

Владислав Бурда, Лариса Мудрак

УРОКИ ВІЙНИ

Український сімейний бізнес
у війні на виживання



Харків
«ФОЛІО»
2025

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Зміст

• Вступне слово	
<i>Владислава Бурди</i>	5
<i>Лариси Мудрак</i>	7
• Міць родинної сили	
Коріння давнього роду та шляхетні принципи допомагають вистояти й розвиватися в найважчі часи для своєї країни	
<i>Родина Богомолець та Кирилюк</i>	9
• Nova експансія «Нової пошти»	
Глобальні амбіції української компанії не зупинила навіть війна	
<i>Родина Поперешнюків</i>	45
• Біосфера глобалізується під акомпанемент вибухів	
Як компанія із Дніпра завдяки енергії та харизмі власника змогла піднятися та стати міжнародною	
<i>Родина Здесенків</i>	73
• Двигун внутрішнього неvigоряння	
Як завдяки енергії та нелінійним рішенням «утримати кермо» транспортного підприємства неподалік лінії фронту	
<i>Родина Стреляних</i>	101
• Надміцні матеріали	
Готуючись до кризи в будівельній галузі, «Агромат» перелаштовує структуру бізнесу, щоб вистояти та розвиватися	
<i>Родина Тадай</i>	129
• Вистояти в шторм	
Банк-велетень «Південний» не втратив стійкості й під час війни став одним з найвпливовіших гравців на фінансовому ринку країни	
<i>Родина Ванецьяни</i>	155

• Птахи, що не відлітають у вирій Як придумати найкращі варіанти розвитку бізнесу, сидючи в бомбосховищі в Чернігові <i>Родина Синиць</i> 187
• Стійкість повітряного змія KITE Один з найбільших у країні дистриб'юторів та виробників канцелярії та товарів для школи показує приклад незламності іншим гравцям на ринку <i>Родина Стамбурських</i> 217
• 3 000 000 гуманітарних обідів, диверсифікація та експансія. Як власники ресторанних холдингів BAO Group та SEREDA Restaurants планують використати досвід роботи у кризових умовах на стресових ринках Європи <i>Родина Середюків</i> 247
• Ефективність важливіша за щастя Родина президента FBN Ukraine оптимізує свої бізнеси в Україні та експериментує зі стартапом в Андоррі <i>Родина Бурди</i> 277
• Наближаємо перемогу <i>Благодійні та соціальні проєкти, які підтримав FBN Ukraine</i> 311

Вступне слово

Чому ми вирішили написати другу книгу?

Відомо, що внутрішні кризи в сімейному бізнесі можуть бути набагато загрозливішими за будь-які зовнішні виклики. Але що робити, коли зовнішня криза настільки масштабна, що набуває екзистенційного характеру?



Уроки війни • 5 •

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Саме такою кризою для всіх українських сімей і сімейних бізнесів стала війна, розв'язана Росією.

Ми прагнули зафіксувати цей момент рефлексії, поки пам'ять не стерла те, що відбувалося з українськими бізнесами, їхніми командами та родинами під час воєнних дій.

Це важливо для того, щоб закарбувати історичні факти й після завершення війни переосмислити їх, зробити висновки, які допоможуть нам стати ще сильнішими та стійкішими.

Відомо, що успішні сімейні компанії свого часу переживали війни, інколи навіть дві чи три.

Я впевнений, що й наші сімейні бізнеси вистоять у цій війні. Але важливо зрозуміти, які уроки ми винесемо, які висновки зробимо, що передамо наступним поколінням. Це, власне, і є головною метою нашої книги.

Це дослідження, яке прагне заглибитися в суть, розкрити почуття, емоції та дії сімейних компаній під час найстрашнішої війни в історії незалежної України.

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

Вступне слово

Виписати біль війни словами й книгами не вдається. Але вдається розділяти цей біль з іншими. У кожній із цих 10 розмов з відомими українськими родинами ми говоримо про уроки війни. Вони різні, несподівані й складні. Ці уроки з глибиною всього життєвого досвіду.

Війна триває. Біль заходить ще глибше в нас. Війна щогодини з нами й у нас. Ми народжуємося, коли ми помираємо.



