



ЮРИЙ ГОЛИК

# Бесконечность не для слабаков

Книга о менеджерах,  
хакнувших систему  
госуправления

#Не\_Ной\_А\_Строй  
#Команда\_Резниченко

ХАРЬКОВ  
«ФОЛИО»  
2019

## S TAIRWAYS TO HEAVEN

Когда мне было без пары недель 22 года, я стал директором наглухо убыточной газеты «Теленеделя», чей офис находился в убитой четырехкомнатной квартире на 13-м этаже 14-этажного дома с неработающим лифтом.

Первый ее номер под моим руководством вышел 13 декабря. Чуть больше чем за неделю до моего дня рождения.

Через полгода мы сделали ее прибыльной, а через 8 лет офисом огромной компании, выросшей из одной газеты, было отдельно стоящее пятиэтажное здание площадью полторы тысячи квадратов, в котором все равно все не помещались.

Через два года мы провели концерт «Океана Эльзы» на центральной городской площади, куда пришло столько людей, сколько не собирал ни один День города ни до, ни после. Тираж газеты улетел на следующее утро куда-то в космос.

Счастливые были времена, когда работали простые одноходовые маркетинговые решения.

Еще через полгода по областному тиражу мы обогнали все регионы, где эта газета выходила, кроме Киева (столица) и Крыма (в котором она продавалась в нескольких городах). А по с нуля запущенной газете мы вообще были регионом №1 в стране по тиражу.

Правда, в результате эксклюзивных методов ее запуска в стиле «разрешено все, что явно не запрещено» и «если отключить телефон, то можно всё» моя фамилия впервые попала в выдачу

в Google благодаря соплям и истерикам многолетнего монополиста-конкурента, чью долю рынка мы и съели ровно за год, хотя тогда значение фразы market share понимали, скорее, интуитивно.

Да, мы сделали это в Луганске. В небольшом городе, не миллионнике, в котором мы всегда делали качественные и очень прибыльные медиа без джинсы, заказухи и сделок с совестью.

Был у нас даже специальный лозунг, введенный журналистской Евгенией Костиной: «Никогда и ничего не делать на отъ#-бись». А журналистки у нас были самые умные и очень красивые.

Еще был очень креативный главный редактор Рома Бачков с запредельным чувством юмора, а на работу менеджерами по рекламе мы любили принимать выпускников физико-математической школы, она в Луганске была одна.

В 2007-м, прямо накануне кризиса, нашу заботливо выстроенную региональную медиакомпанию, бившую все рекорды (в которую перенимать опыт не ездили разве что уборщицы из центрального офиса) окончательно выкупила головная компания, после чего вышла на листинг во Франкфурте. Структура управления изменилась — и другие филиалы холдинга в регионах выдохнули с облегчением, понимая, что больше им нас в пример ставить не будут и перестанут требовать сопоставимых с нами показателей прибыльности и маржинальности, тем более в пересчете на тысячу жителей.

Тогда я еще не думал, что если погода утром так себе, то можно остаться дома. Поэтому вместе с партнерами мы построили с нуля новую компанию, вышли в соседний Донецк и перед самой войной успели запуститься в Харькове и Днепре, перевезя большую часть сотрудников из Луганска и Донецка в эти города после начала войны.

В 2013-м мы попали в ТОП-8 национальных издательских домов по сборам рекламы, являясь издательским домом сугу- 7

бо региональным (4 области из 25). Попали бы через пару лет и в ТОП-3, но война...

В промозгом и унылом феврале 2015-го я стоял вечером у окна в гостинице в Харькове, смотрел на город и размышлял: «А не остаться ли завтра утром в номере читать книги, вместо того чтобы с самого утра отправляться в офис?», когда мне позвонил Резниченко и сказал: едем в Запорожье.

Блог на site.ua, 2019 год, весна.

## 21 ФЕВРАЛЯ 2015 ГОДА

Этот день был знаменателен для каждого из нас в целом и по отдельности, чьи судьбы к тому моменту были уже тесно переплетены.

В тот день был день рождения мамы Валентина — Лидии Валентиновны. Уникальная женщина, построившая первую по-настоящему частную розницу по торговле прессой в Днестре еще в 1998—2001 годах. Остатки этой розницы даже спустя 17 лет после того, как она прекратила ей управлять, можно видеть по всему Днестру и сейчас.

