



Lagard

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

Роман Кузюк

КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАР

КНИГУ ВИДАНО ЗА ПІДТРИМКИ:

КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ
«ЛАГАРД»



Lagard

КИЇВСЬКОГО МЕДИЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ



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

УДК 005 (02.062)
АЗ К89

Усі права захищено.

Жодна частина цієї книги не може бути відтворена в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.

Роман Кузюк
Кінцевий бенефіціар. — Київ, 2018. — 384 с.

ISBN 978-966-97762-0-4

Присвячується всім чесним підприємцям, які, незважаючи ні на що, створюють цінність у своїй країні, і талановитим менеджерам, що допомагають їм у цьому. Це історія про шлях успішної компанії до рівня великої корпорації під впливом невідомого бенефіціара. Новий співвласник змушує інших акціонерів і менеджерів компанії розробити якісно нову стратегію, удосконалити бізнес-процеси, впровадити жорсткий контроль і зосередитись на інноваціях. Проте бізнес під прицілом. Інтерпол намагається вирахувати мажоритарного власника, ким у підсумку виявиться один з героїв. Але в нерівній боротьбі він перемаже. Хто ж насправді кінцевий бенефіціар? Це вам, шановний читачу, і доведеться з'ясувати.

УДК 005 (02.062)
АЗ К89

ISBN 978-966-97762-0-4

© Кузюк Р. І., 2018

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

ЗМІСТ

ПРО КНИГУ	9
ABOUT THE BOOK	
ПЕРЕДМОВА	11
PREFACE	
ПОДЯКА	15
ACKNOWLEDGEMENTS	
DISCLAIMER	17
ВСТУП	19
INTRODUCTION	
Резолюція 1 (У)ПРАВЛІННЯ	20
Resolution 1: GOVERNANCE	
Глава 1 Вірус підприємництва	21
Chapter 1. Virus of Entrepreneurship	
Глава 2 Компанія	27
Chapter 2. The Company	
Глава 3 Таємний власник	35
Chapter 3. Mystery Owner	
Глава 4 Наглядова рада	42
Chapter 4. Supervisory Board	
Глава 5 Корпоративний секретар	47
Chapter 5. Corporate Secretary	
Резолюція 2 МЕНЕДЖМЕНТ	58
Resolution 2: MANAGEMENT	
Глава 6 Головний виконавчий директор	59
Chapter 6. Chief Executive Officer	
Глава 7 Рекогносцирування	67
Chapter 7. Reconnaissance	
Глава 8 Нові правила	78
Chapter 8. New Rules	
Глава 9 Фінансовий директор	90
Chapter 9. Chief Financial Officer	
Глава 10 (У)правління та менеджмент	97
Chapter 10. Governance Vs Management	

Резолюція 3 СТРАТЕГІЯ	108
Resolution 3: STRATEGY	
Глава 11 Місія	109
Chapter 11. Mission	
Глава 12 Бачення	117
Chapter 12. Vision	
Глава 13 Конференція	124
Chapter 13. Conference	
Глава 14 Цінності	128
Chapter 14. Values	
Глава 15 Тренінг. День перший	139
Chapter 15. Training. Day One	
Резолюція 4 КАДРИ	156
Resolution 4: HUMAN RESOURCES	
Глава 16 Тренінг. День другий	157
Chapter 16. Training. Day Two	
Глава 17 Розслідування	183
Chapter 17. Investigation	
Глава 18 Кадровий комітет	192
Chapter 18. HR Committee	
Глава 19 Єдиний кандидат	201
Chapter 19. Sole Candidate	
Глава 20 Директор з персоналу	217
Chapter 20. HR Director	
Резолюція 5 ВИКОНАННЯ	226
Resolution 5: EXECUTION	
Глава 21 Тренінг. День третій	227
Chapter 21. Training. Day Three	
Глава 22 Рокірування	243
Chapter 22. Castling	
Глава 23 Головнокомандувач	251
Chapter 23. Commander-in-Chief	
Глава 24 Синергетичний ефект	262
Chapter 24. Synergy Effect	
Глава 25 Сім футів під кілем	273
Chapter 25. Seven Feet Under The Keel	