Уроки війни • 7 •

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Ця книга — не просто розповідь про випробування війною, а збірник справжніх уроків, які дають змогу вистояти, попри біль і розпач. Серед основних уроків, які розкривають ці інтерв'ю, є чотири ключові якості, що визначають силу українських родинних бізнесів в умовах війни:

1. Стійкість. Після кожного обстрілу, кожної кризи вони знаходять у собі сили вставати й іти далі. Це не просто здатність вистояти — це вміння адаптуватися й рухатися вперед, незважаючи на втрати і страх. Стійкість стала фундаментом, на якому ці родини збудували свою витривалість, і саме вона тримає їх на плаву.

2. Рішучість. В умовах війни немає місця для сумнівів і зволікань. Родини, що переживають цей важкий час, усвідомили: щоб вижити, потрібно діяти швидко й упевнено. Рішучість допомагає їм приймати сміливі рішення, іноді йдучи на ризик, щоб забезпечити майбутнє для себе та своїх команд.

3. Гнучкість у прийнятті рішень. Війна змінює все навколо, і ті, хто вміє швидко адаптуватися до нових умов, мають більше шансів вижити. Ці родини змушені були переосмислити свої бізнеси, знайти нові підходи й не боятися змінювати стратегії. Гнучкість стала їхньою новою зброєю в умовах нестабільності.

4. Вища довіра до команд і колективів. У час, коли кожен крок може бути останнім, важливо мати поруч людей, яким можна довіряти. Війна підсилила відчуття єдності та взаємної підтримки в колективах родинних бізнесів. Вони зрозуміли, що командний дух і взаємодовіра можуть стати справжньою опорою, яка тримає їх у найскладніші моменти.

Ці чотири головні уроки — стійкість, рішучість, гнучкість і довіра — не лише допомагають родинам вистояти у складні часи, а й стають дороговказом для інших.

Уроків і важливого досвіду родин з нашого FBN Ukraine значно більше.

І ми з нашим Президентом асоціації Владиславом Бурдою з першого дня натхненно записуємо та хронікуємо цей досвід. З вірою і впевненістю, що ми, попри все, переможемо в боротьбі із злом.

Ця книга — про силу духу і надію, про здатність перемагати, коли здається, що вже немає сил.

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

МІЦЬ РОДИННОЇ СИЛИ

*Коріння давнього роду
та шляхетні принципи
допомагають вистояти
й розвиватися в найважчі часи
для своєї країни*

Родина Богомолець та Кирилюк



Ольга Богомолець (далі О. Б.) — засновниця та власниця Bogomolets Clinic у Києві та Львові.

Співвласниця Bogomolets Medical Laboratories (патоморфологічна діагностика, лабораторні послуги для медичних закладів).

Власниця «Замку Радомисль» — неприбуткового музейного комплексу, єдиного у світі Музею української домашньої ікони та старожитностей.

Медична династія родини Богомолець сьогодні налічує шість поколінь лікарів, це найстаріша медична династія України.

59 років.

Ігор Кирилюк (далі І. К.) — чоловік Ольги.

Засновник і власник Paritet Law Firm — компанії з надання юридичних і фінансових послуг.

Співвласник і керівний партнер Bogomolets Medical Laboratories.

56 років.

Разом виховують п'ятьох дітей (від попередніх шлюбів).

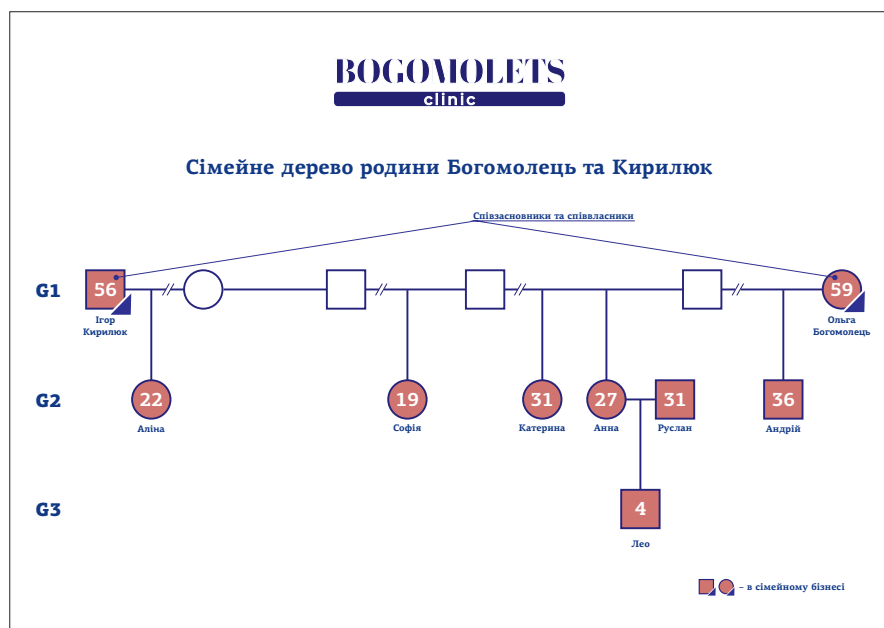
Катерина Богомолець (далі К. Б.) — донька Ольги.

