



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Холдинг емоцій «!FEST» - мережа креативних ресторанів та концептуальних проєктів, заснована 2007 року. Нині холдинг налічує 18 ресторанів у Львові (найвідоміші - «Криївка», «Мазох», «Гасова лампа», «Львівська копальня кави»), 13 закладів «Львівських пляцків» та 37 Львівської майстерні шоколаду в Україні. Остання також є в Польщі, Чехії та Азербайджані. Ресторан «Криївка» працює в центрі Львова без вивіски, але там завжди черга. Заклад відвідує близько мільйона людей на рік, що робить його одним із найуспішніших у Європі. Окрім того, Холдинг емоцій «!FEST» - партнери з розвитку Видавництва Старого Лева, українського одягу поло «AVIATSIYA HALYCHYNY» та інших своєрідних проєктів.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Якось я повернувся зі Львова до Києва, де жив на той час, і кілька днів не давала мені спокою одна думка: як же так, що київські ресторани та кав'ярні дорожчі за львівські, хоча за шармом навряд чи до них дорівнюються? Пізніше я зрозумів, звідки у Львові так багато атмосферних закладів. З'ясувалося, що більшість із них, як-от: «Криївка», «Мазох», «Гасова лампа», «Дім легенд», «Під Золотою Розою» — це одне ціле, Холдинг емоцій «!FEST».

І хоча «!FEST» уже давно не тільки ресторанный бізнес, більшість знає холдинг саме завдяки закладам харчування. Однак секрет їхнього успіху в тому, що не зовсім вони й ресторани. Один із трьох співзасновників холдингу, Юрко Назарук, каже, що він не ресторатор і на форумах ресторанного бізнесу йому нецікаво. Мережа закладів «!FEST» — це дещо інше: на межі затишного простору, доброї кухні, театру й людських взаємин.

«Важливо, чим компанія буде відрізнятися від конкурентів, — завжди наголошує ще один співзасновник Андрій Худо. — Ми ж могли, як і всі, робити піцерії. Відкрити їх сто і заробляти на кожній по кілька тисяч доларів. Прекрасно! Але мені так не цікаво, бо це типовий бізнес. Це як заправки відкривати: вибираєш класні місця — і все. А в нас оригінальний концепт, ми створюємо щось нове».

Почався «!FEST» з ідеї Юрка Назарука, Андрія Худа і Дмитра Герасімова відкрити 15 ресторанів. Саме так, не один чи два, а 15. Ставки були великі від початку, і відіграло роль те, що хоча хлопці й були новачками в цьому бізнесі, але мали за плечима добрий досвід ведення справ.

Юрко Назарук із 1999 року працював у «Дзизи» арт-менеджером, організовував різні культурні зустрічі, концерти. Пізніше став керівником опозиційної «Львівської газети», серед засновників якої був і власник та ідеолог «Дзиги» Маркіян Івацшин. У віці 21 року Назарук опинився на чолі колективу, де працювало близько 60 людей: журналісти, дизайнери, менеджери. Займався безпосередньо як справами з пресою, так і громадською діяльністю. Долучився до кампанії «Україна без Кучми», Помаранчевої революції.

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

Період «Львівської газети» та «Дзиги» був для Назарука доброю школою управління, до того ж кинув його у вир ключових для країни подій.

«У 20 років, — згадує Юрко, — я їхав до Києва як представник опозиційної львівської тусівки зустрічатися з Луценком, Чемерисом, Кириленком. Це такий романтичний час. Привезли зі Львова генератори, поставили їх на Хрещатику. Купа міліції, а ми стояли колом із Луценком та ще кимось і не давали, аби Жадана скинули зі сцени, коли той вірші читав. Це була моя перша нормальна робота, і вона дала мені змогу знайти себе».

Андрій Худо та Дмитро Герасімов працювали тоді в компанії «Галнафтогаз». Перший був інвестиційним, другий — виконавчим директором. Свого часу Андрій Худо разом із командою залучив до «Галнафтогазу» понад півмільярда доларів. Перший його великий проект полягав у співпраці з банком «Аваль»: потрібно було взяти кредит на \$1,2 млн для двох стартових заправок ОККО в Києві. Виникла потреба розвивати мережу заправок по Україні, й Андрій пішов далі — працював із провідними європейськими банками та залучав для розвитку бізнесу мільйони доларів. Дмитро Герасімов, своєю чергою, на посаді виконавчого директора займався операційним керівництвом. Вони розвивалися, заробляли гроші, але були, по суті, найманими працівниками й виношували мрію зробити власний бізнес. А Юрко Назарук носився і ідеєю заснувати «Криївку». Тож вирішили спробувати разом.

