це найкращий комітмент, який ми можемо продемонструвати своїм користувачам. Тому ми продовжуємо всі свої проєкти, підписуємо нових партнерів, активуємо промо, відкриваємо нові міста. Хоча, звісно, краще було б усе це робити в контексті економічного зростання та розвитку країни, а не війни.

Ми звикли бути гнучкими, у нас за останній час сталося багато змін, стресів, пов'язаних із внутрішніми та зовнішніми змінами в компанії. А тому війна як подія особливо драматично на нас не позначилась. Чого не скажу про індивідуальний вплив на кожну людину. Усі працюють з високим рівнем стресу, що сильно позначається на продуктивності та емоційному вигоранні, а наслідки цього ми, на жаль, ще побачимо.

Ми оцінюємо ринок, бачимо, що українському ринку є куди розвиватися. Війна війною, але ми все одно маємо великий простір для росту.

У нас були зобов'язання, і незважаючи на війну, ми продовжили робити те, що планували, а команда була досить завзята, щоб відновлювати бізнес і надавати цей сервіс. І все це відбувалося паралельно з великою кількістю волонтерських проєктів. Це круто і правильно, що ми були амбітними у надважкий момент на початку війни. І це щастя, що наша енергія та амбітність є корисними для країни.

Точка опори:

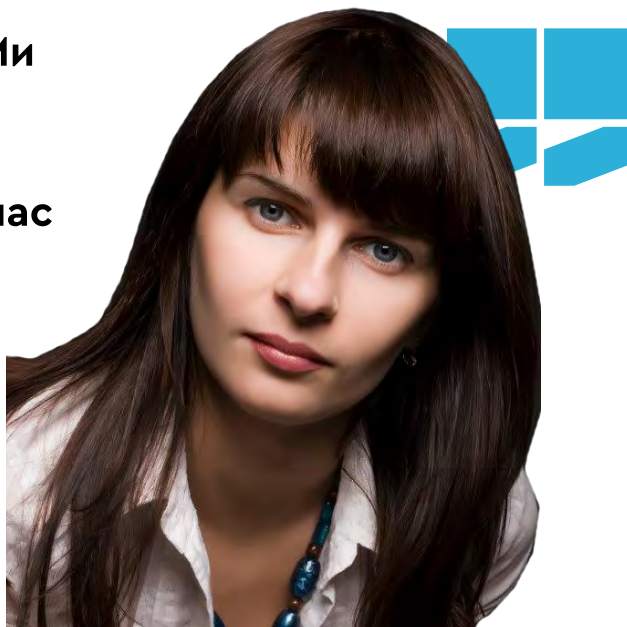
Віра в перемогу.

Системної паузи у нас не було. Ми не працювали лише у дні, коли в містах оголошували цілодобову комендантську годину, в інший час — намагалися працювати.

ЮЛІЯ

КЛИМЕНЮК

Шеф-діджитал менеджерка мережі «Аптека 9-1-1»



Перебуваючи в Харкові, від початку лютого ми періодично їздили на кордон із РФ подивитися, що відбувається, це всього 40 кілометрів від нас. 23 лютого 2022 року там було все спокійно, а наступного дня почалася повномасштабна війна. Компанія не готувалася, у нас не було жодних стратегій!

У перший день я пройшла 50 000 кроків вулицями Харкова. У той час на Салтівці вже висадився російський десант.

Загалом по Україні ми майже не закривали свої аптеки. Ми працювали навіть там, де 24/7 тривали обстріли.

Було таке, що поруч із нашою аптекою прилітає, ми вивозимо товар, а усі сили спрямовували на аптеку поруч. Станом на перший день війни ми втратили 174 аптеки, а загалом втратили близько 400 аптек. Наші аптеки були окуповані, 115 повністю знищені, багато аптек розграбовані. Ми втратили трьох людей, втрачали гроші, і в якийсь момент просто припинили рахувати наші втрати.

Були великі проблеми з логістикою, продукцію просто не відвантажували зі складів, а перевізники не хотіли їхати на небезпечні території. Але у нас є свої власні машини, у нас були прямі контракти, ми вижили внаслідок наших залишків на складах і власному виробництву.

Робота на Starlink та генераторі — це наша норма.

На деяких деокупованих територіях, куди ще не повернулися лікарі, ми на базі наших аптек відкрили пункти консультацій з телемедицини. Лікар консультиє та одразу виписує рецепт, за яким людина тут же безкоштовно отримує свої ліки по державній програмі Доступні ліки. Окрім цього, у нас є швидка, яку ми обладнали ноутбуком і старлінком — так допомагаємо консультаціями в тих смт, в які лікарі не доїжджають. Ми вирішили взяти на себе таку місію, адже стикнулися з катастрофічним рівнем запитів від волонтерів на антибіотики без призначень лікаря.

У нас не стояло питання мотивації наших працівників. Ті, що працюють у гарячих точках, отримують доплату, але всі вони просто розуміють важливість своєї роботи як для мешканців міст, так і для військових.

Ми втратили частину персоналу, але й поступово поповнюємо.

Наприклад, із Сєвєродонецька до Харкова виїздило багато людей, і ми запрошували на роботу фармацевтів, допомагали з розселенням. І не менш важливо, що ми тепер можемо наймати на роботу студентів відповідних факультетів.

У нас потужний сайт, потужна логістика, ми знаємо, як достукатися до нашої аудиторії. У період Covid-19 ми були готові й точно знали, що потрібно робити. Ми були мобільні, у нас був офіс, в якому ми могли перебувати цілодобово, якщо це потрібно. У час війни той попередній досвід нам дуже допоміг.

Ми інноваційні та завжди намагалися розвиватися, 30% наших аптек обладнані генераторами, у нас є можливість оплачувати замовлення карткою через телефон.

Після завершення війни ми точно будемо відновлювати аптеки, які втратили, та намагатимемось ставати ще зручнішими для своїх клієнтів.

Точка опори:

Дії! Коли ти щось робиш — ти йдеш вперед.

До війни неможливо підготуватися, як неможливо підготуватися до смерті.

ЮЛІЯ

ОРЛОВА

Генеральна директорка видавництва «Vivat»

На початку війни було дуже складно, більша частина колективу роз'їхалася по Україні та за кордон. Процеси зупинилися. Ми майже не видавали книжки в друк. За кілька місяців поступово почали відновлювати контакти та налагоджувати процеси.

Книжковий ринок живе і це приємно дивує. Люди читають, купують книжки для себе, дітей та друзів.

Понад десять місяців видавництво не працює в офісі, і це дуже позначається на настроях колективу, адже пропадає певний запал спільної роботи, досягнень. Під час Covid-19 ми налаштували всі процеси та навчилися співпрацювати віддалено, але сподіваємося, що нам вдасться повернутися до очного формату якомога швидше. Сьогодні ми бачимо, що відбувається відтік кваліфікованих кадрів, і це зрозуміло — люди змушені влаштуватися на роботу за кордоном. Це наша проблема сьогодні, після війни частина талановитих кадрів не повернеться в Україну.



Життєстійкість — це про нас, про нашу силу. Це наша нова валюта.

Ми продовжуємо друкувати наші книжки у Харкові, але друкарня працює тільки вдень і за графіком відключень світла, а до війни це був цілодобовий процес. Це позначається на термінах виходу книг. Але головне, що ми працюємо, і наші читачі, рано чи пізно, отримають свою книжку. Також ми були щасливі відкрити книгарню у Києві і плануємо, що це буде місце не тільки для купівлі книжок, але й для можливості просто поспілкуватися чи зарядити телефон, наприклад. У Львові наша книгарня працювала безперебійно. До речі, у ній завжди був підвал, але я ніяк не могла придумати, що з ним робити. Війна розставила все на своїй місця, тепер це функціональний поверх приміщення.

Порівняно з минулим роком, ми майже не зменшили кількість найменувань книжок, сукупний тираж також не зменшився і це хороший показник. Думаю, нам вдалося цього досягнути, зокрема, й через «вихід» з українського ринку російськомовних книжок. Але вартість зросла ледь не на 60% — середня вартість книжки сьогодні 300 гривень, а до цього нашому читачеві ще треба звикати.

Цього року значно зріс інтерес до українських авторів та ілюстраторів за кордоном. Люди часто купують книжки, які ніколи у нас не купували. Також цікаво, що коли раніше купували багато нон-фікшн чи професійної літератури, то сьогодні ми бачимо, що приходять просто купити щось художнє почитати. Ну і, звісно, історичні книжки. Збільшилися продажі авторських прав, цього року права на українських авторів придбали майже у 30 країнах світу. Але іноземні видавництва, ясна річ, віддають перевагу книжкам, які є релевантними на їхньому ринку.

Саме зараз ми маємо впроваджувати максимум інноваційних рішень, для нас це все, що стосується електронних книжок. Цього року ми спостерігаємо суттєве зростання електронного контенту і переконані, що цей запит буде зберігатися упродовж наступних років. Саме тому вже зараз ми намагаємося купувати права як на паперовий, так і на цифровий контент.

Звісно, за всіма нашими справами стоять люди. Я безмежно вдячна нашій команді, яка працює, тримається, люди підтримують одне одного. Ми працюємо по різних містах.

Точка опори:

Для мене точка опори — це родина. І команда, яка не здається. Розуміння, що потрібно жити далі, йти вперед, берегти людей і будувати плани.

Поради книжок від Юлії Орлової



«Мої вимушені канікули»

[Переглянути](#)

Катерина Єгорушкіна

Ця книга про дівчинку Віру, яка, як і усі діти в Україні, пережила свої вимушені «канікули» через війну. Окрім самої історії, книга містить поради й заспокійливі практики від психологині Світлани Ройз.



«Відбій повітряної тривоги»

[Переглянути](#)

Олександр Грехов, Анастасія Нікуліна

Це артщоденник перших місяців повномасштабного вторгнення. Ці ілюстрації та тексти — про спільний біль, спільну радість, спільні подвиги і вчинки, спільні срачі та мему. Про те, чим ми жили ці перші місяці після 24 лютого 2022 року.

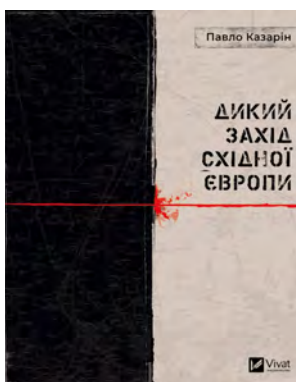


«1984. Графічний роман»

[Переглянути](#)

Орвелл Джордж, Ксав'є Кост

Нове прочитання класичної антиутопії. Яскравіші враження від зображених подій. Ще більш моторошно від їхньої життєвості.



«Дикий Захід Східної Європи»

[Переглянути](#)

Павло Казарін

Це подорожні записки людини, яка залишила свій дім, аби залишитися вдома. Авторська хронологія новітньої української історії. Це спроба підсумувати все, що нас змінило, і все, що лишилося незмінним. Книга — переможець премії BBC «Книга року».

Якщо ти хочеш, щоб бізнес не впав і тримався дистанційно — це окей. Якщо ти хочеш його розвивати, треба, щоб люди працювали офлайн.

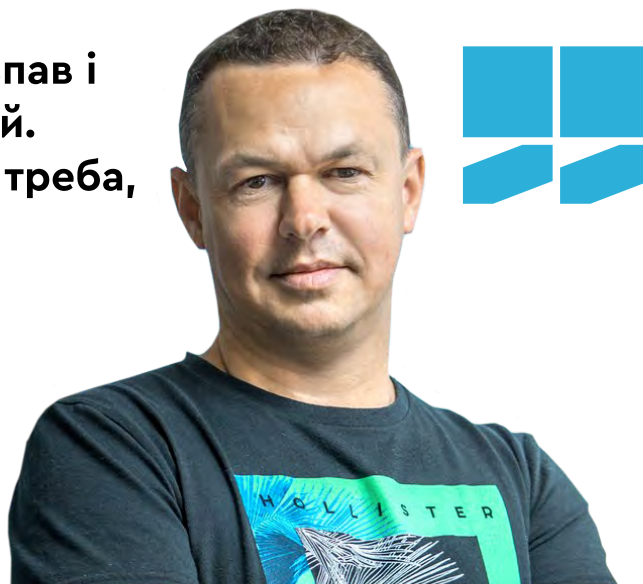
ВІТАЛІЙ

СИЧ

**Головний редактор
медіадоому New Voice**

У перший тиждень багато людей загубилися, ми не розуміли, хто де. Головне, що Росії не вдалося залишити нас без інтернету, вони дедосили наш сайт, робили 200 000 запитів на секунду. Один раз поклали сайт на п'ять годин, але ми все відновили, і більше їм не вдавалося нічого зробити. Ми знайшли їхній Telegram-канал, там вони координують дії, і тепер знаємо, коли вони планують нас атакувати.

