4. Підсумки наукової онлайн-конференції «Лінгволітературознавчі студії: інтерфілологічний аспект». 25.11.2024. URL:https://lingua.lnu.edu.ua/news/pidsumky-naukovoi-onlayn-konferentsii-linhvoliteraturoznavchi-studii-interfilolohichnyy-aspekt

5. Тарас Шевченко. І мертвим, і живим, і ненародженним землякам моїм в Украйні і не в Украйні моє дружнєє посланіє. Зібрання творів у шести томах. Т. 1: Поезія 1837-1847. Київ, 2003. С. 348-354.

В. А. Сукнєв,
здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ HR-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні геополітичні виклики створюють нові вимоги, щодо систем управління персоналом міжнародних компаній. Повномасштабне російське вторгнення в Україну стало тяжким випробуванням для бізнес-середовища, змусивши компанії змінити підхід до менеджменту та управління людськими ресурсами.

Актуальність даної теми полягає в тому, щоб усвідомити, що бізнес – це не лише про гроші та прибутки. Це також про людей та гуманістичні принципи.

З початком війни, існувало побоювання, що міжнародні компанії припинять бізнес і вийдуть з України. Але ні – були такі, як, наприклад, Coca-Cola, які залишилися та підтримали своїх співробітників. Отже, комплексний аналіз HR-стратегії Coca-Cola в умовах воєнного стану, а також вивчення досвіду застосування механізмів адаптації та системи управління персоналом, особливостей антикризового менеджменту, механізмів підтримки психологічного стану співробітників, стратегій комунікацій та соціальної відповідальності компанії є вкрай важливим для поширення такого досвіду на інші компанії в умовах глобальних викликів.

Coca-Cola, як американська харчова компанія, найбільший у світі виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв має багаторічну історію роботи на ринку України, через вторгнення агресора опинилась в центрі складних трансформаційних процесів. Компанія була вимушена не просто зберегти бізнес-процеси, але й продемонструвати високий рівень соціальної відповідальності, перетворивши виклики війни на можливість розвитку корпоративної культури.

Коли розпочалося повномасштабне вторгнення, багато компаній опинилися у глухому куті, інші просто зупинили бізнес-процеси. І лише одиниці змогли швидко адаптуватися. Coca-Cola виявилася саме з таких компаній. Перші дні війни стали справжнім випробуванням для HR-менеджменту. Треба було

миттєво вирішити велику кількість питань: як забезпечити безпеку людей? Як зберегти робочі місця? Як продовжити роботу у абсолютно нереальних умовах?

Перше, що зробила компанія – створила антикризовий штаб. До нього увійшли топ-менеджери різних підрозділів, які працювали цілодобово, буквально на межі можливого. Кожен співробітник міг розраховувати на підтримку – як моральну, так і фінансову.

Система підтримки була вибудована для кожного підрозділу і працівника, у тому числі і для тих, хто опинився на окупованих територіях. Наприклад, для співробітників з окупованих територій розробили спеціальні програми релокації, допомагаючи переїхати цілою родиною або найближчим родичам. І все це – за кошти компанії. Фінансова підтримка стала справжнім порятунком для багатьох. Люди отримували не лише базову зарплатню, але й додаткові компенсації. Особливо це стосувалося співробітників, які опинилися в найскладніших життєвих обставинах.

Була повністю змінена комунікаційна стратегія. Замість офіційних повідомлень – максимальна відкритість. Запровадили внутрішні чати, де люди могли ділитися своїми проблемами, отримувати підтримку, була заабезпечена цілодобова підтримка з боку психологів компанії. Важливо, що Coca-Cola не просто зберегла колектив – вона перетворила його на справжню родину. Співробітники підтримували один одного, збирали гуманітарну допомогу, здійснювали волонтерську діяльність. Компанія стала свого роду мікросередовищем стійкості та взаємодопомоги.

Безсумнівно, що часом виникали складні моменти, непередбачувані ситуації. Але здатність швидко реагувати, приймати нестандартні рішення – врятувало бізнес. Досвід Coca-Cola показав: в кризових умовах найважливішим є людський капітал. Гроші, обладнання, виробничі потужності – все це важливо. Але люди – понад усе.

У перші місяці війни компанія прийняла ключове рішення – повне збереження заробітної плати для всіх співробітників. *Були запроваджені додаткові фінансові механізми підтримки, а саме:*

– одноразова допомога співробітникам з окупованих територій до 100 000 грн;

– додаткові виплати співробітникам що перебувають у територіальній обороні;

– компенсація витрат на тимчасове переміщення сімей;

– збереження соціального пакета у повному обсязі.

Крім того, компанія оперативно адаптувала робочі процеси до воєнних реалій, запровадивши повний перехід на віддалену роботу, гнучкий графік роботи; створення корпоративних бомбосховищ у київському офісі; розробка індивідуальних евакуаційних планів для співробітників.

Особливої уваги заслуговує система психологічної підтримки:

- цілодобова лінія психологічної допомоги;
- індивідуальні онлайн-консультації;
- групові терапевтичні сесії;

- створення груп підтримки за різними категоріями співробітників (група для співробітників-військових, група підтримки переселенців, група підтримки батьків з дітьми).

Компанія вийшла за межі корпоративних стандартів, надаючи логістичну підтримку армії, гуманітарну допомогу, забезпечуючи армію технікою та допомагаючи місцевим громадам.

Завдяки такому HR-підходу станом на кінець 2022 року 90% співробітників продовжили працювати в компанії, була збережена корпоративна культура та підтримана стійкість бізнес-процесів.

Отже, дослідження HR-стратегії Coca-Cola в умовах війни дозволяє продемонструвати унікальні процеси адаптації міжнародного бізнесу до екстремальних умов. На часі не лише виживання компанії, адже важливе саме формування нової парадигми управління персоналом, де на перший план виходять гуманістичні принципи, емпатія та здатність до швидкої адаптації.

Список використаних джерел

1. Звіт HR-департаменту Coca-Cola Україна : аналітичний звіт. Київ, 2022. 56 с.

2. Матеріали корпоративних комунікацій Coca-Cola : внутрішній документ. Київ, 2022. 78 с.

3. Аналітичні звіти Європейської Бізнес Асоціації щодо діяльності підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Київ : Європейська Бізнес Асоціація, 2022. 55 с.

4. Петренко О. В., Коваленко Н. М. Управління персоналом в кризових умовах: досвід міжнародних компаній. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. С. 112-119. URL: https://economyandsociety.org.ua/index.php/journal/article/view/1285 (дата звернення: 05.03.2025).

5. Антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану : колективна монографія / ред. В. М. Тарасевича. Дніпро : Ліра, 2023. 326 с.

6. Костюченко О. М. Соціальна відповідальність міжнародних корпорацій під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2022. № 4(223). С. 24-31.

7. HR-стратегії великих корпорацій в умовах геополітичних конфліктів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15-16 вересня 2022 р. Київ : КНЕУ, 2022. 217 с.