Лидия Валентиновна была первым сотрудником, кого я в 2011-м взял на работу в департамент, отданный Валентином в мое подчинение в «Радиогруппе» (подразделение «Украинского Медиа Холдинга»). Взял не потому, что она была мамой моего друга и, формально, начальника. А потому, что именно она в далеком 1999-м искренне учила меня, зеленого и наивного двадцатидвухлетнего пацана, волею судеб назначенного директором умирающего ранее филиала «Теленедели» в Луганске, премудростям торговли прессой, а я спустя 12 лет точно понимал, какие ее компетенции мне будут нужны, чтобы перевернуть полностью продажи региональной радиорекламы и сделать то, чего ранее никто не делал.

Я никому этого не говорил тогда, в 1999-м, но став директором ООО, издававшего умирающее ранее издание, сделал из него мегаприбыльный региональный медиахолдинг, выстраивая розничные продажи прессы на основании тех принципов, которые объяснили мне Валентин и Лида. Сделал не сам. Сделал вместе с моими партнерами. Но знания, вложенные мне в голову Лидой и Валентином, были бесценны.

Поэтому, вернувшись в 2011-м в «Украинский Медиа Холдинг», точнее, в «Радиогруппу», самое прибыльное его подразделение; вернувшись по приглашению Валентина, наплевавшего на то, что меня за мою успешность дико ненавидело 95% всего холдинга, считая меня отчасти неформатом и отчасти отморозком, всегда играющим на грани фола. Хотя я просто досконально выполнял свой контракт и данные мной, в том числе, моральные обязательства...

Так вот, вернувшись, первое, что я спросил у Валентина: где работает Лидия Валентиновна?

Он тогда четко объяснил всем свою позицию касательно моей персоны: мне пофиг ваше мнение о нем, у меня есть свое, и эффективнее менеджеров, чем он, можно пересчитать на пальцах одной руки. Я сам его обучал, я буду работать с ним, потому что он мне нужен.

Это, кстати, его уникальная черта. Делать то, в чем он уверен, несмотря на мнение окружающих. Нет догм и правил. Есть только принципы. Большая редкость по нынешним временам.

Валентин был не сильно за то, чтобы я брал на работу его маму, считая, что ей пора заниматься внуками. Более того, как человек совестливый, он считал это в корне неправильным. Но и он, и я точно понимали, что может Лидия Валентиновна и какова ее работоспособность.

Сложную задачу, поставленную тогда Валентином, я решил. Решил вместе с ним. И вместе с Лидой. Менее чем за год. Нет смысла описывать тут, в чем она состояла — уж слишком прикладной была — но мы сделали ровно то, что запланировали. И то, во что никто не верил. А мы сделали.

В этот день в 2015-м году Президент Украины Петр Порошенко представил Валентина как губернатора Запорожской области.

В тот день мы трое добирались в Запорожье по-разному. Валентин на самолете с Президентом. Я и еще один его советник — на машине из Киева, загрузив в нее полный багажник костюмов и вещей. Этот советник — Андрей Курляк, или Петрович, как все его называют — отпахал с нами уже 4 года, его судьба была тесно переплетена с нашими. Владелец первого в Луганске рекламного агентства и первого компьютера Apple. Человек, каким-то своим уникальным взглядом увидевший во мне в двадцать лет какие-то задатки, обучавший все это время меня тонкостям рекламного бизнеса и предложивший мою кандидатуру на пост директора умирающей тогда «Теленедели». Он был свято уверен, что мы построим из этого умирающего «ничего» прибыльный бизнес. Собственно, так и произошло.

В этот же день, 21 февраля, был день рождения Галины — нашего друга, нашего адвоката, бесконечно умного, глубокого и позитивного человека, умершей за год до этого, на Крещение в 2014-м. Нам до сих пор не хватает тебя, Галя. Не хватает часов, проведенных у тебя в кабинете с твоими извечными чашкой кофе и сигаретой. Не хватает твоей мудрости и твоего изощренного уникального ума. Не хватает твоих советов и той искренней дружбы, которой дружить могла только ты.

