

Владислав Бурда, Лариса Мудрак

УРОКИ ВІЙНИ

Воєнні хроніки
сімейного бізнесу України



Харків
«ФОЛІО»
2023

Зміст

◆ Вступне слово	
Владислава Бурди.....	4
Лариси Мудрак	6
◆ Важкий хліб.	
Як вижити підприємству, частина якого опинилася в окупації.	
<i>Родина Шестопалових</i>	9
◆ Харківські стоїки.	
Як продовжувати бізнес, якщо твоє місто під постійними обстрілами й на кордоні з ворогом.	
<i>Родина Потапових та Кошарних</i>	27
◆ Технологія стійкості.	
Чому так важливо мати сімейну стратегію, створену в мирні часи.	
<i>Родина Олени Вовк</i>	45
◆ Ловці штормів.	
Як любов до тварин може привести до суперзростання бізнесу.	
<i>Родина Ростислава Вовка</i>	63
◆ Трійця стійких.	
Працювати разом, не залишаючи рідного міста.	
<i>Родина Коростильових</i>	79
◆ Тераса з видом на війну.	
Гнучка діяльність рятує сімейний бізнес.	
<i>Родина Дяченків</i>	97
◆ Іграшки і війна.	
Великий фокус на допомогу змінив бачення бізнесу.	
<i>Родина Павла Овчиннікова</i>	113
◆ Нерухомість, яка рятує.	
Шелтери для біженців додали сенсу життю.	
<i>Родина Дмитра Овчиннікова</i>	129
◆ Складники рецепта.	
Улюблені ресторани одеситів перетворилися на центри незламності.	
<i>Родина Лібкіних</i>	143
◆ Створити нове, щоб зберегти наявне.	
Стратегія вимушеної релокації принесла новий масштаб.	
<i>Родина Коганів</i>	161

Вступне слово

Ідея написати книгу про війну та сімейний бізнес виникла після того, як минув рік з моменту повномасштабного вторгнення й жоден із сімейних бізнесів, які входять до FBN Ukraine, не зупинив свою роботу. Ні ті компанії, чиї заводи й істотна частина активів опинилися на окупованій території, ні



ті підприємства, які пов'язані з морською інфраструктурою чи логістикою. А море виявилося закритим, як і літні курортні сезони, на непередбачувану кількість років.

Усе це змусило мене замислитися над тим, чого українські сімейні компанії можуть навчити сімейні компанії інших країн світу. Якщо говорити про те, що стійкість до зовнішніх і внутрішніх факторів (resilience) і є довгостроковим критерієм успіху сімейного бізнесу, то де ще в історичній ретроспективі XXI століття ми знайдемо таку стійкість, як в українського бізнесу під час війни?

Саме тому було важливо, щоб власники сімейних компаній, багато з яких стали біля керма операційної роботи й допомоги армії та були залучені на повну в ухвалення стратегічних рішень, поділилися своїми історіями. Як вони готувалися до війни (якщо готувалися), де їх застала війна, які були їхні дії щодо сім'ї, співробітників і активів? Як змінилася їхня бізнес-стратегія за останній рік? Які основні якості дозволили залишитися на плаву? Що тепер вони думають про безпеку, місцезнаходження, алокацію ресурсів?

Наша книга з Ларисою Мудрак (CEO FBN Ukraine) — це набір інтерв'ю власників, які продовжують переживати війну разом зі своїми компаніями, що перебувають в Україні. Абсолютна більшість із них мають левову частку доходу від продукції, виробленої або проданої в Україні. Тож нікому з власників українських сімейних компаній не вдалося уникнути впливу та викликів війни.

**Владислав Бурда,
український підприємець,
засновник і президент «Асоціації власників
сімейних компаній України» (FBN Ukraine),
засновник і власник RedHead Family Corporation**

Вступне слово

Мені досі важко говорити про війну.

Я з дочкою пережила два страшних тижні окупації поблизу Бучі в перші тижні повномасштабного вторгнення в лютому-березні 2022 року.

