



ЮРІЙ ГОЛИК

Нескінченність не для слабаків

Книга про менеджерів,
які хакнули систему
держуправління

#Не_Ной_А_Строй
#Команда_Резниченко

ХАРКІВ
«ФІЛІО»
2020

STAIRWAYS TO HEAVEN

Коли мені було без кількох тижнів 22 роки, я став директором безнадійно збиткової газети «Теленеделя» (укр. «Телетиждень»), офіс якої містився в убитій чотирикімнатній квартирі на 13-му поверсі 14-поверхового будинку, в якому, до того ж, не працював ліфт.

Перше її число під моїм керівництвом вийшло 13 грудня. Трохи більше, ніж за тиждень до мого дня народження.

За півроку ми зробили її прибутковою, а за вісім років — офісом величезної компанії, що виросла з однієї газети. Це був окремих п'ятиповерховий будинок площею півтори тисячі квадратів, у якому, проте, всі не вміщалися.

Через два роки ми провели концерт «Океану Ельзи» на центральній міській площі, куди прийшло стільки людей, скільки не збирав жоден День міста ні до, ні після. Наклад газети наступного ранку злетів до космічних висот.

Щасливі були часи, коли спрацьовували прості одноходові маркетингові рішення.

Минуло ще пів року — і за обласним накладом ми випередили всі регіони, де ця газета виходила, крім Києва (столиця) і Криму (у якому вона продавалася в кількох містах). А з огляду на те, що газету було запущено з нуля, то ми взагалі були регіоном № 1 у країні за накладом.

Щоправда, внаслідок ексклюзивності методів її запуску в стилі «дозволено все, що явно не заборонено» і «якщо вимкнути

телефон, то можна все» моє прізвище вперше потрапило у видачу в Google завдяки плаксивому квоктанню та істеричі багаторічного монополіста-конкурента, частку ринку якого ми і з'їли рівно за рік, хоча тоді значення вислову market share розуміли, радше, інтуїтивно.

Так, ми зробили це в Луганську. У невеликому місті, не мільйоннику, в якому ми завжди робили якісні й вельми прибуткові медіа без джинси, заказухи і компромісів із сумлінням.

У нас було навіть своєрідне гасло, яке запропонувала журналістка Євгенія Костіна: «Ніколи й нічого не робити на від#бись». А журналістками у нас були найрозумніші гарнюні.

Ще був надзвичайно креативний головний редактор Рома Бачков із безмежним почуттям гумору, а на роботу менеджерами з реклами ми полюбляли наймати випускників єдиної в Луганську фізико-математичної школи.

У 2007-му, саме напередодні кризи, нашу старанно вибудовану регіональну медіакomпанію, що біла всі рекорди (до якої переймати досвід не їздили хїба що прибиральниці з центрального офісу), остаточно викупила головна компанія, після чого вийшла на лістинг у Франкфурті. Структура управління змінилася — й інші філії холдингу в регіонах полегшено зітхнули, розуміючи, що їм більше не ставитимуть нас за взірць і перестануть вимагати порівнянних з нами показників прибутковості та маржинальності, та ще й у перерахунку на тисячу мешканцьв.

Тоді я ще й гадки не мав, що коли погода зранку була так собі, то можна залишитися вдома. Тому разом з партнерами ми створили з нуля нову компанію, вийшли в сусідній Донецьк і перед самою війною встигли запуситися в Харкові та Дніпрі, переправивши до цих міст більшу частину співробітників з Луганська й Донецька з початком бойових дій.

У 2013-му ми потрапили до ТОП-8 національних видавничих будинків за зборами реклами, будучи видавничим будинком суто регіональним (чотири області з 25). Потрапили б за кілька років і до ТОП-3, але війна...

Одного сльотавого, безрадісного вечора в лютому 2015-го я стояв біля вікна в харківському готелі, дивився на місто і думав: «Може, краще залишитися завтра в номері читати книжки, аніж пертися з самого ранку в офіс?», коли мені зателефонував Резніченко і сказав: їдемо до Запоріжжя.

Блог на site.ua, 2019 рік, весна

21 лютого 2015 року

Цей день був знаменний для кожного з нас загалом і зокрема, чії долі до того часу вже були тісно переплетені.