Глава 26 Каталітичний механізм Chapter 26. Catalytic Mechanism	281
Резолюція 6 КОНТРОЛЬ Resolution 6: CONTROL	290
Глава 27 Три бажання Chapter 27. Three Wishes	291
Глава 28 Система внутрішнього контролю Chapter 28. Internal Control System	298
Глава 29 Комплаєнс Chapter 29. Compliance	306
Глава 30 Ризик-менеджмент і аудит Chapter 30. Risk Management & Audit	312
Резолюція 7 ІННОВАЦІЇ Resolution 7: INNOVATIONS	322
Глава 31 Переворот Chapter 31. Turned Over	323
Глава 32 Будь завжди голодним і нерозумним Chapter 32. Stay Hungry. Stay Foolish	332
Глава 33 Людина як продукт Chapter 33. Human as a Product	339
Глава 34 Перші І-деї Chapter 34. First I-deas	347
Резолюція 8 РОЗКРИТТЯ Resolution 8: DISCLOSURE	354
Глава 35 На порозі змін Chapter 35. Changes Are Coming	355
Глава 36 Конфлікт Chapter 36. Conflict	362
Глава 37 Компанія як людина Chapter 37. Company as Human	371
Глава 38 Кінець...цевий бенефіціар Chapter 38. The End..Ultimate Beneficiary	377
ПІСЛЯМОВА AFTERWORD	380

ПРО КНИГУ

У мене критично мало часу на читання книжок. Проте «Кінцевого бенефіціара» за порадою бізнес-партнера і друга я прочитала ще на стадії рукопису. Твір виявився вельми цікавим та насиченим завдяки майстерному художньому викладу доволі серйозного і непростого матеріалу, невимушеному стилю і детективному сюжету.

Завдяки своєму контенту книга, безсумнівно, буде корисна для підприємців, управлінців різного рівня, членів наглядових рад, авторів стартап-ідей, юристів, студентів MBA-програм і навіть зрілих бізнесменів. Вона інформує, навчає, змушує замислитися над багатьма практичними питаннями сучасного ведення бізнесу і мотивує на реальні дії. У ній ви дізнаєтеся про те, як створити успішну бізнес-модель компанії, про проблеми органічного росту, корпоративне управління, конфлікт інтересів, операційне керівництво, про стратегію, управління персоналом, бізнес-процеси, систему внутрішнього контролю, фінанси та інновації.

Дуже важливо, що професійний шлях і життєвий досвід автора абсолютно релевантний викладеному у книзі матеріалу. Адже Роман Кузюк за останні десять років проявив себе як грамотний юрист, професійний корпоративний секретар, глобально мислячий проектний менеджер та вмілий управлінець. А сьогодні він успішно займається інвестиціями.

І останнє, та, мабуть, найважливіше. Ця книжка пройнята глибокою філософською ідеєю про те, що кінцевий бенефіціар — це не обов'язково ключовий власник компанії. Це людина, здатна особисто творити власну долю.

Щиро рекомендую прочитати людям мислячим і цілеспрямованим!

*Наталія Ігнатченко,
бізнесмен, власник і голова Наглядової ради
ПАТ «ВЕРНУМ БАНК»*

ПЕРЕДМОВА

PREFACE

Ви тримаєте в руках книжку, навмисно написану в художньому стилі для більш легкого й захопливого читання. Відповідно до канонів детективного жанру вона містить і передісторію, і вступ, і загадку, і кульмінацію, і конфлікт, і розв'язку, і, звичайно ж, Happy End. Не передбачено, щоправда, любовну сюжетну лінію. Та, повірте, тут вона була б зайвою.

Однак ця книжка аж ніяк не для читання на дозвіллі. Автор порушує в ній глибинні питання підприємництва, менеджменту, корпоративного управління, фідучіарних обов'язків і конфлікту інтересів, контролю та мотивації, проблем органічного зростання й управління бізнес-процесами, стратегічного планування, командної роботи та синергії, монополії та конкуренції.

Це стало можливим завдяки багатому досвіду автора у сфері юриспруденції, операційного менеджменту, управління проектами і корпоративного управління. Адже Роман Кузюк:

- з відзнакою закінчив Юридичну академію імені Ярослава Мудрого;
- є розробником дорожньої карти й учасником безпрецедентного злиття банків «ПУМБ» і «Донгорбанк» у 2010–2011 рр.;
- у непростий для фінансової системи час у 2013–2014 рр. керував найбільшим відділенням муніципального банку столиці «Хрещатик»;
- у 2015 р. керував службою секретаріату правління державного «Ощадбанку»;
- з початку 2016 р. і на час першого видання книжки забезпечував стратегічне управління групою компаній найбільшого оператора експрес-доставки «Нова пошта» на посту директора департаменту корпоративного управління;

- у 2017 р. став переможцем конкурсу «Кращий корпоративний секретар» у номінації «Популяризація професії»;
- на час видання книги у 2018 р. є співзасновником корпоративного інвестиційного фонду та керівником компанії з управління активами.