Весь 2022 рік ми разом з Владом Бурдою — Президентом FBN Ukraine — робили все можливе й неможливе для порятунку країни від війни. Жахливої й геноцидної війни проти нашого народу.

Війни, у яку мало хто міг повірити навіть за кілька днів до її початку.

Ми всі опинились у нелюдських умовах.

Ми опинились усередині найбільшої людської трагедії — війни — і почали в ній жити. І часу на навчання в цій небаченій сторінці життя й історії в нас не було.

Наш щоденник війни FBN Ukraine я гортатиму все життя. І він теж підштовхнув нас до написання книги.

«Сьогодні третій день війни, і я вирішив створювати склади гуманітарки на українському кордоні. Включайтесь усім, чим можете: від ідей до допомоги. Уже в травні таких складів Help Ukraine Center було 12. У червні почали проєкт Superhumans, і його перші клієнти для протезування будуть у квітні 2023 року» (Андрій Ставніцер, підприємець, інвестор, співвласник порту TIS).

«На початку березня директор нашого Бердянського хлібозаводу повідомив мені, що завод перебуває практично в кільці окупантів. Однак завод продовжував працювати: пекли хліб і просто роздавали людям. Один хлібовоз у квітні розстріляли прямою наводкою. Водій дивом вижив» (Борис Шестопапов, співвласник агрохолдингу HD-group).

«Ніколи не забуду цей вечір зйомок амбасадорів United 24. Темний, але такий прекрасний Київ. Ми ходимо пішки. Уперше разом. Скотт Келлі, Андрій Шевченко, Олександр Усик. І слова Келлі, як безцінний скарб: «Я був у космосі 4 рази. Я думав, що найкрасивіше світло йде від зірок. Тепер я знаю, що воно йде від людських сердець. Дякую вам, амбасадори United24. Щастя розділяти з вами шлях» (Ярослава Гресь, співвласниця креативної агенції Gres Todorchuk PR, з травня 2022 року — координаторка президентського проєкту United 24).

«Ми в Biosphere Corporation заохочуємо підтримку армії серед українців, які користуються нашою продукцією. Так, майже місяць з кожного продано-

го продукту “Чиста перемога” від бренду Фрекен БОК відправляємо 3 гривні в Благодійний фонд Сергія Притули на придбання дронів Mavic» (Андрій Здесенко, власник Biosphere Corporation).

«З перших днів війни всі члени родини Овчиннікових залишилися в рідному Дніпрі й усі були одноставні: спочатку треба рятувати країну й людей, а потім уже думати про решту справ. Склад KIDDISVIT перетворився на гуманітарний штаб, а працівники — на волонтерів. Створили шелтер. 130 спальних місць для тих, хто втратив домівку від бомбардувань. Десятки й десятки фур гуманітарної допомоги від західних партнерів» (Павло Овчинніков, співвласник KIDDISVIT).

«Ми зберегли всі 24 напрямки бізнесу нашої групи компаній «Ліга». Але з перших днів війни стали Лігою волонтерства. Усе, що мали на складах



Aroma Kava, — віддавали людям, які потребували допомоги. Зали SportLife перетворювали на центри для біженців. Волонтери центру LetsHelp під кулями доставляли їжу стареньким людям. Україна була, є й буде країною можливостей й героїв» (Марина Бондаренко, співзасновниця групи компаній ЛІГА).

«86 співробітників «Кормотеху» пішли до лав ЗСУ. За ними зберігаються робочі місця. Ми екіпіруємо наших співробітників, купуємо автомобільну техніку для військових підрозділів. Це не є чимось особливим. На третій день війни ми вирішили, що не лише будемо рятувати тварин, а й станемо рупором у світі щодо того, що відбувається з ними під час війни. Нині благочинний фонд U-Hearts об'єднав донаторів із цілого світу» (Ростислав Вовк, співвласник і співзасновник компанії «Кормотех»).