Доволі швидко все почало працювати нормально. У Львові ми знайшли офіс. Туди перевезли нашу радійну студію. Я почав вести програму кожного дня. Людям подобалося. Зараз дуже великий попит на інформацію, наш сайт злетів. Зараз нас читають 15 мільйонів людей на місяць. Наш Youtube виріс з одного мільйона відвідувачів на місяць до восьми мільйонів. Але при цьому зник рекламний ринок. У березні наші доходи становили 20% від видатків. Це виглядало так, наче майбутнього немає. Але воно є.



Ми зверталися до міжнародних партнерів. Багато хто нам допоміг. Фонд «Відродження», естонські фонди, чеські, німецькі приватні медіа. У нас збільшився трафік, ми отримуємо гроші від монетизації усіх американських платформ (Facebook, Youtube, Google).

Ми звільнили близько 20% наших працівників. Були вимушені це зробити, декому скоротили зарплату. Є красиве слово «оптимізація», хоча насправді це просто скорочення своїх видатків. Коли наш трафік збільшився, ми підняли доходи й почали людям повертати 100% зарплатні.

Зараз у нас нове випробування — блекаути. До вимикань електрики за графіком можна якось підлаштуватися, з екстреними складніше. У нас є генератор, дизель, облаштували систему з оптоволоконном, чим забезпечили інтернет. А от якщо блекаути будуть не по 4 – 6 годин, а сім днів, то це буде набагато складніше.

20% наших колег працюють в офісі, а решта в інших частинах міста і країни. Ключові люди у Києві, частина за кордоном, і це добре зараз, адже саме вони витримують стрічку новин, якщо буде довгий блекаут. Ми провели нараду, на якій вирішили, що закупимо ще більше дизелю, Starlink, спальні мішки, воду, їжу. Це наш план «А» у Києві. Планом «Б» є релокація частини редакції, думаємо, це буде Львів.

Під час Covid-19 ми навчилися працювати дистанційно. Ми навіть друкований журнал навчилися видавати дистанційно. Коли почалась війна, ми вже вмiли і координуватися, і комунікувати, і працювати без офісу.

Ми весь час на зв'язку з командою, організуємо очні зустрічі, вечірки, адже людям потрібне спілкування, соціалізація рятує.

Оптимізація допомогла нам бути більш сталими. Дуже підтримали міжнародні донори.

У нас неймовірна команда, ми генеруємо 300 новин на добу, трьома мовами. Реструктурували радіо, змінили формат, виходили на FM та Youtube. Зараз ми повністю переорієнтувалися на Youtube, FM взагалі не розвиваємо. Youtube — це відкладене споживання. У прямому ефірі його дивляться лише 10%, решта — потім, і це зручно для нас. Ми призупинили випуск друкованого журналу. Все, що не діджитальне, було зупинено або поставлено на паузу. Зараз ми 100% діджитал-медіа. Наша англійська версія виявилася досить успішною. Змушені були навіть запровадити нічну зміну. Зараз вона приносить нам 20% доходу із сайту. Ми і надалі будемо розвивати англійський напрямок сайту. Плануємо серйозно взятися за Youtube. Вже знаємо як його розвивати. Усі напрямки, які працюють зараз, будемо розвивати ще більше.

Точка опори:

Розуміння, що нашу роботу цінують. Для багатьох ми — майже єдине джерело об'єктивної інформації. Коли звільнили Бучу і жіночка з підвалу сказала, що єдине, що вона слухала, це було радіо «НВ», зрозумів: ми точно робимо корисну справу. Ми — підтримка.

MPCTA



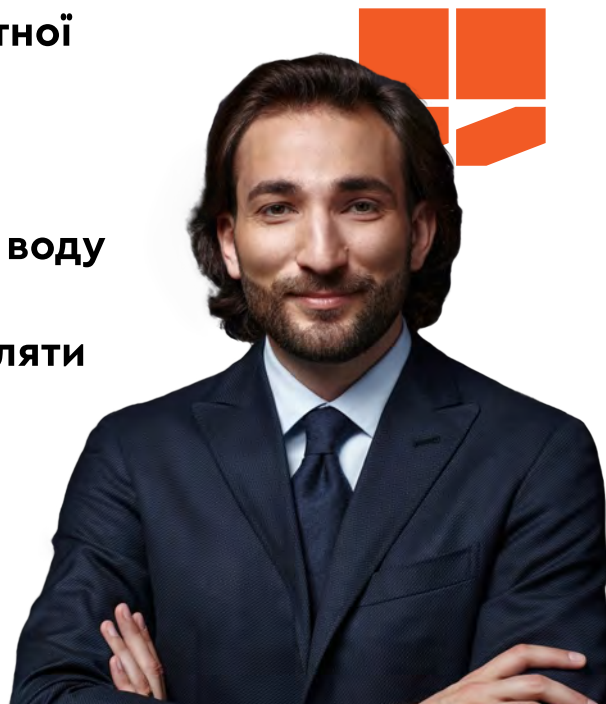
MPCTA

Коли Миколаїв втратив доступ до питної води, ми з колегами-виноробами у виновозах почали возити воду. А для пенсіонерів, лікарень та інших груп населення, які не могли виходити по воду самостійно, ми її почали розливати в п'ятилітрові бутлі та напряду доставляти тим, хто цього потребував.

ГІОРГІ

ІУКУРІДЗЕ

Співзасновник виноробні «SHABO»



Роботи на виноградниках не зупинялись ні день, це були основні роботи, які проходили у весняний період — період обрізки. Якби цього не зробили, ми б залишилися без врожаю.

Ми платили зарплату на місяць наперед і не зупиняли ці виплати, щоб люди могли забезпечити свої родини.

У період Covid-19 нам стало зрозуміло, що віддалена робота — це не страшно. І, ймовірно, цей момент мобільності від банальних груп до чатів зі співробітниками, змінив систему комунікації. Внутрішній піар став значно активнішим і це допомогло зараз, у час війни.

Я почав більше помічати незалежність роботи моєї команди, а також ініціативність колег.

Наша філософія — сімейний бізнес, тому наші працівники — це члени нашої великої родини. У нас є загальна група, де присутні всі 900 працівників — від рядових менеджерів до керівників департаментів. З усіма велася постійна щоденна комунікація не тільки від прямих керівників відділів, а й від нашої родини. Ми прагнули донести, що ми тут, ми на зв'язку!

Момент кризи — показовий! У цей момент ви відкочуєтеся на базові принципи, які в тому числі є фундаментом компанії. Фундамент, який заклав мій батько, Важа Іукурідзе, ідеологія, яку ми не змінюємо і якої дотримуємося. І це фундамент заснований на слові – культура у всіх її проявах: культура виноградарства, культура виноробства, культура споживання, культура ведення бізнесу тощо. Саме ця впевненість у собі та компанії, впевненість у людях надає оптимізму нам і всій команді.

Ми не відійшли від своїх принципів, для мене це найголовніше!

2022 року було 200 років з дня заснування виноробної колонії Шабо. Ми обов'язково відсвяткуємо цю дату під мирним небом.

Мій батько мріяв створити перше Велике Українське Вино і ці вина вже існують, і є основою фамільної колекції. Ці вина ще ніколи не продавалися, ми планували офіційний запуск продажів у травні 2022 року. Обов'язково це зробимо у мирний час!

Ми вже отримали всі дозволи і плануємо побудувати причал у SHABO. А це означає, що на Одеському морвокзалі ви зможете сісти на пасажирське рейсове судно і за 40 хвилин пришвартуєтесь до причалу нашого ресторану вже в «SHABO».

Також ми взяли в оренду історичну віллу Ансельма. Андре Ансельм — один з нащадків засновника швейцарської колонії Шабо. У нас є ідея зробити там культурний центр, локацію для івентів, і я хочу провести там перший винний фестиваль у «SHABO». Ми також розглядаємо можливість побудувати готель, про який вже давно просять наші гості.

Я зберігаю свій оптимістичний настрій і вірю у те, що як тільки завершиться війна, в Україні буде великий ріст якості життя, культури та економіки. Тому чекаю — не дочекаюся. Я готовий повністю брати в цьому участь.

Точка опори:

Коли ти зайнятий справою і розумієш, що це приносить користь і великій родині працівників, і державі, й оподаткуванню, і дає можливості підтримати армію і тероборону. Мене це заряджає, адже я розумію, що все це — не даремно. Що є задачі і є результат. Не тільки особистий, а глобальний.

У Грузії та в Азербайджані населення свідомо відмовляється від російських та білоруських товарів, люди купують українське.

ОЛЬГА

ЦАПРО



HR-директорка компанії «Артеріум»

Щоб підготуватися до війни, ми зробили певні кроки, які підтримали нашу інфраструктуру всередині. Окрім того, подбали про безпеку «по периметру». Ми маємо заводи, склади, тож посилили режим охорони як фізичний, так і технічний. Всередині компанії ми говорили про комунікаційні канали, якими нам треба буде користуватися, якщо щось таки станеться. Звісно, ми мали надію, що все це нам не знадобиться.

Директор нашого київського заводу та низка керівників постійно залишались у Києві, не виїжджали. Вони займалися координацією та управлінням. Дуже важливим було закінчити розпочату роботу. Ми маємо певні технічні методики, які не можна переривати. Наприклад, запустили таблетну масу, а це по кілька годин опрацьовується на різному обладнанні і може тривати до 24 години. Були люди, які погодилися запустити процеси, а нові ми не розпочинали. Ми зробили паузу, щоб зрозуміти, куди нам рухатися. А наприкінці березня повністю відновили виробництво.

Директор заводу та його заступник чергували та ночували на заводі.

Ми нікого не звільнили, виплачували зарплату, не наполягали на обов'язковій присутності якщо це посада дозволяє. Частина команди перейшла на часткову зайнятість, частина перекваліфікувалася. Хто виїхав за кордон, мали можливість працювати, ми дали таким колегам кілька місяців простою, виплачували неповну зарплату, а потім призупиняли трудові відносини. Скорочення ми почали у жовтні.

Фармацевтичний ринок в Україні сильно впав. Гуманітарна допомога, яку надавали нам з-за кордону, позначилася на нас негативно. Ліки майже не купували. І ми надавали свої ліки на підтримку ЗСУ. Ми втратили десь половину ринку і, відповідно, половину прибутку. Тому свою мету визначили так — вижити, протриматися якомога довше. А коли війна закінчиться, розгорнемо наше виробництво на довоєнний рівень.

Ми скоротили фонд оплати праці на 15%. Скасували доплати за харчування, авто, пальне для середньої ланки управління та керівників, скоротили відсоток премій, заморозили вакансії. Усі ці зміни дали змогу акумулювати наші сили і триматися далі. Ми поставили собі рамки — мусимо пройти зиму та початок весни. З квітня маємо дуже сильне бажання повернутися на стабільний рівень. Це свідома стратегія.

За часів Covid-19 нам вдалося налагодити віддалену роботу. Якщо всі прийдуть на роботу, нас буде плюс-мінус 1200 працівників, а наше бомбосховище розраховане на 400 людей одночасно. Тому в першу чергу на роботу ходять ті, хто або працює на виробництві, або його обслуговує, решта — по черзі. Поки не було блекауту ця схема працювала добре. А зараз всі приходять в офіс, бо тут є світло, і це для нас виклик — забезпечити укриття кожному працівнику.

Ми віримо в компанію, боремося і піклуємося про людей. У перші дні війни ми дуже швидко зорієнтувалися і розгорнули склад у Тернополі. Перевезли туди всю нашу продукцію з київського складу. Це було правильно. У Києві багато складів постраждали. Ми встигли зберегти наші ліки — це дуже важливо.

Ми багато робимо для наших працівників, запустили проєкт турботи не тільки про наших співробітників, а й про їхнє оточення. Медична, психологічна допомога, розвиваючі заходи для дітей, тренінги з рекрутингу для дорослих, які втратили роботу і намагаються знайти нову. Серед дітей студентського віку ми обрали трьох та оплатили їм навчання.