2007 рік. Уявіть таку картину: літо, Львів, дворик однієї з кам'яниць на площі Ринок. Час від часу пробігають здоровенні щурі. Під пластиковою парасолькою, де зазвичай морозиво продають, сидять троє хлопців і проводять співбесіди. Набирають людей у мережу із 15 ресторанів, хоч поки не мають ще жодного. «Вони дивилися на нас трохи як на придуркуватих, — згадує Юрко Назарук, — але так ми знайшли людей, з якими працювали. Намагалися шукати тих, які не мають досвіду в ресторанному бізнесі, бо хотіли бути інакшими. Деякі з них досі з нами».

Першою з 15 відкрили кав'ярню «Біля Діани» на площі Ринок. Другою стала «Криївка». У справу хлопці вклали власні гроші, однак попередні розрахунки виявились неточними, тому довелося брати кредит. «Я кредитувався безпосередньо під квартиру, де жив із сім'єю, — розповідає Андрій Худо. — Загалом ми взяли в банку «Львів» 2.7 млн¹ кредитних ресурсів». Попри великий фінансовий досвід точно розрахувати потрібні інвестиції не вдалося. «На початках ми в півтора рази помилилися з інвестиціями, — пояснює Андрій, — а у виручці, в торговому обороті, помилилися втричі, тільки в іншому напрямку. Прибуток виявився більший, ніж ми очікували. Воно одне одного перекирило й дало можливість розвиватися далі».

Віриш у бізнес — вкладаєш, не віриш — не вкладаєш. Я вкладав і вірив, що воно вистрелить.



Хоча хлопці знали, що роблять, та вірили у свою ідею, бізнес — завжди ризик. Андрій Худо припускає, що «Криївка» могла й не вдатися: «Я працював би ще купу років і віддавав би кредити, які набрав під цей ресторан, — каже співзасновник. — Віриш у бізнес — вкладаєш, не віриш — не вкладаєш. Я вкладав і вірив, що воно вистрелить». На питання, коли стало зрозуміло, що бізнес вийшов на рівну дорогу й ризик позаду, Худо відповідає: «Це ризик завжди, просто ти маєш ним управляти. Я управляв цим ризиком і до сих пір управляю. Колись ми брали 2,7 млн, а зараз 27 млн. Цифри інші, але ризик той самий. Ти маєш обдумувати, куди інвестуєш, прораховувати, яка буде окупність, чим ти будеш перекриватися. Дивишся, де ти є. Якщо влазить, — ок, якщо ти не готовий купити 1000 м² під ресторан у Лондоні, то, може, ще зарано тобі йти в Лондон. Це завжди мікс. Власний ресурс є, але, щоби розвиватися швидко, ми ще й кредитуємось».

1 Що відповідно до середнього курсу долара за 2007 рік становить \$534 тис.

Причому гроші — це лише один бік медалі. На той час, щоби відкрити у Львові заклад громадського харчування, потрібно було зібрати 450 чиновницьких підписів. А це завдання, яке навіть за оптимістичних прогнозів ризикувало затягнутися на три роки. «Криївка» не могла стільки чекати. «Будь-яке чудо, яке сидить у кабінеті, вважало, що в нього є обід, лікарняний і до нього потрапити дуже складно, — згадує Юрко Назарук. — Тому ми поводитися агресивно і вважали, що робимо правильно. Знаходиш один папірець, розгортаєш його й отримуєш наступне завдання. Довго порпаєшся в цьому квесті, проходиш його і виграєш або програєш». Назарук відштовхувався від переконання, що спочатку треба забезпечити всі юридичні підстави, аби заробляти гроші й платити податки, до того ж ресторан має бути безпечний із пункту бачення пожежників і санепідемслужби. На практиці вийшло так, що ці питання вирішили, і «Криївка» почала працювати, а деякі бюрократичні проблеми залагоджували вже в ході справи. Фактично, відбивалися від усеможливих інспекцій і поступово закривали решту завдань «квесту».

Засновникам «Криївки» не звикати, що її постійно хтось намагається закрити. Як не дивно, комуністи, регіонали — це вже друга хвиля наїздів. Першими, кому не сподобалася «Криївка», були бійці УПА. За словами Юрка Назарука, ветерани стояли на тому, що в криївках вони багато пережили. Там гинули їхні побратими, і тепер із цього роблять бізнес. Щоби вирішити конфлікт, Юрко приходив на зібрання упівців і довго спілкувався і ними. Говорив, що «Криївка» — це можливість розповісти справжню історію українських повстанців тим, хто зле налаштований до УПА. «Усі люди, які погано ставляться до УПА, насправді просто нічого про це не знають, — пояснює Юрко. — Тому ми навіть зробили листівку «УПА для чайників», де написали, що це армія людей, які воювали за територію на своїй-таки території. Воювали з тими, хто прийшов їх загарбати, з москалями чи німцями. Що це армія, яка мала шість генералів, не мала військової форми (бо в підпільників не могло бути мундира, це все

з'явилося пізніше), воювала зброєю ворога, щоб отримувати набойі. У них не було танків. Був один літак, який захопили в німців, але не літали на ньому, бо не вміли.