Сотні проєктів допомоги індивідуальної, від сімейного бізнесу й спільних у рамках FBN. Вагони й поїзди гуманітарки та бронезилетів, дрони й оптичні прилади «Сова», медикаменти й навіть фури бутлів питної води. У нас навіть тепер є свій бойовий морський дрон під назвою FBN. Лише розшифровується його назва інакше — Fucking Bridge and Navy.

Уже за ці два роки війни в нас із Владом і командою накопичилося матеріалів на кілька томів. Але першу книгу ми робимо в тому числі як відповідь на постійні запитання наших міжнародних колег про те, якими уроками війни український сімейний бізнес уже може поділитися.

Ми ділимося, щоб біль і досвід війни перетворити на силу.

Далі в книзі я під скороченням Л. М., а Владислав Бурда — В. Б.

**Лариса Мудрак, CEO FBN Ukraine,
експерт з комунікацій вищого політичного рівня,
політичний і громадський діяч,
державний службовець 1-го рангу, публіцист**

ВАЖКИЙ ХЛІБ

*Як вижити підприємству,
частина якого
опинилася в окупації*

Родина Шестопалових

HD-GROUP

Борис Шестопалов (далі Б. Ш.) — співзасновник і співвласник CEO групи компаній HD-Group.

Засновник GFS GROUP та SBBI Group.

Кандидат економічних наук.

Віцепрезидент Всеукраїнської асоціації пекарів.

Член спілки «Мукомоли України».

Член ради директорів Спілки українських підприємців.

Експерт зі стратегій для харчової галузі в сегменті AgroFood та «Їжа майбутнього». Постійний активний учасник та спікер українських і міжнародних економічних форумів.

Партнер New Food Summit 2023.

Почесний консул Республіки Австрія в Запоріжжі.

56 років.

Марина Мацегорова — дружина Бориса.

Акціонер усіх його підприємств.

Разом виховують двох дітей — сина Данила 27 років і дочку Анастасію 27 років. Обоє працюють у сімейному бізнесі.

Данило та Настя присутні в спостережних радах сімейного бізнесу.



«Не думав, що війна прийде в найбільш збоченій формі»

В. Б.: Чи передбачав ти війну і коли зрозумів, що вона неунікненна?

Б. Ш.: Я не вірив, що війна буде. Пізньої осені 2021-го мій добрий друг, відомий юрист Маркіян Мальський, почесний консул Австрії у Львові, переконував мене: буде війна. Аргументував, що ситуація настільки передвоєнна, що історично та за контекстом мало відрізняється від ситуації перед Другою світовою: усі передумови створено, від готових армій до ментальних і політичних обґрунтувань необхідності нападу. Але мені не вірилося.

Зіграла злий жарт, напевно, моя закоханість у книги Харарі. Я проїнявся враженням, начебто людство вирішило глобальні проблеми, такі як війни, хвороби та голод, і попереду винятково розвиток штучного інтелекту та перетворення *homo sapiens* на *homo deus*. Я настільки перебував у цій парадигмі, що всі інші версії здавалися зайвими страхами, чимось таким, що заважатиме нам перетворитися на людей божественних.

Скажу більше. Навіть коли зрозумів, що військового зіткнення не уникнути (а це вже лютий), я піддався іншій глобальній помилці, як, думаю, багато хто в Україні: я вважав, що війна буде локальною, повторення 2014 року, стрілятимуть десь там, на лінії розмежування.

Це були два паралельні життя: з одного боку, нас турбували кредитні ставки, реалізація, цілий набір внутрішніх проблем, з іншого — важко було складати довгострокові плани, бо все одно дух тривоги, дух війни висів у повітрі. Це дивовижна внутрішня боротьба, коли ти відчуваєш неминучість трагедії, а свідомість стверджує, що цього не станеться, тому що так бути не може за визначенням.

Я дуже пізно усвідомив, що війна почнеться, — якщо не помиляюся, 22 лютого, коли дивився виступ нашого Президента на безпековій конференції в Мюнхені. І одразу, 23 лютого, — виступ Путіна.

Я був у Дубаї. Помічниця спитала, чи не полечу я до Києва, тим більше, що Президент України збирає бізнесменів на зустріч. Я тоді формував індустриальний парк під Києвом, треба було провести дуже важливі розмови в Дубаї з потенційними інвесторами, тому я відповів, що полечу 24-го вранці.