Потурбувалися навіть про домашніх тварин, надавали зоопрепарати.

Окрім своїх працівників, ми допомагали колегам з інших фармкомпаній: влаштовували на роботу і надавали можливість на наших майданчиках (за контрактом) виробляти їхні продукти. Є дуже важливі препарати, унікальні, життєво необхідні. Таким чином ці препарати та компанії залишилися на ринку. А для наших працівників це додаткова робота. Ми на контрактній основі «ділилися» своїм автопарком, що допомогло нам підтримувати діяльність.

Точка опори:

Віра в економічний розвиток і підйом після нашої перемоги. Команда, яка дає натхнення і сили рухатися далі.

Ми вкладаємо кошти в наукові роботи, підтримуємо науковців, які зараз створюють свої розробки при інститутах та університетах. У нас є абсолютна впевненість, що ми вистоїмо і зробимо все, що від нас залежить. Просто треба протриматися.

До війни ми були сфокусовані на українських клієнтах та українському ринку. За один день ми втратили практично всіх клієнтів.

НАЗАР

ГУЛИК



Директор ІТ-компанії «Empat»

Те, що війна почалася, було дуже важко усвідомити. Я раціональна людина, а вся ситуація була занадто ірраціональною. У мене був свій особистий внутрішній план, я знав, що маю робити і що говорити команді. І коли на дзвінок зібралася майже вся команда, це дуже допомогло нам пройти перший день війни з мінімальною шкодою для себе.

Спершу ми створили координаційний чат, де в перші дні збирали інформацію, хто де, куди збирається їхати, які в кого плани. Ми домовилися бути весь час на зв'язку. Згодом розпочали розв'язувати персональні питання для кожного. Ми не робили загальних дій, однакових для всіх, а підходили індивідуально до кожного.

Covid-19 був дитячим садком у порівнянні з першим тижнем війни. Це був найбільший виклик для мене. Ми операційно перебували в дуже поганій ситуації, адже висить відповідальність за команду і компанію. Зазвичай, ми працюємо з безготівковими розрахунками, тому немає грошей і немає в перспективі клієнтів, які можуть заплатити, адже практично усі наші клієнти були локальними. В абсолютних цифрах ми втратили близько мільйона доларів.

Мені радили звільняти людей, урізати виплати. Але я ухвалив рішення зберегти команду, яку дуже довго збирав та дуже ціную. Ми з кожним індивідуально проговорювали ті рамки зменшення оплати праці, на які людина могла погодитися. Таким чином ми змогли скоротити видатки на 32 – 34%, це був час і ресурс, який ми використали на переформатування компанії, переорієнтацію на західних клієнтів. Через півроку ми почали повертати заробітну плату до довоєнного рівня, і навіть трохи більше.

Задля збереження своєї репутації надійного клієнта про світло та електрику ми намагаємося зі своїми клієнтами не говорити, а також не проговорюємо ситуації наших обстрілів.

Ми не розголошували, що під час чергової атаки на Київ шматок ракети прилетів до нас в офіс. Нічого не зруйновано і все добре, але ми не хочемо, щоб такі історії позначилися на ставленні клієнтів до нас.

Ще в часи Covid-19 ми стали офлайнно – онлайнні, запровадили щоденні стендапи, коли команда постійно бачить свого керівника. Використовуємо спеціальну програму, яка відстежує настрої в колективі та намагаємося вчасно реагувати на зміни цих настроїв.

Будувати корпоративну культуру онлайн — це новий виклик.

Ми будуємо плани, у мене є моя мапа компанії на найближчий час, на рік, на три роки. Також ми до війни планували розділити бізнес на сервісну компанію і стартап студію. Через проблеми ми заморозили цей план, але маємо намір розморозити його вже наступного року. Ми нічого не відкладаємо на час після війни, ми все робимо зараз.

Точка опори:

Для компанії — це команда, ми самі. І добро, яке ми робимо. У нас є окремий таргет «Добрі справи компанії Empat».

А для мене — це відповідальність перед компанією і командою. Команда генерує проєкти, які потім мають певний локальний вплив, згодом він вже глобальний, і все це разом наближає перемогу України.

Ми моделювали з командою сценарій того, що може статися, і це був жорсткий сценарій з нашої точки зору. Але те, що відбулося, виявилось гіршим від того, що ми вважали жорстким сценарієм для нас.



РОМАН

РОМАНЧУК

Генеральний директор мережі кінотеатрів «Multiplex»



24 лютого 2022 року ми повідомили працівників, що, незалежно від ситуації у містах, ніхто на роботу не виходить. У той же час децентралізували всі управлінські процеси, що дало нам змогу бути більш гнучкими. Повністю заморозили всі платежі, крім виплат заробітної плати персоналу. Для максимально швидкого реагування ми створили щось типу внутрішньої гарячої лінії. Маленькою групою, протягом кількох годин, розв'язували питання, з якими до нас зверталися: там були кейси з релокації, транспорту і фінансової підтримки. Наш центр оперативних рішень та підтримки персоналу допомагав усім, незалежно від того, чи це топ, чи універсальний працівник з будь-якого кінотеатру.

Поділили на блоки усіх наших партнерів і всім, кому були винні гроші, доносили основне повідомлення: ми тут, ми є і ми нікуди не подінемося! Підтверджували свої зобов'язання, але водночас зверталися за структуризацією боргів. Надавали графік виплат, який залежав від того, як буде розвиватися ситуація, адже спиратися на точні дати було неможливо.

Відновлення роботи кінотеатрів у березні стимулювала команда, саме вони ініціювали відкриття у Львові та Хмельницькому. І в перші дні ми отримали багато позитивних відгуків, що відкриті кінотеатри — це такий знак, що життя неодмінно стабілізується. І другий коментар найбільш типовий — про вдячність, що можна відволіктися і повернутись у довоєнне життя хоч на кілька годин. Завдячуючи ЗСУ, ми згодом відкрили Житомир, Київ та інші кінотеатри.

Досвід із Covid-19 дав нам змогу пропрацювати алгоритм консервування та розконсервування кінотеатрів.

Дуже змінилися терміни планування. Будь-які питання, що стосуються строків чи відтермінування платежів, ми прогнозуємо на основі поточного місяця. Ми оцінюємо ситуацію і повідомляємо наших партнерів, що рухаємося за «планом А», проте гарантувати його виконання не можемо.

Ми для себе вирішили, що будемо жити і перемагати. Наш ворог точно хотів, щоб ми закрилися в підвалах і нічого не робили, ні інновацій, ні життя. Щоб ми самі себе поховали. Саме це і має нас стимулювати, щоб ми нічого не чекали, а діяли, аби жодний план ворога не справдився.

Ми з червня погашаємо наші борги, адже наші партнери — це частина економіки. Ми суттєво обмежені у бюджетах і рішеннях, але працюємо над колабораціями з меншими компаніями, покращуємо сервіси, які не потребують великих фінансових вливань.

Точка опори:

Команда, адже більша частина життя — це робота з командою. Я вдячний всесвіту, що маю неймовірну команду. Я не знаю, чи зміг би впоратися без них.

ВІКТОР

ІВАНЧИК



СЕО і мажоритарний акціонер агропромхолдингу «Астарта-Київ»

З першого ж дня повномасштабного вторгнення ми чітко знали, що були, є і будемо в Україні. Ніяких релокацій на Захід чи пошуків інших варіантів для інвестицій. Жоден топменеджер компанії не виїхав не те щоб за межі України, а й з території діяльності своїх підприємств.

У нас були розроблені плани на випадок непередбачуваної ситуації. Ми їх прописували детально як для всього холдингу, так і для кожного окремого підприємства. Хоча і сподівалися, що такої повномасштабної війни все ж таки не буде. Вже о 12:00 24 лютого 2022 року ми зібрали першу онлайн робочу нараду за участю всіх членів дирекції та керівників регіональних підприємств. Синхронізували свої дії, насамперед, щодо питань безпеки працівників та їхніх сімей. Далі проговорили заходи щодо збереження активів та забезпечення безперервності виробничих процесів, які неможливо зупинити. До зони бойових дій доставляли необхідні вантажі, а на зворотному шляху допомагали евакуювати звідти людей.

Підпорядкувавши все особисте загальному, ми сфокусувалися і на вирішенні гуманітарних проблем та допомозі військовим. Справа у тому, що підприємства нашого холдингу розташовані у восьми областях України і так трапилось, що саме ці громади приймали величезну кількість людей, які рятувалися від бойових дій у більш безпечні місця. Тому ми, у тісній співпраці з місцевими громадами та військово-цивільними адміністраціями, надавали продукти харчування, речі першої необхідності та облаштовували місця для тимчасового проживання. У зони бойових дій доставляли необхідні вантажі, а на зворотному шляху допомагали евакуювати звідти людей.

Буквально через кілька тижнів ця діяльність була трансформована у повноцінний гуманітарний проєкт, який ми назвали «Common Help UA». Проєкт продовжує свою діяльність і сьогодні та має більше 25 міжнародних та українських партнерів.

Більше тисячі наших працівників пішли працювати на цей напрямок на волонтерських засадах. Для підвищення ефективності та гарантованої доставки гуманітарної допомоги безпосередньо її отримувачам, створена мережа регіональних хабів, а спеціально розроблена цифрова платформа забезпечує прозорість процесів. За цей час нашу допомогу отримали майже 800 000 людей та 433 медичних і соціальних закладів України. Загалом фінансова оцінка благодійних внесків та гуманітарної допомоги проєкту Common Help UA — майже 600 мільйонів гривень. Окрім того, сорок один мільйон гривень спрямований на проєкти з розвитку середнього та малого бізнесу, який у подальшому теж зможе долучитися до відбудови України.

Ми не зупинилися ні на день. Аграрний сектор дуже чутливий до цього, особливо тваринництво. Щоб не ризикувати життям людей, ми на два тижні зупинили наш соєпереробний завод. Але як тільки ситуація трохи стабілізувалася, відновили його роботу та продовжили виробляти продукцію.

Щодо рослинництва те ж саме. Ми не можемо не сіяти, не обробляти, не збирати. Трохи більше 4 000 гектарів у Чернігівській області були тимчасово окуповані. Але як тільки вони були звільнені та розміновані, ми засіяли і ці землі.

Завдяки диверсифікації та розрахунку на власні сили ми нарощуємо потенціал компанії та орієнтуємося на вихід на інші ринки Південно-Східної Азії, Африки, Близького Сходу та Європи. Скасування мит на експорт українських товарів в ЄС також допомогло. Це практичне втілення зони вільної торгівлі. Перспектива членства в ЄС відкриває перед нами дуже широкі можливості. Наша здатність адаптуватися до викликів різного характеру дає нам впевненість, що ми зможемо бути конкурентоздатними на цих висококонкурентних ринках.

У нашому фокусі — максимальна допомога Україні для наближення Перемоги. Зокрема, завдяки цифровізації усіх процесів, енергонезалежності та ще більшому підвищенню соціальної відповідальності бізнесу. Це зараз дуже актуально для нашої країни.