Тому автор книжки у своїй повсякденній роботі безпосередньо зіткнувся з усіма названими вище аспектами ведення середнього і великого бізнесу. У його практиці разом із корпоративним злиттям, купівлею іноземних активів, управлінням низкою стратегічних проєктів також тисячі годин різноманітних зустрічей, переговорів і нарад: загальні збори акціонерів, засідання наглядових рад, сесії комітетів, наради профільних робочих груп.

Організуючи такі заходи, під час яких ухвалювалися рішення найвищого рівня, готуючись до них і беручи в них участь, автор завжди намагався аналізувати справжні мотиви, причини та передумови ухвалення тих чи інших резолюцій, робити висновки з наслідків їх імплементації. Або... невиконання.

Він навчився відчувати, яке рішення буде ухвалено, а яке ні, яке буде виконано, а яке саботуватимуть, який процес в організації здійсниться миттєво, а який триватиме роками, незважаючи на його «надзвичайну важливість» і «першочерговість». Як юрист за фахом, він знає ціну корпоративній нормотворчості, але й знає також, якою неоціненною є справжня внутрішня мотивація. За її наявності колективу, який робить бізнес, не потрібні суворі правила, детальні вказівки і тотальний контроль.

Ці знання й висновки ви знайдете тут. Тому на перший погляд може скластися враження, ніби цю книжку написано лише для підприємців, власників бізнесу, керівників різних рівнів і топ-менеджерів. Не зовсім так. Згадана аудиторія вже знає чи інтуїтивно відчуває частину викладеного в книжці, до того ж — має справу з різними аспектами у повсякденній діяльності. Для них книга послужить як узагальнення і доповнення до набутого досвіду.

Книга ця здебільшого для тих, хто ще тільки хоче бути підприємцем або управлінцем. Вона, зокрема, спонукає задуматися, чому риболовля у компанії любителів не є бізнесом у класичному його розумінні, хоча слово «бізнес» означає безпосередньо «зайнятість». І чому виховання трьох дітей не називається менеджментом, хоча вочевидь маємо малий відділ із керівником та підлеглими.

Вона для тих, хто хоче переконатися, що усі наші наміри і вчинки переважно є і підприємництвом, і менеджментом. Варто лише свідомо приступити до справи. А також зрозуміти, що життя наше — нескінченна низка рішень, які ми приймаємо щосекунди. І можливо, варто вже зважитися на те одне, відкладене на далеке майбутнє, довгоочікуване і ключове?

ПОДЯКА

ACKNOWLEDGEMENTS

Моїм батькам — за найкраще в мені;
Моєму синові Данилу, який мотивує мене на творчість із моменту свого народження;
Моїй обожнюваній дружині Оксані, яка завжди вірить в мене і невтомно заражає вірусом позитиву;
Моїй улюбленій учительці Людмилі Возній, яка прищепила мені безмежну любов до літератури;
Андрію Пишному — за приклад якісного управління великим банком;
В'ячеславу Климову,
Володимиру Поперешнюку, Інні Поперешнюк — за чудовий приклад успішного підприємництва;
Даниїлу Паську — за сміливість, стійкість і професіоналізм у ролі голови наглядової ради;
Олександрові Стельмаху — за глибокі цінні поради та всебічну підтримку;
Наталії Ігнатченко — за високу оцінку моєї праці та сприяння у подальшій творчості;
Леонідові Антоненку — за віру в потенціал книги та автора;
Олександрові Окунєву — за вагомий внесок у розвиток корпоративного управління;
Галині Потопальській — за неоціненну допомогу та підтримку в питаннях просування книжки;
Олексієві Колчанову — за те, що він чудовий корпоративний секретар;
Олександрові Поканевичу — за спонсорську підтримку;
Оксані Нижник — за творчу підтримку в усьому, що пов'язане з книжкою;
Оксані Параскевій — за блискучу і переконливу рецензію до першого видання;
Дмитрові Бакуменку і Богданові Крисяку — за передані знання у сфері комплаєнсу та операційних ризиків;
Іванові Чудновцю — за активну підтримку та допомогу у виданні книги.