В. Б.: Ти жив у Запоріжжі, допомагав фронту у 2014-му, знаєш, що таке війна, і однак не мав упевненого передчуття «великої війни»?

Б. Ш.: Так! У 2014–2015 роках у мене зупинялися на ночівлю машини батальйону «Донбас», які їхали на фронт, у мене була майстерня з ремонту пікапів. Але лінія фронту тоді була за 200 з лишком кілометрів, по містах не гатили ракетами.

Я розраховався за свою позицію екстрадицією з РФ. Коли у 2015-му поїхав по обладнання, мене затримали прямо на кордоні й відвезли до управління ФСБ у Воронежській та Белгородській області. Потім було рішення московського суду про заборону в'їзду на територію РФ як особи, яка несе загрозу їхній обороноздатності, мене підвезли до кордону та передали нашим прикордонникам.

Ми в ті роки хліб возили за 5–7 км від фронту. Я регулярно їздив до Маріуполя, адже ми були на фінальному етапі угоди про купівлю там малоформатної торгової мережі — кіоски, магазинчики. У дорогу до Маріуполя мені давали охорону, у машині лежали бронешилети.



Родина Шестопалових на івенті FBN Ukraine у Львові, серпень 2020

Я війну бачив практично неозброєним оком. Тому й у 2022-му вважав, що лінія фронту проляже на Донбасі. Не міг припустити, що буде вторгнення із семи напрямків, що війна прийде в найбільш збоченій формі.

**«Коли син був у Бучі, я з жахом усвідомив,
що можемо сподіватися лише на вищу силу
й самовиживання»**

Л. М.: Отже, війна застала тебе у відрядженні в Дубаї. Де була сім'я? Якими були твої перші дії?

Б. Ш.: Уранці 24 лютого в складі делегації Торгово-промислової палати я мав летіти з Дубаю до Києва. Ясна річ, коли ми прокинулися, усі публіки вже вибухнули інформацією про напад на Україну. Я ледве опанував себе, був розгублений. Насамперед тому, що я не вдома. Нам шукали якийсь виліт. Я сказав: куди завгодно, аби ближче до України. Полетіли у Варшаву.

Найперше я почав будити дітей, які були в Києві. У нас був сімейний план. Точку збору в Києві було визначено, маршрути руху, квартири попередньо орендовано в Чернівцях. Усе найнеобхідніше, зокрема й готівку, підготовлено, заправлені машини стояли у дворі. Цю частину певною мірою було підготовлено.

Діти відразу ж виїхали: Настя зі своїм хлопцем Ігорем Стецем (член FBN Ukraine і співзасновник власного сімейного бізнесу — *Ред.*) у Чернівці, а Данило — у «безпечне місце», до Бучі.

В. Б.: Що у твоєму розумінні уявлялося тоді як безпечне місце?

Б. Ш.: Ми мали теорію — швидко всіх вивезти зі столиці, бо тут можуть розгортатися непередбачувані події, у передмістя, до Марининової сестри, де буде спокійніше.

Отож Данило поїхав до Бучі, повіз туди свою дівчину, нашого собаку, нашу кішку.

У Бучі вони просиділи під сходами півтора дня, ішли важкі бої за Гостомельський аеропорт. Данило швидко збагнув, що росіяни штурмуватимуть Київ із цього боку, спробують висадити десант, тож вирішив виїжджати.

25 лютого виїхали з міста й на Житомирському шосе натрапили на колону російських танків, назустріч якій ішла колона українських танків. Танки почали перебудовуватись у бойовий порядок, і Данило зрозумів, що зараз його машина опиниться всередині танкового бою.

У Марини в телефоні встановлено систему відстежування, ми припали до екрану, бачимо ситуацію — це вони їдуть, а потім машина, не розвертаючись, заднім ходом майже з такою ж швидкістю мчить назад. Заскочили до Бучі, сховалися. Я телефоную Данилові, він каже: усе потім розповім. У слухавці чутно канонаду.