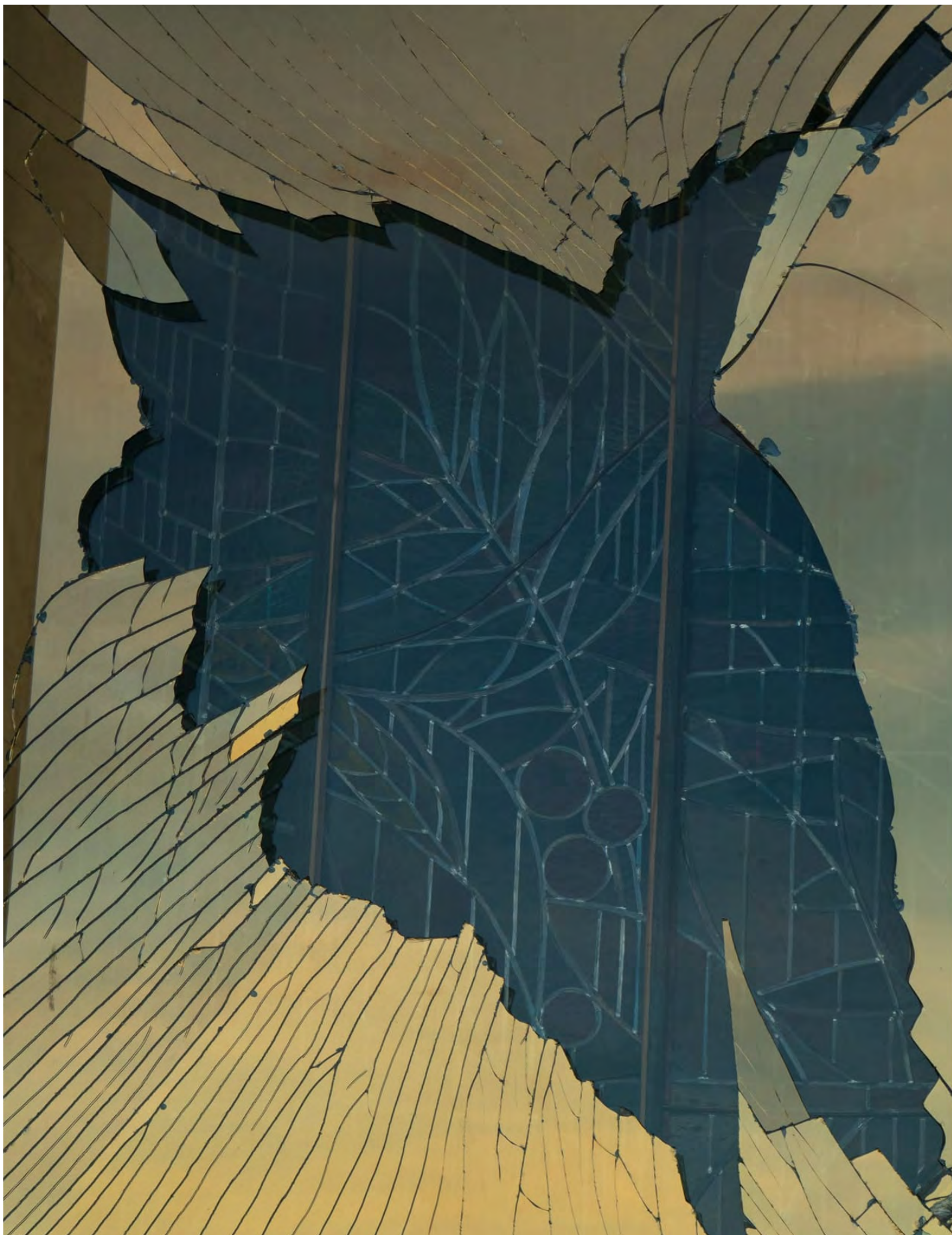
Ми вже тривалий час працюємо над власною розробкою цифрової системи управління агробізнесом «AgriChain». Почали впроваджувати елементи штучного інтелекту. Тут ми бачимо величезну перспективу, тому продовжуємо активно розвивати цей напрямок.

У мене є внутрішнє відчуття, що морально та ціннісно Україна вже перемогла. Це бачить цілий світ. Ми перемогли в собі меншовартість, хронічну неповагу та невіру в себе як у народ. Це найважливіше. Зараз ми маємо критичну масу людей, які згуртовані навколо спільної мети — відновлення та розвитку України. Для того, щоби перемогти фактично, треба повернути наші території. Тільки тоді ми зможемо сказати, що перемогли.

Найболючіші наші втрати — люди. У травні минулого року на Харківщині російський літак випустив керовану ракету у трактор, який працював у полі. На превеликий жаль, тракторист загинув. На полі бою загинули 13 наших мобілізованих працівників, 21 були поранені. Сьогодні 346 співробітників захищають нас в Збройних Силах України. Ми допомагаємо їм усім необхідним, виплачуємо заробітну плату, підтримуємо їхні сім'ї. І будемо це робити до нашої Перемоги.

Із 24 лютого 2022 року у мене постійне відчуття, що я маю робити більше, масштабніше, важливіше. Все, що буде сприяти нашій спільній перемозі. Тому сьогодні найголовніше завдання нашого бізнесу — допомогти наблизити Перемогу і відбудову України. І мене дуже надихає той факт, що так само до цього питання ставляться всі свідомі українські компанії.

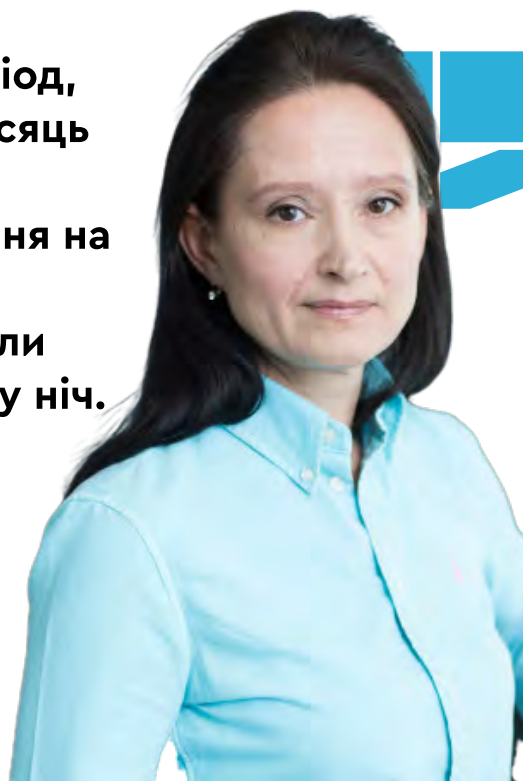
CEHc



У мирні часи у нас був критичний період, до якого ми готувалися приблизно місяць — це новорічна ніч. У новорічні свята люди створювали велике навантаження на мережу. Так от, у перший день повномасштабного вторгнення ми мали навантаження більше, ніж у новорічну ніч.

ВІКТОРІЯ РУБАН

**PR-директорка компанії
«Vodafone Ukraine»**



Ми — мобільний оператор. 24 лютого 2022 року всі почали телефонувати рідним, один одному, в call-центри. Це збільшило навантаження на мережу в десятки разів.

Схід, північ, південь — це традиційно наші регіони. Там кількість обладнання та абонентів у нас набагато більша, ніж у інших операторів. Наприклад, у Харківській області більше 60% ринку - наші абоненти. На Донбасі — було навіть більше. Так само й у Криму до окупації переважна більшість абонентів були нашими. За вісім років ми повністю перебудували нашу мережу. Перенесли ключові технічні центри, які є стратегічними для роботи компанії. Ми зробили не подвійне, а більше резервування мережі. Телеком-канали можна порівняти з автомобільними шляхами. Наприклад, якщо одна дорога закрита на ремонт, треба пускати трафік на інші.

Чим більше цих «інших» шляхів, тим менше виникає проблем. Те ж саме і в телекомі. Таких маршрутів у нас зараз мінімум три по кожному з магістральних напрямків, а то й більше. Ми вміємо пускати український трафік і через міжнародні канали.

Як компанія, яка забезпечує роботу критичної інфраструктури, маємо пропрацьовані екстраординарні та аварійні ситуації, певні алгоритми та протоколи дій. Це стосується як бойових дій, так і можливих стихійних катаклізмів. На ці випадки ми маємо алгоритми дій, наші спеціалісти вміють працювати вправно та швидко. За час війни ми відбили понад 250 кібератак. Жодна спроба зашкодити роботі компанії не мала успіху.

Управління мережею у нас повністю діджиталізовано. На «кнопки тиснуть» не люди, а штучний інтелект, який перелаштовує навантаження у мережі, автоматично управляє операціями та виконує інші завдання. Менеджмент втручається лише у критичних ситуаціях.

90% наших працівників можуть працювати віддалено: маємо електронний документообіг, у нас існують онлайн-програми узгодження рішень. Ця система була впроваджена задовго до пандемії і допомогла миттєво адаптуватись після вторгнення ворога попри міграцію співробітників в інші регіони та Європу.

У випадках, коли наші працівники хотіли переїхати у безпечніші міста або країни, ми допомагали з помешканнями, побутовими речами, організацією офісів та умов для продовження роботи. У регіонах активних бойових дій дуже швидко організовували евакуацію працівників та їхніх родин. Є працівники, які свідомо залишилися вдома і продовжують працювати у зонах, близьких до бойових дій. У нас є ремонтні бригади, які наготові завжди — і вдень, і вночі. Люди — це наша головна цінність. Саме вони ремонтують обладнання, мережі, піднімають нашу інфраструктуру, яка пошкоджена ворогом.

Якщо ми стикаємося з блекаутом локального масштабу, то це один ступінь реакцій. Якщо це блекаут охоплює велику територію, то відновити все умовно за годину — неможливо. Наприклад, у Києві маємо понад 1000 базових станцій. Тож за одну годину неможливо фізично організувати одночасний виїзд бригад на всі ці об'єкти. У нас немає стільки людей та транспорту. Тому ми працюємо спільно з нашими колегами на ринку. У великих містах домовляємось, щоб різні оператори їздили по різних мікрорайонах і піднімали свої мережі. Аби люди мали принаймні одну мережу в ефірі. Така кооперація дає можливість покрити більшу частину великих міст.

Наша співпраця з колегами-конкурентами по ринку — це приклад ефективної взаємодії. Розвиток технологій передбачає певну кооперацію між усіма учасниками ринку, незважаючи на те, що вони конкурують за споживання, абонентів та їх кошти. Таке партнерство українських операторів допомогло запустити національний роумінг, який був організований протягом тижня. Це неймовірно, зважаючи на звичні терміни такого технологічно складного процесу — зазвичай він триває півроку і довше. Але усі об'єдналися й це стало реальним!

У нас немає часу на депресії. Ми постійно в тонусі. Це тримає нас. Ми розуміємо, що зв'язок сьогодні — це критично важлива річ. На звільнених територіях люди дуже радіють поверненню українського зв'язку. Станом на сьогодні: в Україні ми роздали безоплатних послуг вартістю понад один мільярд гривень. На понад 20 мільйонів гривень роздано мобільних телефонів, гаджетів, павербанків, іншого обладнання.

Наприкінці першого півріччя через війну ми мали збитків на понад два мільярди гривень. Але нас розуміють і підтримують наші акціонери і партнери, надають знижки, допомогу, технологічне обладнання. Міжнародна підтримка партнерів, акціонерів, інвесторів дуже важлива. Цей фактор, зокрема, мотивує працівників нашої компанії. Попри складнощі, нам вдається підтримувати бізнес і доходи майже на минулорічному рівні. Не зменшились і інвестиції, незважаючи на війну, що дуже важливе для відновлення мережі.

Усі плани на майбутнє після перемоги пов'язані з діджиталізацією. Основні технологічні процеси та бізнес будуть автоматизуватись та переходити в онлайн. Це світова тенденція. І ми також в ній.

Точка опори:

Я радію, що Україна так проявила себе у складний час. У нас неймовірні люди, народ, країна. Ми незламні та волелюбні. Саме це підтримує мій життєвий ресурс і додає сили. Україна — надзвичайна країна з точки зору інтелектуального потенціалу і сподіваюсь, що фокус уваги до нас через війну переміститься після перемоги на інші речі — на наш розум і потенціал.

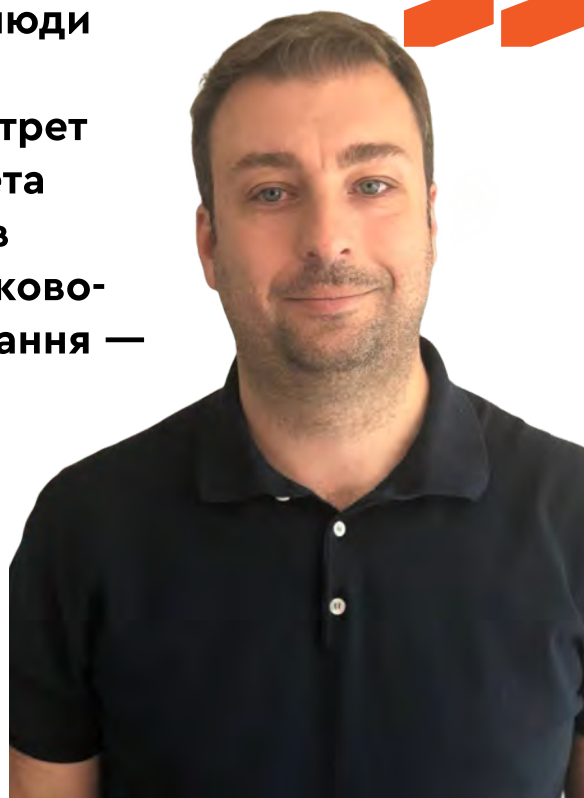


Кожен українець зараз — волонтер. Раніше людина приходила і купувала собі, мамі, родичам. Зараз ті самі люди купують продукцію як волонтери і пересилають далі військовим. Портрет покупця не змінився. Змінилася мета покупки. Майже повністю відійшов подарунковий асортимент. А військово-польовий сегмент і сегмент виживання — на перших місцях.