Того дня був день народження Валентиної мамі — Лідії Валентинівни. Унікальна жінка, яка створила перший по-справжньому приватний роздріб з торгівлі пресою в Дніпрі ще в 1998—2001 роках. Залишки цього роздробу навіть через 17 років після того, як вона припинила ним керувати, можна побачити в усьому Дніпрі й нині.

Лідія Валентинівна у 2011-му стала першою співробітницею, яку я запросив на роботу до департаменту, що його Валентин віддав у моє підпорядкування в «Радіогрупі» (підрозділ «Українського Медіа Холдингу»). Запросив не тому, що вона була мамою мого друга і, формально, начальника. А тому, що саме вона далекого 1999-го зі щирим серцем навчала мене, на той час зеленого і наївного двадцятиоднорічного юнака, з примхи долі призначеного директором помираючої раніше філії «Теленедели» в Луганську, премудрості торгівлі пресою, а через 12 років я чітко розумів, які з її компетенцій мені знадобляться, щоб цілком перевернути продажі регіональної радіореклами і зробити те, що досі нікому не вдавалося.

Я нікому цього не говорив тоді, у 1999-му, але ставши директором ТОВ, що видавало ледве живе видання, перетворив його на мегаприбутковий регіональний медіахолдинг, вибудовуючи роздрібні продажі преси на основі тих принципів, які пояснили мені Валентин і Ліда. Зробив це не сам — разом зі своїми партнерами. Але знання, що їх вклали мені в голову Ліда і Валентин, були безцінні.

Тому, повернувшись 2011-го до «Українського Медіа Холдингу», точніше, до «Радіогрупі», найприбутковішого його підрозділу; повернувшись на

запрошення Валентина, якому було начхати на те, що мене за мою успішність люто ненавиділо 95% усього холдингу, вважаючи частково неформатом, а частково відморозком, який завжди грає на грані фолу... Хоча я просто ретельно виконував свій контракт і дані мною, у тому числі моральні, зобов'язання... Так от, повернувшись, перше, що я спитав у Валентина: де працює Лідія Валентинівна?

Він тоді чітко пояснив усім свою позицію щодо моєї персони: мені пофіг на вашу думку про нього, у мене є своя, і ефективніших за нього менеджерів можна порахувати на пальцях однієї руки. Я сам його навчав, я працюватиму з ним, бо він мені потрібен.

Це, до речі, його унікальна риса. Робити те, в чому він упевнений, незважаючи на думку оточення. Немає догм і правил. Є тільки принципи. Велика рідкість як на теперішній час.

Валентин був не надто задоволений тим, що я беру на роботу його маму, оскільки гадав, що їй час уже займатись онуками. Ба більше, як людина сумлінна, він вважав це зовсім неправильним. Але і він, і я чітко розуміли, що вміє Лідія Валентинівна, і яка вона працездатна.

Складне завдання, поставлене тоді Валентином, я виконав. Виконав разом із ним. І разом із Лідією. Менш ніж за рік. Немає сенсу описувати тут, у чому воно полягало — надто вже прикладним було — але ми зробили якраз те, що запланували. І те, у що ніхто не вірив. А ми взяли й зробили.

Цього дня у 2015 році Президент України Петро Порошенко представив Валентина як керівника Запорізької області.

Того дня ми добиралися до Запоріжжя по-різному. Валентин — літаком разом з Президентом. Я і ще один його радник — автомобілем з Києва, завантаживши в нього повнісінький багажник костюмів і речей. Цей радник — Андрій Курляк, або Петрович, як усі його називають — чесно відпрацював з нами вже чотири роки, його доля була тісно переплетена з нашими. Власник першої в Луганську рекламної агенції і першого комп'ютера Apple. Людина, котра якимось своїм унікальним поглядом зуміла розгледіти в мені, двадцятирічному, певні задатки, весь цей час навчала мене тонкощів рекламного бізнесу і запропонувала мою кандидатуру на посаду директора видання «Теленеделя», що дихало тоді на ладан. Він свято вірив, що ми побудуємо з цього вмираючого «нічого» прибутковий бізнес. Власне, так воно й сталося.