DISCLAIMER

Дорогий читачу!

Звертаємо вашу увагу на те, що усі згадані в книзі герої та організації є вигаданими, а події та процеси штучно змодельовані. Кожен персонаж і подія мають своє спеціальне призначення для максимально повного та доступного висвітлення автором ключових ідей і концепцій. Останні, своєю чергою, сформовані на основі багаторічного досвіду автора в корпоративному управлінні різними сферами бізнесу та є узагальненими без прив'язки до реальних осіб, бізнес-моделей чи компаній.

Тому будь-які збіги, аналогії та зіставлення з реальними людьми, компаніями, організаціями, подіями абсолютно випадкові.

КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАР

ULTIMATE BENEFICIARY

ВСТУП

INTRODUCTION

Чи замислювались ви, проглядаючи рейтинг «Форбс» або якийсь інший список найбагатших і найвпливовіших людей країни, що ж насправді стоїть за цифрою з дев'ятьма нулями у графі їхніх статків? Активи, скажете ви. Згоден, тут не заперечиш. А що таке активи? Ну як же! Кошти, цінні папери, комерційна нерухомість, бізнес... Знову в ціль.

На останньому хотілося б зупинитися детальніше. Так, саме на бізнесі. Адже, якщо подумати, усе назване до бізнесу так чи інакше з ним пов'язане, є його інструментом, основою чи результатом.

Є одне влучне визначення цього самого бізнесу: «Бізнес — це відбирання грошей без правопорушення». Найцікавіше, що така формула і максимально лаконічна, і по суті вірна. Адже мета будь-якого бізнесу передбачає якраз вилучення коштів із кишені клієнта: гроші, ймовірно, єдина субстанція, розлучаючись з якою навіть із власної волі, відчуваєш втрату.

Щоправда, з останнім компонентом визначення не все так очевидно. Правопорушення. Навіть якщо у вашому бізнесі таке не практикується, то з досягненням певної кількості нулів у статті «Revenue» його вам просто інкримінують. Так-так, не посадовим особам, скажімо президентові, гендиректорові чи компанії загалом, а особисто вам.

Якщо ви — кінцевий бенефіціар.

РЕЗОЛЮЦІЯ 1

(У)ПРАВЛІННЯ

RESOLUTION 1: GOVERNANCE

Глава 1

Вірус підприємництва

Chapter 1. Virus of Entrepreneurship

— Мене ніхто в молодості ним не заразив. І я не народився з цією недугою, не успадкував від батьків, як СНІД. І в нашій країні, здається, неможливий вибух епідемії підприємництва. Очевидно, імунітет такий нездоланно сильний іще з радянських часів...

У телевізійній студії сидів чоловік років за сорок, брюнет, середнього зросту, спортивної статури, у темно-синьому, досить дорогому, костюмі та білій сорочці без краватки.

— Добрий вечір, шановні телеглядачі, хто приєднався до нас після рекламної паузи, — звернулась у камеру ведуча програми. — Сьогодні в рамках телешоу Business Talk ми ведемо бесіду із засновником і керівником найбільшої та найуспішнішої компанії експрес-доставки «Вітер Змін» Віктором Андрійовичем Проданом. Ми попросили нашого гостя поділитися своїм баченням підприємництва як такого.

І з'ясувалося, що підприємництво — це вірус. Але не варто лякатися: на думку гостя нашої студії, епідемія нам не загрожує. Навпаки, вірус цей украй перебірливий, і в нашій країні ним заразитися можуть хіба що одиниці. Мені здається, це дуже цікава і свіжа думка, правда ж?

Запитання було адресовано аудиторії і не передбачало відповіді, проте гість поквапився прокоментувати:

— Ксеніє, боюся видатися нескромним, стверджуючи, що моя думка свіжа чи унікальна. Навпаки, «вірус підприємництва» — поняття доволі поширене в розвинених країнах і вже розглядається у рамках деяких курсів навчання ряду бізнес-шкіл.

— Гарзд, ми обов'язково зарахуємо скромність до вашого активу, — з усмішкою продовжила ведуча. — Та все ж у студії

прозвучав доволі недвозначний натяк. Скажіть, під імунітетом проти підприємництва ви, очевидно, маєте на увазі нездатність чи небажання, лінь або інертність наших співвітчизників, так?