ОЛЕКСІЙ

ДАВИДЕНКО

Власник мережі медичних товарів «Медтехніка»



Якщо інших Covid-19 «підкосив», то медична галузь була під навантаженням останні два з половиною роки, і ще тоді ми навчилися працювати з великими навантаженнями та викликами. Якби повномасштабна війна сталася два роки тому, ми б не були до неї готові. У 2022 році нам було простіше. Ми були готові до війни ментально, були готові з точки зору пропозиції. Ще за півроку до початку повномасштабного вторгнення ми формували аптечки для бомбосховищ на запит Міністерства оборони України.

Військово-польова медицина до 2022 року була на дуже початковому рівні, ми активно займалися наповненням її асортименту.

Ще з грудня 2021 року почали приходити турнікети, джгути, носі, перев'язка, хірургічні прилади. Почав змінюватися асортимент, який зазвичай змінюється під замовника. Фактично за два місяці до війни професійні кола готувалися.

Уся наша команда працює офлайн. Ми на робочих місцях усі ці місяці війни. Із 300 наших працівників близько десяти ми тимчасово втратили, тому що вони були змушені поїхати. Працюють всі, окрім нашого магазину в Маріуполі, який був біля пологового будинку, куди влучила найбільша ракета і наш магазин просто знесло. Але вся мережа працює без пауз.

Перші півроку ми працювали 24/7. Десь у липні стало трохи легше. Почали повертатися і відкриватися інші бізнеси, які нас розвантажили, і додалися поставки з-за кордону.

Ми витрачали певні кошти на те, щоб колективу було комфортно працювати. І не лише працювати, а й відпочивати. Усі розваги, тимблдинги, зустрічі, свята: 100% зроблено не дарма. Команду треба гуртувати. Перші півроку повномасштабної війни кожного ранку я записував відеозвернення до команди. Я фактично скопіював з того, як це робить Президент України. Я звертався до свого колективу. Вважаю, що для колективу було важливим чути керівника, розуміти, що відбувається, бачити, що вони не одні, їх підтримують і ніхто нікуди не тікає. Для мене це теж було дуже важливим. Ці пів року моїх щоденних відеозвернень згуртували людей.

Більшість медичних компаній працюють не через гроші, а через відповідальність за те, що вони роблять.

Наш бізнес не просів. Медичний бізнес у кризових ситуаціях майже не просідає. Перші місяці війни держава активно вивозила людей з тимчасово окупованих територій або тих, які можуть такими стати. Це означає, що були потрібні засоби реабілітації, інвалідні візки, ліжка. Зараз актуальними є грілки, біотуалети та ін.

В Україні є лише один завод, який займається виробництвом комплектуючих для тактичних аптечок і тактичної медицини. Завод у Київській області, який станом на 25 лютого 2022 року вже не працював. Я вмовив керівника відвантажити все, що є у них на складах, бо це критично важливо. Під чесне слово нам відкрили склади і ми просто забрали все, що у них було. Ми тоді укомплектували тероборону Києва та області. Таких випадків за перші 2 – 3 доби було декілька. Було кілька підприємств, які дозволили нам забрати необхідний товар. Ми розуміли, що маємо це робити. І ми це робили. Досвід, який ми прожили у перші тижні війни, я буду зберігати, як мінімум, для того, щоб розуміти: ми можемо його повторити. Я думаю, що всі власники бізнесів, які залишилися і своїм прикладом показали, що треба працювати, зберегли команди і змогли пережити цей час.

Вже зараз ми повинні відходити від імпорту та відкривати власне виробництво. Війна показала, що у нас відкрилися нові сфери. Наприклад, у нас відсутня така спеціальність як технік-протезист, а протезування кінцівок — це сьогодні необхідність. Ми маємо придивитися і проаналізувати, в чому ми залежні від імпорту, почати це відпрацьовувати і заповнювати ніші.

Точка опори:

Сім'я. Успіхи ЗСУ забезпечують хороший настрій дружині і це мене тримає.

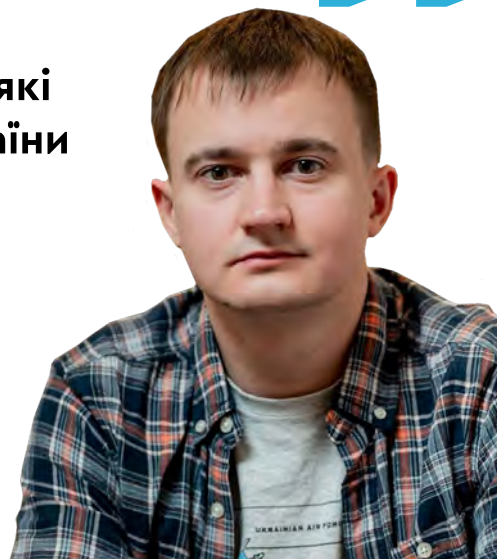


Ще з 2017 року я був переконаний, що рано чи пізно у нас буде чергове велике загострення. Ми вже тоді почали займатися допомогою не тільки військовим тут і зараз, а й проєктами, які мали б посилити обороноздатність країни на випадок повномасштабної війни.

ТАРАС

ЧМУТ

Директор Фонду компетентної допомоги армії «Повернись живим»



Минулого року у нас було два флагманські проєкти — це створення і розвиток сил територіальної оборони та модернізація протиповітряної оборони сухопутних військ, і на це ми витрачали 20 – 30% нашого бюджету. У перший день війни всі ці кошти окупилися в десятки разів.

Сила команди фонду в тому, що у нас є люди, які багато років дуже тісно працюють з армією.

У перший день війни більшість нашої команди переїхала в запасний командний пункт, це було заздалегідь підготовлене місце в Івано-Франківську. Я та ще декілька членів команди фонду лишилися у Києві, це було ціннісно правильно, ми мали бути тут. Тут була оборона країни, і ми з першого дня включилися в ефективну роботу.

На підтримці суспільства ми виростили на 580% за півроку, із 30 мільйонів на рік до п'яти мільярдів за півроку.

Перші місяці була величезна проблема суспільного запиту, суспільного тиску, суспільного звинувачення та обурення, що ми, як благодійна організація, не можемо одномоментно допомогти всім. Але в цьому випадку ніхто не брав до уваги терміни підписання угоди, скільки часу займає логістика, розмитнення, доставка в Україну. Скільки б не було грошей, але швидше ніж за три тижні привезти те, що ви закупили, не вдається і сьогодні. Це та криза, яку нам вдалося подолати завдяки правильній комунікації, правильній роботі з партнерами та правильним організаційним рішенням. Криза, яку не вдалося подолати, це все, що стосується взаємодії з державою, незважаючи на те, що всі працюють на одну мету. Але ми в процесі пошуків правильних підходів.

Увесь попередній рік ми присвятили розбудові організації як інституції, посиленню бренду організації, фандрейзингу.

24 лютого 2022 року, коли люди захотіли допомогти армії, усі пішли до найбільш впізнаваних організацій, з прозорою репутацією, з прозорою звітністю і до тих, хто на слуху — це були ми, адже ми були всюди. І це дало нам змогу одразу розпочати реалізовувати великі проєкти, динамічно нарощувати довіру, репутацію, впізнаваність і розуміння того, що ми робимо, а що не робимо.

Зараз можна почути, що кількість надходжень падає, суспільство втомилося, але я з цим не погоджуюся. Просто треба продовжувати компетентно та ефективно працювати, і тоді все виходить. У нас поки виходить.

**ЦІЛЬ ФОНДУ — НЕ ЗАБЕЗПЕЧИТИ
КОЖНОГО СОЛДАТА ЗСУ, А
ВИТРАТИТИ ГРОШІ ТАК, ЩОБ ЦЕ
МАКСИМАЛЬНО ПОЗИТИВНО
ВПЛИНУЛО НА ХІД ВІЙНИ.**

На мій завод у Житомирській області прилетіло дві ракети, Лисичанськ окупували, і все, що я будував роками, розрізали та вивезли у вигляді металобрухту.

ІГОР

ЛІСКІ

Голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції»



Я сам із Луганська, тож жив цією війною з 2014 року. І я виніс із того часу свою філософію, вона допомогла майже з нуля або навіть з мінуса створити знову потужну компанію. Ми побудували шість заводів і фабрик, а це досить непоганий показник як для восьмирічної діяльності.

Я намагався будувати все більш системно, менше залежати від російського газу. Віддавали перевагу альтернативним системам, твердопаливним котлам, «зеленій енергетиці». Спрямували продукцію на експорт, щоб менше залежати від українського ринку. Ми розуміли, що в РФ спроби знищити нас як державу не полишать.

Перші три тижні бізнесу не існувало, було повне занурення у війну, було розуміння, що є або ми, або вони. Усі гроші витратили на форму і бронезилети. Хоча якби я хоч одну годину на день приділяв бізнесу, відновлювати було б легше.

На початку квітня я почав збирати наради, впроваджувати кризовий менеджмент у класичному вигляді, коли ти надихаєш, командуєш, з кимось сваришся, повертаєш до реальності, тому що люди просто загубилися. Не було жодного режиму вичікування або відтермінування — це були нові реалії. Нам потрібно було ставати кращими, охоплювати нові ринки збуту, підбирати найкращих людей, відкривати нові філії. У цих ризиках потрібно максимально коригувати стратегію, усе це про експортоорієнтовану економіку. І війна нам тут допомогла, адже зараз дуже потужний бренд України у світі. Євросоюз скасував податки, для нас немає бар'єрів, щоправда є труднощі з внутрішньою логістикою та електропостачанням.

У наш деревообробний завод на Житомирщині прилетіло дві ракети, ми відбудовуємо, лагодимо, за кілька місяців там вже буде перша продукція. Житомирський картонний комбінат продовжує працювати майже на довоєнному рівні, ми втратили 10% персоналу, але намагаємося перерозподіляти ресурси, пробуємо експортувати. Майже перед війною ми запустили завод із виробництва протейнів, йдеться про переробку відходів тваринництва. Ми виконуємо свої зобов'язання перед партнерами, вони відкрили нам кредитну лінію і ми вже запускаємо другу чергу. Наша IT-компанія у березні впала майже до нуля, але ми вже вийшли на 75% довоєнних і не плануємо зупинятися. Це одна з найскладніших історій, тому що ми орієнтуємося на внутрішній ринок, а він впав мінімум на 30%.

Ми втратили 10 – 15% експорту через проблеми з логістикою, це і проблеми з транспортом, і втрата часу від стояння на кордонах.

У нашій діяльності ми прибрати всі напрями, які не є критично важливими. Більшість наших напрямків — це те, від чого важко відмовитися: мед, їжа, переробка відходів, ліс. І ця стратегія була правильною.

Бізнес — це завжди про людей. Ми змогли зберегти ключових людей, дати їм віру в те, що їхня робота важлива для України, для регіону, для них самих, для їхніх родин. Також ми максимально сфокусувалися на експорті та експансії на нові ринки.

Сподіваюся, що з війни ми вийдемо іншим суспільством з усвідомленням кожного: це моя країна, я за неї відповідаю, сплачую податки, фінансую мою армію, яка захищає мою родину. Я думаю, що ми не програли у перші тижні тільки завдяки тому, що наше суспільство вже на цьому шляху усвідомлення. Ми маємо повірити в себе та свої сили, щоби повернути всі наші території і щиро відчувати, що це наш земля.

Точка опори:

Точку опори шукаю в собі. Повірити в те, що ти робиш, бути чесним із собою, не прогинатися під ці умови. Коли твій внутрішній всесвіт і гармонія в балансі, зовнішні фактори впливають на тебе, але у тебе є точка опори. Ти можеш допомогти іншому, стати для когось опорою, когось за собою повести. Коли ти про щось говориш, люди відчують, що ти в це віриш, а не граєш чи маніпулюєш. Це така внутрішня сила і я всім раджу знайти її у собі.

Дорогою з Києва до Дніпра наш менеджер з IT-відділу сказав, що, коли це все трапалося, він зрозумів, кому потрібен і що саме означає EVA Family. Наша внутрішня корпоративна цінність — це команда і взаємодія.