Цього ж дня, 21 лютого, був день народження Галини — нашої подруги, нашої адвокатки, надзвичайно розумної, глибокої й позитивної жінки, яка відійшла у Божу вічність роком раніше, на Хрещення 2014-го. Нам досі бракує тебе, Галю. Бракує тих годин, проведених у твоєму кабінеті з твоїми одвічними горнятком кави і сигаретою. Бракує твоєї мудрості й твого витон-

ченого унікального розуму. Бракує твоїх порад і тепла, твоєї щирої дружби, які були притаманні лише тобі.

Увечері 21 лютого 2015 року в кабінеті вже керівника Запорізької області Валентин запитав Петровича: «Андрію, я розумію, як опинився тут Голик, він просто інакше в принципі не міг, ми з ним стільки років разом, і він би поліз зі мною розгрібати будь-який завал, навіть не питаючи, для чого ми це робимо. Але що спонукало тебе, успішну людину, влізти в усе це з нами?» Я добре запам'ятав, що відповів Петрович: «Валь, коли нам потрібне було твоє плече, ти нам завжди допомагав. Якщо я можу чимось допомогти, я допоможу. Це не питання грошей, слави чи влади. Це питання людських взаємин».

Для всіх нас трьох це дійсно не було питанням грошей, слави чи влади, але питанням взаємин. Так воно й тепер. Для нас, як і раніше, це питання взаємин. Моїх з Валентином, бо ми обоє, пройшовши через конфлікти, зокрема корпоративні, і залишившись друзями, у принципі не уявляли будь-який проєкт один без одного. Без відносин Петровича зі мною. Петровича з Валентином, які створили разом зі мною і ще одним нашим партнером, чії погляди з початком цієї війни стали суттєво відрізнятися від наших, найбільшу регіональну медіакомпанію країни.

Для кожного з нас у цьому зимовому дні п'ятнадцятого року було щось своє і водночас щось спільне, що звело всіх разом суботнього вечора в осяяному присмерковим світлом кабінеті керівника Запорізької області.

Так почався шлях нашої Команди. Шлях у строкатий, невідомий і викрилений світ держуправління й роботи на державу.

До Запоріжжя, то й до Запоріжжя — не критично для людини, яка в 2012-му була відповідальна за створення регіональної мережі в «Радіогрупі» УМХ і здійснила близько 230 перельотів протягом року літаками «Аеросвіту», заробивши за рік спочатку на його «срібну», а потім і на «золоту» картку. Того разу ми, щоправда, поїхали автівкою.

Отже, з квітня 2015-го я — у складі Команди Резніченка в Дніпропетровській ОДА.

Найцінніше в роботі цього періоду — прокидаючись вранці, навіть коли погода за вікном понуро-депресивна, розуміти, що тобі хочеться йти на роботу. І восени, і взимку, і влітку, попри весь той маразм та ідіотизм, яких у держорганізаціях — аж

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| Замість переднього слова | 3 |
| Розділ 1. Stairways to Heaven | 6 |
| Розділ 2. Дорога із зеленого асфальту | 12 |
| Розділ 3. Зі своїм законом до чужого монастиря | 15 |
| Розділ 4. Божевільний клас | 31 |
| Розділ 5. Випереджаючи час | 42 |
| Розділ 6. Найнепублічніший голова ОДА країни | 49 |
| Розділ 7. ProZorro як інструмент досягнення мети, а не самоціль | 55 |
| Розділ 8. Не кілометри й ділянки — будувати дороги! | 75 |
| Розділ 9. Історія енергетичної незалежності | 101 |
| Розділ 10. Слова подяки всім платникам податків | 136 |
| Розділ 11. 2000 проєктів — 24 тисячі кримінальних справ | 150 |
| Розділ 12. Гра в довгу | 161 |
| Розділ 13. Антирадянська медицина і медицина майбутнього, яку ми зробили сьогодні | 171 |
| Розділ 14. З водою і без води | 187 |
| Розділ 15. Металгрупа Motley Crew і конструктор Lego: що їх пов’язує зі школами та дитячими садками? | 200 |
| Розділ 16. Інклюзивна освіта: толерантність без бар’єрів | 236 |
| Розділ 17. Дніпро — це Україна! | 251 |
| Розділ 18. Креативна ОДА, або Останній з керманічів області | 271 |
| У передчутті майбутнього | 284 |