Л. М.: Що ти відчув у той момент?

Б. Ш.: Це не описати. Страх, сум'яття, безнадію.

Як каже моя дружина, я, напевно, якоюсь мірою аутист з фанатичною вимогою порядку: все має бути перпендикулярно, квадратно, ліжко завжди рівно застелене. Будь-яке зникнення контролю над ситуацією мене вводить у ступор, я маю швидко відновити баланс контролю. А тут світ вислизнув з-під ніг і розірвався на шматки та уламки. Телефоную всім, кого тільки знаю, знайомим військовим: допоможіть вивезти сім'ю з Бучі. Мені кажуть: слухай, ситуація некерована, тобі ніхто не допоможе. Я зрозумів, що це той випадок, коли все, на що можемо сподіватися, — це на вищу силу й самовиживання.



Бої в Бучі в лютому 2022 року тоді, коли там перебував Данило Шестоपालов

В. Б.: Що ти зробив би інакше за рік до того, якби точно знав, що буде війна?

Б. Ш.: Я швидко відрощував би «2–3 ноги». Я б не так довго роздумував з приводу відкриття додаткової частини бізнесу. Не в Європі. Ментально та інвестиційно я добре почуваюся в Чернівцях, Івано-Франківську, Львові.

Сім'ю переселив би на захід країни, щоб за потреби вони могли виїхати.

Акцент я б змістив, звісно ж, із небезпечної зони. Чого я не міг уявити, навіть якби знав, що буде війна? Як великий аматор-знавець історії війн я ніколи не міг би припустити, що можна штурмувати Кримський перешийок, що ворог зайде в Херсон, у Бердянськ — на п'ятий день війни, у Мелітополь — на восьмий. Що там того перешийка?! Один фугас — і шлях перекрито.

У 2020–2021 роках саме на цей регіон припадало найбільше інвестиційне навантаження компанії — реконструкція двох регіональних хлібозаводів, бердянського та мелітопольського, придбання 80 одиниць лізингового автотранспорту. Ми повністю домінували в Маріуполі й на всьому узбережжі Азова. Останнє придбання, 2021 року, — Бериславський хлібозавод та початок програми з його реконструкції з перетворенням на розподільчий центр для «Нашого хліба» та продуктів «Метро». Уявляєте? Берислав. Там сьогодні живого місця не лишилося!

Коли я вперше приїхав до Берислава, завод мені видався... так собі, зате я відразу побачив, що з нього зроблю. Я вийшов на Дніпрову кручу, подивився на лівий берег — виднілися Херсон, Каховка, Нова Каховка, і подумав: звідси ми рушимо, це буде наш форпост у регіоні. Це моя глибока емоційна історія. Я почував себе як Наполеон.

«Найбільша загадка — коли після обстрілів наші люди повертаються з бомбосховища в цехи»

Л. М.: Які були думки про бізнес у перші дні війни, особливо про підприємства, що опинилися під окупацією? Що ти робив?

Б. Ш.: Не думаю, що робив щось надоригінальне. Було багато хаотичних рішень.

24 лютого о 5-ій ранку записав у готелі в Дубаї відеозвернення до компанії. Говорив про цілковиту невизначеність ситуації, говорив, що повертаюся, тримайтеся, зберігаймо спокій, бережімо ресурси, людей.

Друге — створив групу швидкого реагування. Це зараз ми маємо спільні навчання з ДСНС, це зараз ми розуміємо, що робити, коли немає води, а треба гасити пожежу; це зараз у нас є водовози, працюють водонапірні вежі, є енергозабезпечення, сонячні станції, газ у сховищі, запас зерна на рік. А в перші дні був просто набір хаотичних думок про все це.

26 лютого панував хаос, але, природно, ми зупинили відвантаження без передоплати й, зізнаюся, зупинили платежі на тиждень. Тому що вже траплялося так, що компанії, яким ми переказували кошти, вранці були нашими, а надвечір виявлялися захопленими.