АННА

ГРИШИНА

**Директорка з маркетингу
«РУШ» (EVA та EVA.UA)**



Перший тиждень війни був важким, ми були 24/7 у внутрішніх процесах компанії та в усьому, що стосувалося клієнтів та працівників.

Коли до нас почали надходити звернення від волонтерів, ми створили оперативний штаб, у якому задіяли працівників, котрі мали час і можливість обробляти волонтерські запити. Цей штаб працює і зараз.

Водночас ми зайшли у складний репутаційний колапс. 23 лютого 2022 року ми всюди у своїй мережі замінили цінники, готуючись запровадити акції до 8 березня 2022 року, а вже наступного дня наші партнери скасували всі святкові активності разом зі знижками. І коли ми почали повертати цінники та скасовувати акції, піднялася хвиля невдоволення, наче ми наживаємося на війні. Ми в ці дні багато втратили й усі ці втрати понесла наша компанія.

Але в результаті ми вийшли з цієї ситуації: дуже детально почали пояснювати клієнтам, що таке ритейл, які є складові, як формується ціна. Ця відкрита комунікація нам дуже допомогла.

З грудня ми формували алгоритми дій на випадок, якщо вимкнеться зв'язок, якщо не буде пального, машин, електрики. І те, що ми мали запаси пального, нам дуже допомогло.

У нас три великі логістичні центри й магазини працюють за умови постійного підвозу товарів. Немає пального — немає товарів. Але, на мою думку, ми готували лише 10% від того, з чим довелося зіткнутися.

У нас не було паузи. Вся команда, весь менеджмент та офіс були у Дніпрі, у нас там розташовано головний офіс. Ми не заперечували, якщо люди виїздили у більш безпечні міста і країни. Хто міг працювати віддалено, продовжував свою роботу.

Харків у нас працював і не зупинявся, деякі магазини не працювали. Це ті райони, які були під активними обстрілами, але вся команда працювала, інколи відкривали, а інколи не відкривали магазин, з огляду на ситуацію. Суми, Чернігів — ми весь час тримали контакт. Коли було небезпечно, то ми все закривали, але потім одразу відкривалися.

Найстрашніше було в Маріуполі. Там багато магазинів і там велика команда. З деякими колегами ми не мали зв'язку 3 тижні, вони не встигли виїхати. Це був дуже зворушливий момент, коли ми дізналися, що наші люди у безпеці.

Ми підтримували своїх людей, допомагали з розміщенням, з орендою житла. Зараз ми чекаємо, коли в Херсоні розмінують наші магазини і ми відновимо роботу.

У нас три великі логістичні центри і два розподільчі центри — це система, завдяки якій ми живемо і рухаємося. Багато в чому нас врятувало те, що 2021 року ми відкрили Львів — це великий розподільчий центр. Ми не зупинили роботу нашого інтернет-магазину, хоча швидкість і впала. Логістика ускладнилася тим, що нам не вистачало аутсорсингового транспорту: машини були, пального було, а водії не хотіли їхати на небезпечні території. Нам дуже допомогло, коли уряд в березні ухвалив рішення, що водії з категорією «В» можуть керувати вантажівками, це збільшило вибір водіїв, зокрема долучилися жінки.

Вимкнення електрики — це наше нове випробування. Каси потребують електрики, всі магазини потребують електрики. На початку війни ми захищали вікна наших магазинів, закривали їх, а тепер відкриваємо, адже так ми можемо працювати у світлу частину дня. Ми закупаємо генератори, вихоплюємо поштучно все, що є.

До червня ми думали, що інновації не на часі, але згодом вирішили: спробуємо прилаштуватися і будемо рухатися вперед. Ми зупинили велику кількість проєктів, десь посунули терміни, але продовжуємо 90% наших проєктів — це проєкти про майбутнє, про іншого клієнта і роботу з ним, про зміну парадигми компанії.

Ми лишили наш фокус на клієнті. Розуміючи зміни, які зараз із клієнтом відбуваються, намагаємося це враховувати у процесах, структурах, пропозиціях товарів. Сформували нові портрети клієнта. У нас з'явилися волонтери, вимушено переселені особи. Ми залишилися на своєму місці, забезпечували нижчий рівень умовної Піраміди Маслоу, але продовжили забезпечувати вищий рівень потреб. Дуже багато робили, щоб забезпечити наявність товару.

Ми тримаємо у фокусі E-Commerce, і це надзвичайний результат, що ми його втримали і розвиваємо цей напрямок.

Точка опори

Наші люди. Все можна відновити, придбати, але люди — головне. Наш простір зараз настільки нестабільний, що твоя команда, команда компанії є тим оплотом, на який можна спертися і зрозуміти, що вони все одно є. І це наша найголовніша точка опори.



БТИДА

У нашій стратегії від 2017 року були виписані ризики на випадок війни та пандемії, але вірогідність таких сценаріїв була мізерною.

РОСТИСЛАВ ТА ЮЛІАНА

ВОВК



Співвласники компанії «Kormotech»

Ми не готувалися, не прописували план дій. Хоча можна було прописати основні пункти, наприклад, чи зупиняти роботу заводів, чи ні.

Ми з командою одразу домовилися: куди б не прилетіло — ми збираємось у чітко визначеному місці, незалежно чи є зв'язок. Також ми ухвалили рішення про зупинку заводів і про терміновий збір дебіторських боргів. Ми не були готові, на рахунку не було грошей. На той момент у Білорусі лишилося близько одного мільйона євро, післяплата від продажів наших товарів. Нам потрібно було зібрати подушку на одну зарплату для команди. Тому ми визначили відповідальних за збір грошей за кордоном і в Україні. Менеджери напрямів відповідали за свою команду і повідомляли щоранку про те, де перебувають їхні люди. Створили штаб допомоги, куди наші люди зверталися щодо пошуку квартир, транспорту на кордоні.

Частина команди, яка перебувала у Києві, ми поселили в нашому готелі, 20 номерів із 30 займали наші люди. Ми намагалися вивезти своїх людей із територій, які на той момент вже були окуповані.

Ми ухвалили рішення, що нікого не звільняємо і зарплати не зменшуємо. У лютому і березні призупинили виплату бонусів — це наша змінна частина бюджету. Порізали маркетингові витрати та навчання команди. Але в лютому і березні ми виконали запланований бюджет на 75%. Вже у травні ми вирішили повертати бонуси, якщо виконуємо плани. Ми змінили бюджет і перейшли до ролінгового бюджетування зі щомісячним оновленням. На початку червня ми всіх повідомили, що зберігаємо за всіма зарплату до кінця серпня, а хто не захоче повертатися й у кого робота вимагає бути на місці — будемо прощатися. Так ми втратили до десяти співробітників із 1 200.

Щодня ми спілкувалися з командою в Telegram, записували звернення. Потім зменшили частоту до одного разу на тиждень, а згодом — до одного разу на два тижні. Telegram-канал та відкрита комунікація дуже допомогли, це заспокоювало людей! Також ми організували надання психологічної підтримки нашим працівникам, за весь час по допомогу звернулося близько 300 людей.

Ми перебудували структуру команди, зробили її більш горизонтальною. Поділили команду на три групи, кожна займалася своєю частиною процесів. Люди, які не були в топ-менеджменті, змогли себе проявити, давали гарні рішення, підказки. До війни ми почали бюрократизуватися, а з початком війни знову повернулися до формату умовного стартапу, коли всі біжать, летять і щодня щось вирішується.

Нам пощастило, що наші основні потужності розташовані в умовно безпечних містах України та в Литві. Рішення з відкриття заводу виявилось доленосним, литовський завод зараз — це фундамент для нас. Ми зрозуміли, що було помилкою зупиняти заводи, запит на продукт не падав. Також ми зараз 80% м'ясного борошна купуємо в Україні — це величезна економія на курсі та логістиці.

Найскладніше було з Білоруссю — це стратегічний ринок, від якого було важко відмовитися, це 30% нашого експорту. Щодо компанії у США інша картина, ми боялися, що втратимо все, а це купа зусиль і грошей. Ми зрозуміли, що можуть бути перебої з продуктом. На фоні цього ми на половину зрізали кількість позицій, оптимізувалися. Але нам дуже багато в чому йшли на зустріч, дистриб'ютори ставилися з розумінням і до зменшення лінійки товарів, і до збільшення вартості.

Загалом на 2022 рік ми планували зростання на 40%, а в результаті вирости на 20%, що також непогано.

Усі інноваційні проєкти, які не стосуються нашого продукту, ми повністю зупинили. Зараз вже декілька проєктів були переформатовані та відновились. Стосовно управлінських рішень, ми розвалили структуру компанії та зробили її проєктоцентричною — це інновації для нас. Так ми працювали до кінця 2022 року, а з початком 2023 року ми повернулися до довоєнної структури.

Точка опори:

Розуміння, що у компанії є майбутнє і що багато роботи попереду. Головне, щоб вистачило часу, знань та вмінь.

Дуже змінився запит покупця. Якщо раніше купували холодильники, мікрохвильові печі та ін., то зараз це їжа, напої, спальники, теплий одяг.

ВЛАДИСЛАВ ЧЕЧОТКІН

Співзасновник та співвласник інтернет-магазину та маркетплейсу «Rozetka.ua»

Війна для мене особисто почалася набагато раніше, ніж 24 лютого. Починаючи з квітня 2014 року я і «Rozetka» брали активну участь у волонтерстві та допомозі нашим військовим. Усі ці роки ми відчували, що війна триває. Повномасштабне вторгнення Росії у лютому для нас було, звісно, шоком. Ми не вірили, що це може статися, але поступово готувалися до такої ймовірності всі попередні місяці. Підготували бомбосховище, резервне живлення, їжу, воду, запаси пального. Ми обладнали генераторами наші найважливіші об'єкти та деякі магазини, ми придбали спеціальне протипожежне обладнання та навчили наших співробітників пожежогасінню. Придбали засоби супутникового зв'язку. Загалом ми були готові настільки, наскільки можуть бути готові цивільні до війни.



Ми аналізували найбільші загрози і проводили навчання своїх працівників.

Деякі наші процеси не зупинялися. Майже всі наші працівники вийшли на роботу 24 лютого 2022 року. Ми з топ-менеджментом почали комунікувати з 7:00. О 16:00 уламки російської ракети влетіли в наш магазин у Києві. Дякуючи Богу, ніхто не постраждав.

Наші склади були заповнені товаром. Важливим питанням було — як рятувати матеріальні цінності? Ми мали плани до повномасштабного вторгнення, але все пішло не за планом, тому ми просто почали шукати людей, які б погодилися сісти за кермо та вивезти наш товар. У процесі виникали питання — від наявності пального до безпеки кожної окремої людини.

Київ перетворився на місто-фортецю. Усе, що ми могли дати людям, ми давали: килимки, спальники, їжа, годували людей у метро, роздавала дитяче харчування. Ми робили все це тихо, щоб не привертати увагу. Приблизно до 20 березня 2022 року це був не бізнес. Наш товарообіг до війни становив чотири мільярди гривень на місяць, а в березні впав менш ніж на 30 мільйонів гривень.

Ми розуміли, що немає чим платити зарплатню. Багатьом із наших ІТ-спеціалістів пропонували роботу в інших компаніях. Бізнес дуже постраждав у об'ємах, ми втратили наші фізичні магазини в містах, які були окуповані. Ми втратили 26 магазинів, які були розграбовані, захоплені чи зруйновані. Через це ми були вимушені призупинити співпрацю з половиною наших співробітників. Багато наших працівників пішли воювати, ми підтримуємо їх, платимо зарплатню й досі. Зараз ми майже наздогнали торішні результати.

Rozetka працює на довгострокову перспективу. Ми хочемо бути в Україні, а тому допомагаємо нашим працівникам, намагаємось їх втримати. А потім вони вже втримають нас як бізнес. Ми допомагаємо відбудовувати пошкоджене або втрачене житло. Звісно, підтримуємо ЗСУ та ТрО.

Пандемія навчила нас розуміти, що це не кінець світу. Що можна впоратися майже з усім. Ми і до пандемії розуміли, як це працювати віддалено, а сьогодні це вміння допомагає такому бізнесу, як наш, працювати досить злагоджено та ефективно. Ми вже знали як синхронізувати та балансувати команду. Ми вижили і досягли непоганих результатів за ці жахливі 9 місяців війни.