Вечером 21 февраля 2015 года в кабинете уже губернатора Запорожской области Валентин спросил Петровича: «Андрей, я понимаю, как здесь оказался Голик, он просто по-другому в принципе не мог, мы с ним столько лет вместе, и он бы полез со мной разгребать любой завал, даже не спрашивая, зачем мы это делаем. Но что сподвигло тебя, состоявшегося человека, влезть во всё это с нами?». Я хорошо запомнил ответ Петровича: «Валь, когда нам нужно было

твое плечо, ты нам всегда помогал. Если я могу чем-то помочь, я помогу. Это не вопрос денег, славы или власти. Это вопрос человеческих отношений».

Для всех нас троих это действительно не было вопросом денег, славы или власти, но вопросом отношений. Так есть и сейчас. Для нас по-прежнему это вопрос отношений. Моих с Валентином, потому что мы оба, пройдя через конфликты, в том числе корпоративные, и оставшись друзьями, в принципе не представляли любой проект друг без друга. Отношений Петровича со мной. Петровича с Валентином, построивших вместе с ним, со мной и еще одним нашим партнером, разошедшимся с нами во взглядах после начала войны, крупнейшую региональную медиакомпанию страны.

Для каждого из нас в этом дне того пятнадцатого года было что-то свое и было нечто общее, что свело всех нас в одной точке в субботу вечером в темном кабинете губернатора Запорожской области.

Так начался путь нашей Команды. Путь в красочный, неизведанный и искривлённый мир госуправления и работы на государство.

В Запорожье так в Запорожье — не критично для человека, в 2012-м отвечавшего за построение региональной сети в «Радиогруппе» УМХ и совершившего около 230 перелетов за год самолетами «Аэросвита» и за один год заработавшего мили сначала на его «серебряную», а потом на «золотую» карту. В тот раз мы, правда, поехали на машине.

С апреля 2015-го я — в составе Команды Резниченко в Днепропетровской ОГА.

Самое ценное в этой работе в Днепропетровской ОГА — просыпаясь каждое утро даже в уныло-депрессивную погоду, понимать, что тебе хочется идти на работу. И осенью, и зимой, и летом, несмотря на весь маразм и идиотизм, которых в госорганизациях в избытке.

К счастью, весь этот идиотизм — в «других командах», а мы на этом не закикливаемся, принимая существование этого как один из атрибутов современного переходного периода, в котором временны и мы как явление госуправления.

Работа именно в этой Команде дает возможность делать вещи, которые действительно важны, и делать их вместе с интересными

Потому что умеет Валентин собирать эффективные команды и руководить ими так, что точно хочется каждое утро приходить на работу.

Я давно зарекся пытаться математически описать принципы, по которым он это делает, но у него получается всегда — эффективные команды и результат из, казалось бы, таких разных людей.

Если бы он, как и я, любил футбол, я смог бы рассказать ему, что, несмотря на то, что он точно Special One, он не эпатажный Моуриньо, а технократичный Гвардиола — эдакий фрик футбольной тактики, нацеленный исключительно на победу, постоянно опровергающий законы физики и традиции типа «это мы всегда так делали».

Но это уже совсем другая история, описанная в одной из глав этой книги.

# СОДЕРЖАНИЕ

Вступление . . . . .	3
Глава 1. Stairways to Heaven. . . . .	6
Глава 2. Дорога из зеленого асфальта. . . . .	12
Глава 3. Со своими правилами в чужой монастырь. . . . .	15
Глава 4. Сумасшедший класс . . . . .	30
Глава 5. Раньше срока. . . . .	41
Глава 6. Самый непубличный губернатор страны . . . . .	48
Глава 7. ProZorro как инструмент достижения цели, а не самоцель . . . . .	54
Глава 8. Не строить километры и участки — строить дороги. . . . .	74
Глава 9. История энергетической независимости. . . . .	101
Глава 10. Спасибо всем налогоплательщикам . . . . .	136
Глава 11. 2000 проектов — 24 тысячи уголовных дел . . . . .	150
Глава 12. Игра в длинную . . . . .	161
Глава 13. Антисоветская медицина и медицина будущего, которую мы сделали настоящим. . . . .	171
Глава 14. С водой и без воды . . . . .	187
Глава 15. Метал-группа Motley Crew и конструктор Lego: что их связывает со школами и детскими садиками? . . . . .	200
Глава 16. Инклюзивное образование: толерантность без барьеров. . . . .	236
Глава 17. Днепр — это Украина . . . . .	251
Глава 18. Креативная ОГА или Последний из губернаторов . . . . .	270
Заключение. . . . .	283