Має приватну медичну практику та є медичним директором міжнародної авіакомпанії. 31 рік.

Анна Богомолець (далі А. Б.) — донька Ольги.

Психолог, дитячий психолог, волонтер.

27 років.



Л. М.: Ваші перші думки, коли вас запитують про ваш персональний досвід війни? Чого вас навчила війна?

І. К.: Найперше — жити одним днем, не формувати глобальних планів, як ми це робили раніше. Наші друзі, колеги та співробітники, які зараз на фронті, з якими ми спілкуємося щодня, лише так і живуть — адреналіновим штормом. Завтра буде новий день, відповідно, своє завтра вони плануватимуть завтра. А ми в нових умовах вчимося планувати і завтра. За твердженням Ольги, з поправкою, що воно може бути кардинально іншим і не врахувати наших планів.

Друге — кадри: підходи й пошуки відповідних людей для посилення нашої команди в умовах війни. На початку війни до нас приходило чимало переселенців зі сходу України, ми їх максимально залучали в роботу і в такий спосіб допомагали їм адаптуватись до нового життя. Деякі з них влилися і посилили нашу команду, деякі продовжили пошуки, деякі виїхали за кордон, деякі повернулися додому.

Якщо раніше ти міг розуміти людину, знати, що в неї відбувається, то зараз ситуація змінюється швидко, тому стало важко прогнозувати роботу з людьми й ми призвичаїлися перебувати в перманентному режимі готовності до змін, тобто до того, що людина може вийти з команди.

Серед медичного складу наших підприємств, на диво, немає тих, хто виїхав з країни з початком повномасштабної війни, а от керівний склад — генеральний директор, медичний директор (який пережив окупацію в Бучі), директор з маркетингу та весь маркетинговий відділ — виїхали хто з Києва, хто з України. Отже, у перші місяці війни ми з Ольгою самостійно здійснювали повне оперативне керівництво медичними підприємствами.

У перші місяці війни ми зробили практично повну реорганізацію — визначили та поставили на керівні позиції нових ключових співробітників, у яких були впевненими і які були готові працювати в умовах війни. Адвокати мого адвокатського об'єднання і найближче оточення нашої родини з перших днів пішли добровольцями на фронт. Мій колишній учень — адвокат, а на той час уже партнер нашої адвокатської фірми «Паритет» — перейшов за власною згодою на позицію генерального



«Ми з чоловіком на початку війни навчилися
приймати рішення головою, а не серцем».
Ольга Богомолець та Ігор Кирилюк

Уроки війни • 13 •

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

директора «Клініки Богомолець», яка на початку війни залишилась без керівництва й відтоді працює успішно, корисно та ефективно.

Отже, ще один корисний досвід — несподіваний підхід до роботи з кадрами.

Ну і третє, напевно, головне — це необхідність бути об'єднаними, допомагати одне одному, дбати про людей і мати спільні цілі та бажання залишатися на своїй рідній землі, в Україні. Це основний висновок, основний урок війни.

Війна навчила нас жити одним днем, завжди перебувати в режимі готовності до змін, до того, що будь-яка людина може вийти з ладу або виїхати. Війна навчила сміливо та швидко робити ставку на людей.

О. Б.: Досвід війни... Війна зробила нас витривалішими й мудрішими. Але жодній людині у світі, навіть своєму ворогу, не побажала б мудрішати завдяки таким випробуванням і цьому нескінченному болю.

Мене роки війни дуже змінили внутрішньо. Відчуваю, наскільки стала крихкою. Ніколи раніше такого не було, завжди відчувала внутрішню міць.