Під час пандемії ми зрозуміли, що дуже важливо підтримувати наших клієнтів. Ми разом із благодійниками допомагали літнім людям. Зараз допомагаємо Starlink, генераторами та всім, чим можемо. Ми почали це робити набагато раніше, ніж з'явилися Пункти незламності. Зараз нам вже не вистачає тих потужностей, які ми маємо. Ми закупаємо додатково генератори, щоб бути для людей тим місцем, де вони можуть погрітися, попрацювати та зарядити все, що їм потрібно. Зараз бізнесу це коштує 4 тисячі літрів дизельного пального на день. Це не враховуючи інвестиції у придбання обладнання, обслуговування техніки тощо.

У 2021 році ми бігли вперед, інвестували у розвиток десятки мільйонів доларів. Цього можна було б не робити. Ми були б стійкішими та гнучкішими, якби мали більшу фінансову подушку.

КОЛИ НАШІ ПАРТНЕРИ ПО РИНКУ ВИВОЗИЛИ МАГАЗИНИ З МАРІУПОЛЯ, ХЕРСОНА ТА МИКОЛАЄВА, МИ УХВАЛИЛИ КІЛЬКА РІШЕНЬ:

- **ми віримо в ЗСУ;**
- **ми хочемо підтримувати українців;**
- **ми не можемо дозволити собі припинити свою діяльність.**

Через це ми багато чого втратили в Маріуполі, Херсоні. Нам пощастило, Росія не знищила наші склади. І завдяки ЗСУ окупанти не зайшли в Київ.

Найважливішим рішенням було підтримувати людей. Завдяки цьому вони виходили на роботу, працювали в жахливих умовах, водії іноді під кулями довозили товар. Сміливість українців врятувала нас. Звісно, 18 років роботи на нас спрацювали. Ми маємо бренд, якому довіряють. На це було витрачено немало часу. Ми стали точкою опори тому, що до того багато років працювали на свою репутацію.

Головне — вижити. Ми будемо продовжувати робити те, що робили раніше. Трохи мінімізуємо наші витрати. Будемо більш обачно використовувати фінансові ресурси. Більше часу та коштів скеруємо на те, щоб бути стійкішими. Тішить, що мале підприємництво в Україні зростає. Думаю, нові інвестиції в український бізнес будуть заходити, але це не буде швидко. Маємо розуміти, що самі повинні запускати економіку своєї країни. Ми, як нація, стаємо сильнішими, відповідальнішими та чеснішими. На прикладі наших магазинів, де люди гріються, заряджають техніку, докручують м'ясо на котлети на м'ясорубці. У нас не крадуть! Люди просто вдячні за те, що ми робимо і це прояв взаємоповаги.

Точка опори

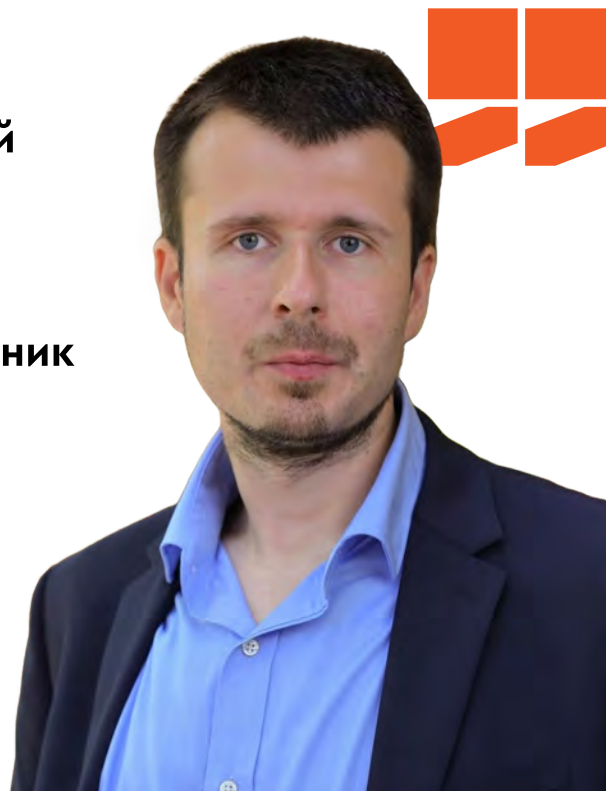
Команда. Ті, хто не покинув, ті, хто повернувся. Ті, хто зараз тягає коробки, генератори та мішки. Наші клієнти — орієнтир для роботи. Коли чуєш та читаєш шалену кількість «дякую», розумієш: в усьому, що ми робимо є сенс.

24 лютого 2022 року я отримав повідомлення, що одна людина придбала наш платний курс. У той час, коли частина міст вже була окупована, коли йшли бої, люди продовжували навчатися. Нас із командою це вразило — як показник неймовірної віри і сили людей.

ІВАН

ПРИМАЧЕНКО

Співзасновник освітньої платформи «Prometheus»



Ще до нового року були сформовані запобіжники, які ми вжили. Ми акумулювали ліквідність, адже було очевидно, що в перший місяць призупиняться всі надходження. Ми робили все, щоб у нас були гроші для підтримки функціонування організації та виплати зарплат. О 8:30 в перший день війни ми виплатили зарплату всім нашим працівникам. Заздалегідь написали людям, що потрібно зробити у разі вторгнення, рекомендували кожному продумати власний план дій, забекалипи у хмару і на сервери в ЄС всі дані платформи. Значно підвищили вимоги нашим працівникам щодо інформаційної безпеки, очікували, що основним вектором російських атак стануть кібератаки. Ми підготували інструкції та домовилися про алгоритм на випадок відсутності зв'язку.

Ще на початку року ми провели стратегічну сесію, на якій вирішували, чи не варто нам сфокусуватися на якомусь одному напрямку нашої діяльності. І тоді, зважаючи на високу ймовірність початку повномасштабного вторгнення, вирішили цього не робити допоки не стабілізується ситуація. Адже у разі війни диверсифікація значно збільшила б стабільність організації. Коли один напрямок, а саме: платні курси, фактично зупинився на кілька місяців після початку війни, то інший — це виготовлення курсів на замовлення і партнерські програми — підтримував нас у цей час, що виправдало себе.

Перший місяць кількість активних слухачів на платформі зменшилася радикально, це було досить очікувано. Але вже у травні кількість активних слухачів перевищила в півтора раза кількість активних слухачів до війни. З'явилася низка тем, які були дуже терміновими, новітніми — це перша медична допомога, перша психологічна допомога. Ми запустили ці курси навесні, вони були безплатними і доступними.

Найскладніше було знайти авторів, готових записувати ці курси. Курс про першу психологічну допомогу писався на телефон, шматками, режисер через зум-дзвінок допомагав виставити кадр. Інколи доводилося переписувати, бо на задньому фоні запису було чути півнів або інші звуки.

Вже з травня ми почали випускати закриті курси для ЗСУ, які створювалися самими військовими, що лише позавчора були на фронті.

Вони приїждять до нас, пишуть максимально практичну інформацію і потім знову їдуть на фронт. Я не впевнений, що у світовій історії були такі кейси, коли в такому режимі створювали навчальні матеріали на військові, технологічні теми. У курсі з дронів у нас було змішане навчання, теоретична частина була винесена у великий закритий курс на Prometheus, а після цього випускники курсу мали можливість поїхати на полігон і навчитися керувати дронами у реальному житті. Така наша інноваційна форма змішаного навчання у військовій справі.

За результатами року ми суттєво зростемо не тільки фінансово, а ще й розширимо штат.

Ми запустили нову лінійку IT-курсів, над якою працювали з осені 2021 року і яку запустили лише цієї осені, це платні курси. Більшість безплатних курсів мають своїх донорів, спонсорів, партнерів. Це проєкти, які мають фінансування, вони не мають прибутку, але профінансовані.

Після перемоги нас чекає велика справа відбудови країни. Ми маємо розбудувати одну з найсильніших та найуспішніших держав у світі, нам потрібно буде багато чого зробити. Розбудова держави — це освітній процес. Нам потрібно буде навчити мільйони людей, як будувати нові бізнеси, як створювати цифрові продукти та послуги, як фізично відбудовувати, якою має бути архітектура, які ми хочемо мати нові комунікації, як посилювати збройні сили, щоб більше війни не було.

**МИ — ЦЕ ФРОНТИР ВІЛЬНОГО СВІТУ
ПРОТИ СВІТУ НЕСВОБОДИ,
ЖОРСТОКОСТІ, РОЗРУХИ, ХАОСУ,
ЦЕ ЦИВІЛІЗАЦІЙНА БИТВА. ЗВІСНО,
МИ БОРЕМОСЯ ЗА СВОЄ
ІСНУВАННЯ. АЛЕ ЦЕ ТАКОЖ БИТВА
МІЖ СВІТАМИ ПОРЯДКУ ТА ХАОСУ,
МІЖ СВІТАМИ СВОБОДИ ТА
НЕСВОБОДИ. ВІДСТУПАТИ У ЦІЙ
БИТВІ НЕМАЄ КУДИ, БІГТИ НЕМАЄ
КУДИ, БО ВОНА ПРОХОДИТЬ ЧЕРЕЗ
ВЕСЬ СВІТ, ПРОСТО УКРАЇНА СТАЛА
ГОЛОВНИМ ФРОНТОМ, І НАМ ДУЖЕ
ВАЖЛИВО ПЕРЕМОГТИ У ЦІЙ
БОРОТЬБІ. ЦЕ ТАКА СТОЇЧНА
ШТУКА. ВІЙСЬКО, ЯКОМУ НЕМАЄ
КУДИ ВІДСТУПАТИ, Б'ЄТЬСЯ
ХОРОБРО. УКРАЇНА І Є ТИМ
ВІЙСЬКОМ, ЯКЕ МАЄ СТОЯТИ.**

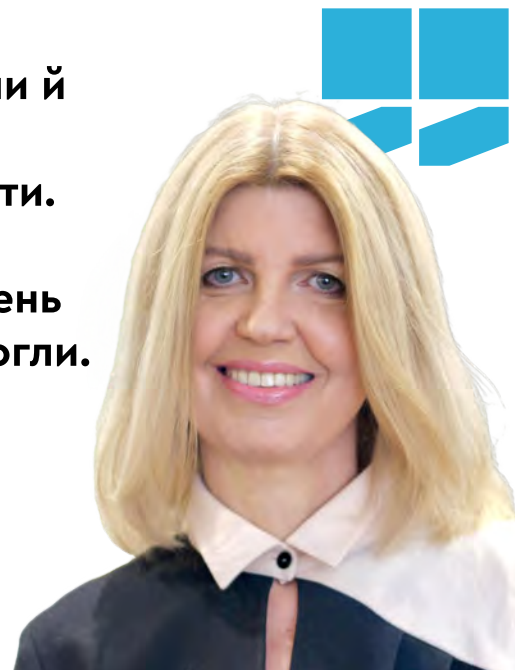
Ми завжди дбали про збереження та цілісність фондової колекції, але ніколи й не могли подумали про такі речі як, наприклад, ймовірність влучання ракети. Намагалися завжди бути готовими до нестандартної ситуації, хоча такий рівень нестандартності ми передбачити не могли.

**ОЛЬГА
ВІЄРУ**

Директорка Національного центру ділового та культурного співробітництва «Український Дім»

24 лютого 2022 року стало не просто новим досвідом, а досвідом, який ми не могли собі навіть уявити ні на особистому рівні, ні на рівні діяльності підприємства. І перше, що шокувало мене як керівника, який у будь-яких умовах має виконувати свої обов'язки: я зрозуміла, що не можу дістатися робочого місця і, разом з тим, не маю нормального зв'язку для робочої комунікації.

Ми, як культурна інституція, мали подбати про будівлю, людей та фондову збірку. Наші цінності перебували у підвальних приміщеннях, тож кращого захисту в цей момент для них придумати не можна було. Адже нашу фондову колекцію не можливо вивезти оперативно, це дуже великий обсяг, понад 70 000 одиниць зберігання. Багато з цих творів потребують реставрації, знаходяться на розтяжках.



Ми готувалися, укріпили фондосховище, зміцнили двері, зробили решітки. Коштів на такі роботи ми не мали, тому все довелося робити своїми руками.