Чати листування зі співробітниками варто роздрукувати, там є унікальні речі. Особливо коли в режимі реального часу директор бердянського заводу описує, як заходять орки: ось вони на камерах спостереження, ось на прохідній, ось зайшли в хлібний кіоск, схоже, буряти.

В. Б.: Судячи з відеозвернення з Дубаї, ти вважав за потрібне, щоб усі співробітники залишалися на місцях, чи вони мали можливість обрати місце, з якого працювати?



Перший день війни. Працівники HD-group відвантажують продукцію для українських воїнів-захисників

Б. Ш.: Тут збіглися інтереси безпеки корневих бізнесів і безпеки людей. Усім працівникам апарату, топам, власникам печаток, рахунків було запропоновано виїхати, ми готові були забезпечити базу в Чернівцях. Хтось одразу поїхав за кордон.

Рік тому ми змінили порядок: співробітникам, які за кордоном, але потрібні фізично тут, запропонували повертатися хоча б на Західну Україну або залишити компанію. Водночас ми залишили певну кількість людей, які досі працюють віддалено, — працівники фінансового апарату, жінки.

Що ще було зроблено в перші тижні війни? Швидке просування росіян на Бердянськ, Мелітополь, потім відключення зв'язку в Запоріжжі показало, що підприємства можуть виявитися ізольованими. Тож я своїми руками зруйнував ту централізацію, яку вибудовував кілька років. Я вдарив по керованості компанії, але зробив підприємства більш незалежними, щоб вони змогли вижити. Тому директори з початку війни отримали набагато більше повноважень, особливо стосовно операційного технологічного процесу, кадрів.

Л. М.: Скільки людей сьогодні працює в HD-group?

Б. Ш.: До війни працювало близько 3,5 тисячі. Втрата п'яти підприємств — це мінус приблизно тисяча. Когось після виплати допомоги звільнили на підприємствах, які було знищено. Хтось залишився на окупованій території. Тобто в компанії працюють зараз 2200–2400 людей.

Одне з найважливіших питань — безпека. До війни руки акціонерів, мої в тому числі, дивом не дотяглися до реорганізації бомбосховищ. У нас на кожному підприємстві є стратегічні протиядерні бомбосховища. Лише тепер ми провели туди воду та каналізацію.

Ці сховища приймають не тільки співробітників. Приїжджаю на один із заводів: дитячі візочки стоять, якийсь чоловік немовля годує, хтось чайник наш несе кип'ятити. Керівництво пояснює: ми відкрили сховище для містян. Наші співробітники не можуть кинути хліб на лінії, тому під час тривоги перебувають у цеху, а в бомбосховищі — люди із сусідніх будинків.

Ось це для мене найбільша загадка — коли після обстрілу сусіднього району наші люди виходять із бомбосховища та повертаються на виробництво.

Я роблю для них усе, що можу. На жаль, багато не можу, тому що ми в низько маржинальному сегменті. Але щось хороше обов'язково зроблю, бо люди, які пройшли такі випробування, люди такого ґарту гідні глибокої пошани і якихось позавиробничих класних проєктів.

Треба сказати, багато наших людей тривалий час працювали майже без вихідних. У мене й дотепер немає вихідних. Утім іноді в Запоріжжі в мене є неділя, і ми з друзями тихесенько ходимо на дошках-сапах попід берегом, під звуки канонади. Доходили майже до Каховки. Ми по одному берегу ходимо, а на іншому березі — ворог.

В. Б.: На скільки відсотків упав оборот у 2022 році (якщо впав) і на скільки відновився у 2023 році?

Б. Ш.: Владе, він виріс.

В. Б.: Попри втрату п'яти підприємств?

Б. Ш.: У 2022 році до країни прийшли серйозні гуманітарні організації, зроста армія, ми почали виконувати великі замовлення. Я щойно отримав зведені звіти: минулого року ми маємо стійке зростання близько 15 % порівняно з 2021 роком. У 2023-му — близько 30 % проти 2021-го.



Борис Шестопалов на івенті FBN Ukraine у Польщі, березень 2023