— Маю сказати, Ксеніє, вам вдалося досить широко розвинути мою думку, — усміхнувся гість. — Приблизно це я й мав на увазі.

— А ви не боїтеся такими заявами, я б сказала навіть звинуваченнями, на адресу нашої цільової аудиторії накликати на себе її гнів?

— Що ви, ніскілечки, такою заявою я тільки підігрую цільову аудиторію, адже якщо людина дивиться вашу програму, значить, вона вже добре-таки застуджена.

Ведуча була надзвичайно задоволена відповіддю. Їй помітно імпонувала манера спілкування гостя та реакція залу на його репліки. Вона знову звернулася до публіки:

— Уперше в нашій передачі ми обговорюємо тему бізнесу в алегоричній формі, що, аж ніяк, не заважає розумінню, а тільки додає барв і життя, — і, знову звернувшись до гостя, додала: — Дуже вам вдячна, Вікторе Андрійовичу, за ваш творчий підхід.

Остання репліка не залишила байдужими ні зал, ні учасників шоу. У приміщенні виник легкий гул схвального сміху і зазвучали оплески.

— Що ж, спробую підіграти вам у тому ж дусі, — продовжувала ведуча. — Говорячи про необхідність підіграти цільову аудиторію, ви маєте на увазі, що пора б їй уже й затемпературити, так?

— Саме так, Ксеніє. Запальний процес — ось що нам потрібно, — щиро усміхаючись, відповів гість.

— Але ж ми не закінчили з питанням про імунітет. Звичайно, він може бути успадкований або природним чином набутий. Однак мені здається, резистентність до підприємництва штучно прищеплена, так би мовити, профілактичними заходами, як ви вважаєте?

— Цілком слухна думка, — погодився бізнесмен. — Бюрократія, зарегульованість, корупція, централізація — далеко не повний перелік перешкод. Багато хто вважає ці явища так званими об'єктивними причинами або бідами. У моєму розумінні це пункти у списку виправдань кожного не-підприємця, — гість зробив акцент на «не» в останньому слові. — Знаєте, колись мій тренер говорив: «Щоб стати чемпіоном, мало спочатку перевершити свої слабкості, а тоді перемогти власне суперника». Потрібно також, образно кажучи, виграти у рефері.

Ведуча зазирнула у свою папку, швидко пробігла очима по тексту і сказала:

— Шановні телеглядачі, перепрошую, але я не згадала одну з важливих сторінок біографії нашого гостя. Віктор Андрійович у минулому боксер, переможець та призер багатьох першостей і чемпіонатів, майстер спорту. Цей факт пояснює наявність у нього таких неодмінних якостей підприємця високого класу, як цілеспрямованість, завзяття, дисциплінованість, витримка і терпіння.

Із залу пролунали гучні оплески, які означали безумовне схвалення озвучених досягнень і якостей бізнесмена.

— Таким чином, наш гість недвозначно дав зрозуміти, — продовжувала ведуча, — що для перемоги на бізнес-рингу недостатньо мати повний набір особистих якостей і перемагати виключно у конкурентній боротьбі. Потрібно також уміти працювати у рамках нишнього політичного і регуляторного середовища.

— З вашого дозволу, Ксеніє, я б уточнив. Державне регулювання — це необхідне зло, і воно є у будь-якій країні. У країнах, де податки нижчі й почати бізнес, здавалося б, легше, можуть виникнути інші незручності у вигляді зарегульованості окремої галузі чи таких, що відрізняються від податкових платежів соціального, муніципального або екологічного змісту, підвищеного рівня розкриття інформації та обміну нею з міжнародними організаціями на кшталт Інтерполу. А якщо вам пощастило почати бізнес у країні, де це вже аж занадто легко, зятяйте: там легко й іншим, отже, на вас чекає жорстка конкуренція.

— Резонно, — характерно піднявши брови, зауважила ведуча. — Але як же ви змогли стати підприємцем, як змогли заразитися?

— Десь на четвертий рік після інституту мені стало некомфортно жити у статусі найманого працівника. Маю на увазі не лише власне роботу, а й освіту, і професію. І повсякденну діяльність, і режим роботи, і ставлення до мене оточення, і моє до нього ставлення, і рівень заробітку, і навіть сам спосіб заробляння грошей. Та й взагалі ставлення до грошей як таких.