Ми намагалися показати, що упівці не були міфічними персонажами, які прилітали, як бетмени, і вбивали всіх молодих чи новонароджених. Для цього відшукували справжні людські історії. У «Криївці» дуже багато такого: які весілля були, які художники, піарники та як виглядали їхні роботи. Чи фантастична історія про повстанське радіо «Афродіта». Я навіть знайшов у Брюгге могилу бельгійця Альберта Газенбрукса, який сидів колись у криївці й транслював радіо вільної України французькою та англійською мовами на всю Європу».

Юркові вдалося переконати ветеранів, що варто спробувати пояснити людям правду про УПА саме так. Провів для них екскурсію, показав, що це свого роду музей національно-визвольних змагань, який містить море інформації. Але для походу у звичайний музей ще потрібне бажання, і не завжди воно буде в тих, хто не любить УПА. «А до нас ходять, — каже Юрко Назарук. — Наше спільне завдання — пояснити правдиву історію та перегорнути сторінку».

* * *

Холдинг емоцій «!FEST» — компанія молода. Середній вік працівників, за словами Юрка Назарука, не перевищує 30 років. Керівники напрямків — це часто люди, які починали офіціантами. Тож і підходи до управління новаторські. Близько трьох десятків ключових менеджерів холдингу раз на місяць вибираються на стратегічну нараду. Та виглядає це зовсім не так, як люди зазвичай уявляють собі ділову зустріч. «От місячна нарада має бути в четвер і збір у такому-то місці, — розповідає Юрко Назарук. — Сідаємо в бус, і ніхто не знає, куди їде й на скільки часу. Що ми тільки не робили: лазили по дахах, сиділи в оркестровій ямі оперного театру. А одного разу всі зайшли в особливий вагон (командирський чи щось таке), причепили його до потяга й поїхали до Івано-Франківська. Чи, скажімо, обрали нового архієпископа Греко-Католицької Церкви — Шевчука. Ми домовилися з Церквою і через два дні провели нараду

в тій залі, де його обирали. Це потрібно, аби люди відчували, що ми маємо вести ситуацію, а не ситуація нас».

Зараз Холдинг емоцій «!FEST» працює над тим, щоби стати світовою компанією. Андрій Худо бачить до цього два шляхи — через експорт концепцій та експорт продуктів. Продукти — це, для прикладу, крафтове пиво «Правда» чи одяг «AVIATSIYA HALYCHYNY». Приклад експорту концепції — Львівська майстерня шоколаду, яка зараз працює в Польщі, Чехії та Азербайджані.

***Середній вік працівників не перевищує 30 років.
Керівники напрямків ~ це часто люди, які починали
офіціантами.***



В Україні Львівська майстерня шоколаду та «Львівські плячки» продаються по франшизі. Вступний внесок для потенційних партнерів — \$15 тис. і \$10 тис. відповідно, що включає право на використання торгової марки, консультації, супровід запуску готового бізнесу та 30-відсоткову знижку на продукцію. Якщо людина купує таку франшизу, то отримує ім'я, але сама повинна орендувати приміщення, дістати необхідні дозволи, зробити ремонт. Словом, зробити все, що стосується операційного ведення бізнесу. Необхідно також перераховувати щомісячний платіж, який визначається умовами договору. Відсоток від прибутку, простіше кажучи. І така пропозиція популярна — нині в Україні Львівська майстерня шоколаду представлена 37 закладами. Якийсь час працювала навіть у Донецьку, коли ким ішли бойові дії.

Нещодавно холдинг емоцій купив територію та приміщення колишнього львівського заводу «Галичскло» неподалік парку «Знесіння» (близько 20 хвилин пішки від центру міста). Тут створюють «!FESTrepublic» — творче містечко з офісами та виробничими потужностями компанії, коворкінгом, майстернями й місцями для відпочинку. Містечко в місті має бути, — пояснює Андрій Худо. — Тут буде все: смаження кави, студія звукозапису, нічний клуб,

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

концертний зал на чотири-п'ять тисяч людей. ВСЛ теж, мабуть, сюди переїде. Далі за видавництвом буде кав'яр- ня-пекарня, щоб можна було кави попиту, поки діти займатимуться на гуртках. Ми інвестуємо сюди величезні гроші, але, коли вони повернуться, я сказати не можу. Ми навіть не прорахували. Робимо це насамперед для себе й команди, бо тут живемо й проводимо свій час, а по друге, — для міста».

Хобі Андрія Худо — діджейство. Раз на місяць він грає сети в клубі холдингу. Каже, нічні клуби — це логічне продовження бізнесу «ІБЕБТ». Бо ж для туриста чи гостя міста не закінчується все на каві та кнайпах: багатьох цікавить і нічне життя Львова. Так само, за словами Андрія, закономірне для холдингу розширення в бік готельного бізнесу. Хто зна, можливо, скоро у Львові з'являться «готелі емоцій».