Бізнес нашої родини особливий тим, що він медичний, тобто пов'язаний із сервісом і хворобами людей, має специфічне ліцензування, складну дозвільну систему, яку неможливо адаптувати в інших країнах. У нас немає виробництва та продукції, яку ми можемо експортувати.

Медичний бізнес є специфічним щодо стандартизації, адже на 200 % залежить від досвіду та професійності лікарів, є персоналізованим і його неможливо автоматизувати.

Найскладнішим з початку війни було те, що з'явилося багато болювих точок, де потрібно було одночасно приймати рішення і швидко діяти, — родина, діти, бізнес, команда, безпека, кошти. Це наче в тебе є не

Війна навчила нас жити одним днем, завжди перебувати в режимі готовності до змін, до того, що будь-яка людина може вийти з ладу або виїхати. Війна навчила сміливо та швидко робити ставку на людей.



Сім'я Богомолець та Кирилюк

Уроки війни • 15 •

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

один пацієнт, якому ти маєш врятувати життя, а відразу десять, а в тебе тільки одна голова, дві руки і 24 години в добі.

У нас з Ігорем на двох п'ятеро дітей: у мене три дочки і син, в Ігоря — дочка. Тож потрібно було насамперед подбати про їхню безпеку — усі діти частково або повністю ще потребують нашої фінансової підтримки.

А ще «завданням із зірочкою» є наш соціальний неприбутковий проєкт, який для мене, мов ще одна дитина, — «Замок-музей Радомисль» — унікальний, створений нами музей української ідентичності. 2500 квадратних метрів, де зберігаються десятки тисяч раритетів XVII–XX століть. Серед цих раритетів — понад 5000 домашніх ікон з усіх регіонів України. Музей, який наша родина плекала понад 30 років, став ще однією больовою точкою, а точніше — моєю «ахіллесовою п'ятою», бо розуміла, що цю «дитину» не можу врятувати, не можу захистити, не вистачало й не вистачає ресурсів.

У перші місяці війни ми зберегли всю медичну команду, кого було можливо, перевели на онлайн-роботу і зробили страхувальний крок уперед — інвестували та відкрили у Львові філіал «Клініки Богомолець» і лабораторію патоморфологічної діагностики, яка дає нам змогу оперативно, за допомогою найсучасніших технологій діагностувати небезпечні родимки та раки шкіри. На випадок необхідності евакуації клініки з Києва Львівський філіал міг би прийняти й обладнання, і людей.

В. Б.: Ольго, ви з Ігорем на початку війни створили спільний бізнес. Як ви до цього прийшли і як це змінило ваш підхід до грошей, наприклад, чи спільного ведення господарства? Питаю ще й з огляду на те, що це не перший шлюб кожного з вас. Як ви все це розділяєте?

І. К.: Це відбулося не сплановано, а еволюційно й певною мірою несподівано. Разом ми вже 14 років, і за цей час поступово отримали новий позитивний досвід подружнього життя, який базується на довірі одне до одного.

Наш новий спільний бізнес пов'язаний і з еволюцією в моєму житті. Спершу я був військовим прокурором, юристом, адвокатом, потім — 26 років тому — створив адвокатську фірму, почав займатися медіацією та економічними справами, допоміг мирно вирішити багато бізнес-конфліктів, займався міжнародною співпрацею, податковими питаннями.

Сьогодні адвокатське об'єднання «Паритет» вийшло за межі адвокації та веде юридичний, фінансовий, податковий, міжнародний податковий супровід підприємств, роботу з деклараціями, а я перемкнувся на управління бізнес-проектами.

Юристи, фінансисти, управлінці під моїм керівництвом заходили в проекти, де була потрібна допомога Ользі та її бізнесу. Нам вдалося вивести її бізнес на зовсім новий управлінський і фінансово-аналітичний рівень. А от новий проект — лабораторію цифрової патоморфології — Ольга спершу започаткувала без моєї безпосередньої участі. Були партнери, які запропонували інвестиційну ініціативу, але з початком війни кардинально змінили свої плани та вийшли з проекту. Тоді ми з Ольгою вирішили й фінансово, й організаційно врятувати і вести цей проект самостійно. Так, власне, утворився наш спільний проект медичної лабораторії, яка спеціалізується на діагностиці пухлин і хвороб у різних органах і системах тіла людини.



Ольга Богомолець є п'ятим поколінням славетного роду лікарів, але першим поколінням лікарів-бізнесменів. Березень 2023