Більшість нашої команди залишилась у Києві, пізніше команда поповнилась й новими людьми. Ми інформували на наших ресурсах про все, що вважали корисним у воєнний час. Ми звернулися до організацій, з якими співпрацювали, які активно працювали у напрямку волонтерства, та запропонували свою допомогу як волонтери. Розпочали великий онлайн-проект «Голоси», який фіксував голоси відважних стійких українців, митців, музикантів. Так ми працювали до початку квітня.

Дуже змінилася ситуація, коли російські війська відійшли від Києва. Мешканці столиці поволі й дуже обережно поверталися до Києва.

Ми хотіли, щоб у цей час ознаки мистецького життя були помітними в центрі міста й вирішили зробити виставку плакату великого формату на нашому фасаді. Перші роботи обирали спеціально у жовто-блакитній кольоровій гамі, яка в цей момент була особливо затребуваною і навіть ментально необхідною кожному, ще й виглядала у роботах провідних художників та ілюстраторів дуже вишукано. Окрім того, обирали плакати у лаконічній чіткій стилістиці, зміст яких легко прочитається навіть з вікна автомобіля, адже у той час прогулянок у центрі міста практично не було. Ми та автори робіт відчували і розглядали цей проєкт як своєрідний акт підтримки киян.

На одну частку негативної інформації людина має отримувати 2-3 частки позитиву. Як вважають психологи, це фізіологічна потреба, інакше людина втрачає здоров'я, нездужає. Саме зараз, у цій стресовій ситуації, нам критично необхідний позитив, відчуття підтримки, єднання.

Вперше після початку війни ми відчинили двері для відвідувачів, започаткувавши кінопростір з цілою програмою зустрічей і подій. Ми створили місце для спілкування, для об'єднання людей.

Перші зустрічі були дуже емоційними і живими, коли ми обіймали майже не знайомих людей. Було розуміння: перше, що ми можемо зробити, це відкрити наш простір для комунікації. Далі ми створили діалогову платформу, яка стала місцем обговорення суспільно важливих тем. Ми вважаємо дуже важливим ініціювати діалоги на актуальну тематику, а також дати можливість публічно висловити своє бачення проблематики та перспектив її вирішення лідерам думок, українським інтелектуалам та експертам. А ще пізніше ми розпочали виставкову програму, що представляє українське мистецтво воєнного часу.

За час війни дуже змінився образ нашого відвідувача. До нас приходять чудові люди: інтелігенція, молодь, старші люди, зацікавлені і натхненні, дуже багато іноземних гостей, журналістів. «Український Дім» наповнився й креативними людьми, і це дивовижно, адже саме про таку аудиторію ми мріяли.

Ми активно працюємо над змістовним наповненням простору. У ці воєнні місяці було навіть таке, що паралельно проходили виставкові проекти на усіх чотирьох поверхах «Українського Дому». До нас почали звертатися із замовленнями щодо проведення культурно-мистецьких та освітніх, інших подій. Ми з керівництвом обговорювали і знайшли спільне розуміння того, що головним нашим завданням є служіння суспільству, а не отримання доходу, хоча для нас, як державної установи, важливо працювати без збитків і ми робимо усе можливе для цього.

Важливо і помітно, що війна змінила багато не лише у суспільстві, але й всередині державної системи. Я була шокована, коли після вибуху поруч, який спричинив пошкодження нашої будівлі, – у нас вибуховою хвилею вибило вікна, — мені майже одразу зателефонували із декількох профільних міністерств (Міністерства культури та інформаційної політики України, Міністерства розвитку громад та територій України) і запропонували допомогу. І сьогодні ми вже в процесі отримання допомоги з відновлення.

Точка опори:

Мій дім, моя родина — це точка опори для мене як для людини, особистості. «Український Дім» — місце, яке має великий суспільний потенціал і який для мене та моїх однодумців важливо відкрити. І моя країна — це моя велика точка опори, яка дає натхнення працювати тут і зараз. Мені ніколи нікуди не хотілося переїхати з України, а сьогодні - тим паче, коли серце кожного українця — саме тут. Зараз домінує неймовірний спільний порив бути корисним для суспільства та країни. Ми бачимо, як кияни, мешканці інших зруйнованих міст з любов'ю дивляться на свої міста, часом зруйновані, понівечені, і не хочуть їх залишати.

Авторитарним режимам непотрібні зв'язки з громадськістю, у них для цього є війни та пропаганда. А ми не мали права мовчати, ми підіймали весь світ, закликали не втрачати час і ставати на захист України.

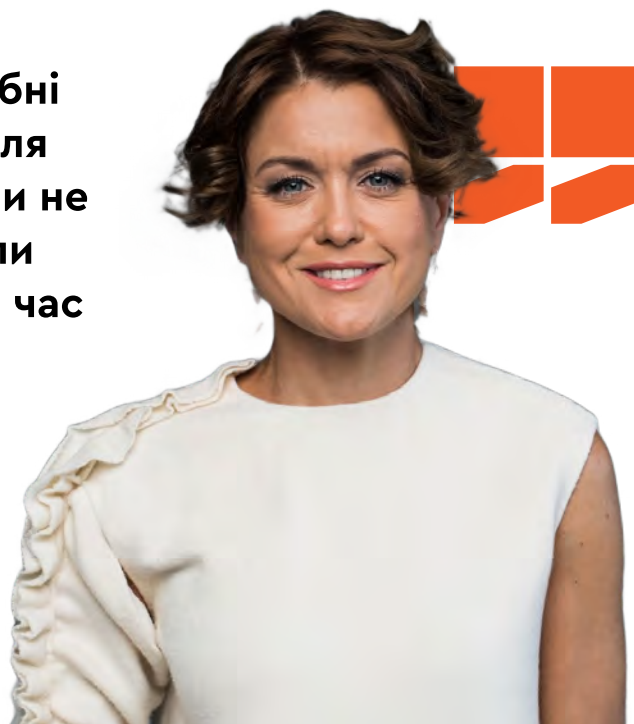
НАТАЛІЯ

ПОПОВИЧ

Засновниця консалтингової групи «One Philosophy»

Ще за місяць до повномасштабного вторгнення Росії в Україну, ми розробили два плани функціонування компанії: план «А», якщо напад не стається, і план «Б» — на випадок війни. Відразу надіслали команді перший лист про кроки, які плануємо та рекомендуємо зробити у випадку повномасштабного вторгнення. Після цього команда щотижня отримувала нового листа від мене та лідерської команди з докладною інформацією про те, як ми готуємося як «One Philosophy». Ці листи надходили з темою: «на випадок війни».

Найважливіше, що можна зробити у перші дні — це скерувати людей до раніше зорєнтованих місць, де вони можуть перепочити на шляху до безпеки, подбати про фінансову подушку. Ми, наприклад, в один день виплатили усі бонуси за попередній рік та подбали про зарплати.



З іншого боку — дати можливість навіть тим працівникам, клієнти котрих припиняють роботу, продовжити працювати в рамках змістовних інформаційних проєктів для країни — поширення правди, адвокації позиції України серед міжнародних партнерів, підтримки життєстійкості українців.

Ми подумали про орендування житла на заході України, склали тривожні рюкзаки й аптечки в офісі, перевірили маршрути до бомбосховищ, розробили детальну інструкцію із захисту особистих і корпоративних даних.

Ми намагалися регулярно інформувати наших колег про ініціативи, які ми стартуємо і до яких вони можуть долучатися. Наприклад, як до роботи над інформаційним репозиторієм правди WeAreUkraine.info. Роботу над цим проєктом команда в прямому сенсі розпочала 24 лютого 2022 року, і до сьогодні ми щоденно інформуємо іноземців у 84 країнах світу про актуальні події в Україні, війну і приклади неймовірної української стійкості та знайомимо з нашою країною крізь призму історії та культури.

Ми також стали голосом і представником української комунікаційної індустрії з питань війни для наших колег і партнерів за кордоном. Ми зверталися до них з закликами проявити солідарність з нами й припинити роботу з будь-якими російськими партнерами та клієнтами. Наша компанія так зробила ще на самому початку російсько-української війни в 2014 році.

Я допомогла сформуватись і стала членом оргкомітету міжнародної коаліції «B4Ukraine», що вже об'єднує десятки організацій громадянського суспільства, правозахисників та експертів з міжнародного права і міжнародних економічних відносин, заради однієї мети: переконати міжнародні компанії зупинити будь-які відносини з Росією і таким чином підірвати економічну потугу нашого ворога у веденні війни проти України. Усі агенції групи компанії «One Philosophy» продовжують підтримувати своїх клієнтів.

З перших днів і до сьогодні ми не припиняємо закликати світову PR спільноту підтримати українську демократичну державу, що захищає і нас, і решту вільного світу від Росії.

Цього року вісім кейсів консалтингової групи «One Philosophy» вийшли у фінал престижної премії у сфері комунікацій 2022 SABRE Awards EMEA, гідно представляючи Україну у змаганні тисяч кейсів з усієї Європи. Також важливо, що завдяки нашим зусиллям цього року Україна вперше отримала власну категорію, попрощавшись остаточно зі спадщиною Росії та пострадянського простору. Крім того ми домоглися, аби російські кейси було виключено з конкурсу.

Ми прагнемо дати розуміння людям у всьому світі: сьогодні майбутнє людства вирішується в Україні, й перемога України — це запорука тривалого миру в Європі.

Наші комерційні клієнти переважно припинили маркетингову діяльність під час війни, а це приблизно 70% нашого клієнтського портфолію. Натомість міжнародні проєкти допомоги, особливо в гуманітарній сфері, навпаки, посилюють допомогу та комунікації в Україні. Звичайно, це дуже впливає на фінансові показники, але зараз ми насамперед сфокусовані на тому, щоб підтримати команду і зберегти нашу інституційну спроможність створювати релевантні до ситуації рішення.

- Ми інвестували два мільйони гривень в інформаційні та культурно-дипломатичні проєкти для України.
- Сплатили 22 мільйони гривень податків.

У 2022 році «One Philosophy» отримали на 50 % менше доходів, ніж ми планували, але за цей час команда агенції «Be-it» допомогла комунікаціям воєнного часу для критично важливих потреб для кожного українця наших клієнтів — таких компаній як «Mastercard», «Glovo», «OLX» та багато інших. Наша агенція «One Health» подбала про життєстійкість українців з хронічними хворобами, втілює найбільші в Україні проекти з питань психічного здоров'я і зцілення українців від травм насильства, а також просвітницьку кампанію з мінної безпеки паралельно з десятками програм підтримки та зростання управлінських навичок лікарів. Найважливіше, що від початку війни більшість команди продовжує гуртуватись в «One Philosophy», проживаючи усі кризи та злети разом, а інформаційні non-profit проекти для України, в які ми інвестували власні кошти, починають підтримувати донори. То ж є перспектива продовжити нашу важливу роботу у різних напрямках і в різних географіях — від півдня Африки до Латинської Америки чи Скандинавії.

Україна — наш найважливіший клієнт сьогодні. Без успіху і перемоги України — усе втрачає сенс, бо поразка означатиме поразку нашої свободи та гідності. Це ті цінності, які ми захищаємо сьогодні у кожному нашому проекті, відвойовуючи інтерес України на економічному поприщі чи надаючи підтримку скривдженим війною українцям і українкам.

ПЕРЕМОГА УКРАЇНИ ПОТРІБНА НЕ ЛИШЕ ДЛЯ ТОГО, ЩОБИ ЗАХИСТИТИ УКРАЇНЦІВ ВІД ПЕРЕСЛІДУВАНЬ, АЛЕ Й ДЛЯ ТОГО, ЩОБ УСЕ ЛЮДСТВО МАЛО ШАНС НА ТРИВАЛИЙ МИР. НЕ ЧАСТО МИ, ЯК ПРОФЕСІОНАЛИ, МАЄМО ТАКИЙ ІСТОРИЧНИЙ ШАНС ЗРОБИТИ ВАЖЛИВИЙ ВНЕСОК І НАВІТЬ БІЛЬШЕ — ЗМІНИТИ ХІД ІСТОРІЇ.

MAINTENANCE



**МІЛ ЗАСКЛІЛИМО
НАШІ ВІКНА.**

**МІЛ ВІДБУДУЄМО
КРАЇНУ.**

МІЛ ВІДЖИЛВЕМО.

МІЛ ПЕРЕМОЖЕМО.

МІЛ — РАЗОМ.



ONE PHILOSOPHY

RESILIENCE2022UKR.ONE-PHILOSOPHY.COM