— Ви почали розуміти, що у вашому житті щось не так і, мабуть, пора щось змінювати? — поцікавилась Ксенія.

— Ну, від розуміння до дії я йшов іще чотири роки. Мало знати про хворобу. Щоб її відчути, треба справді заразитися. І я почав поступово вводити у свій розум ін'єкції ось того вірусу підприємництва, читаючи книжки бізнес-тренерів, вивчаючи біографії

найбагатших світу цього, відвідувати тренінги, семінари із самовдосконалення, зустрічатися з уже відомими підприємцями мого міста. Я чіплявся до них як реп'ях, розпитував, не давав проходу. І дивував мене той факт, що ніхто з них не мав шаблону чи способу, як чинити, що робити, як поводитися, щоб стати успішним. Тепер я чітко розумію, що єдиного рецепта насправді не існує: у кожного завжди будуть свої умови й обставини. У кожного буде інша стартова позиція, сфера діяльності, спосіб мислення, зовнішнє середовище, інтенсивність впливу та реакція на вплив. Будуть різні проміжні та кінцеві результати.

— А чи було в них щось спільне, обов'язковий набір якостей? — усе намагалася копнути глибше ведуча.

— Так. І тут я нікому нічого нового не повідаю. Це дисципліна, впевненість, винахідливість, схильність до ризику, психологічна стійкість... — гість, судячи з усього, збирався продовжити список, але зробив паузу.

Неочікуваний вакуум заповнила ведуча:

— Ви згадуєте про ризик, Вікторе Андрійовичу. Це, мабуть, вирішальний чинник для більшості. Адже підприємець у разі невдачі якщо втрачає, то втрачає все, а найманий працівник — усього лише роботу.

— Підприємець може втратити три речі, — відповів гість із виглядом академіка. — Це гроші, репутація та впевненість у собі. Втрата і першого, і другого не завадить справжньому бізнесменові почати все заново. Втрата впевненості в собі — найтяжча, її найважче надолужити. Для багатьох це буває вже неможливо.

— Дякую, важко з вами не погодитися.

Звертаючись до телеглядачів, ведуча узагальнила:

— Отже, ідея гостя програми полягає в тому, що, ставши справжнім підприємцем, вже не можна звернути з цього шляху. Людина, яка одного разу відчула на собі тягар повної відповідальності за себе та за інших, свободу самостійного прийняття рішень, пізнала, що таке ризик до мурашок по шкірі і тремтіння в колінах, дисциплінована послідовність у прагненні до мети і... гіркота поразки, або здається, або виходить на наступний виток, уже ніколи не припиняючи руху по спіралі. Вона завжди буде готова почати заново.

Ксенія зробила багатозначну паузу, яка, крім іншого, означала зручний момент для аплодисментів. Дозволивши залу повністю вилити емоції в оплесках, ведуча продовжила:

— Вікторе Андрійовичу, вибачте, якщо для вас це не зовсім приємна тема, але я зобов'язана поставити це запитання. Зобов'язана передусім тому, що майже кожен другий, хто написав нам у студію, цікавився нещодавною «війною» «Вітру Змін» з Антимонопольним комітетом. Як відомо, ви вийшли з цієї боротьби переможцем. Не могли б ви прокоментувати ваше ставлення до звинувачень у зловживанні монопольним становищем?

— Нічого, Ксеніє, я навіть вдячний вам за це запитання, — без тіні незадоволення почав гість. — Бачте, монополія від монополії різниться, і наші глядачі це мають знати. Повсюди ми можемо бачити паразитичну діяльність різноманітних великих монополій. Вони висмоктують ресурси, виснажують природні багатства, розбещують владу, виводять за межі країни цілі капітали. При цьому самі гниють зсередини, нічого доброго не обіцяючи ні клієнту внутрішньому, тобто своєму персоналу, ні клієнту зовнішньому — своєму споживачу.

Я ж обстоюю монополії продуктивні і прогресивні. Це компанії, які свого часу посіли на ринку свою нішу і тепер надають блага найвищої якості за прийнятну ціну. Ця їхня властивість просто виключає наявність іншого гравця на цьому ж ринку, а значить, і конкуренцію. Виходить, компанія не мусить думати про конкурентну перевагу, постійно перебувати у процесі урізання витрат, нескінченному і болючому пошуку компромісу між ціною та якістю.

Як результат, у такої компанії ціни на оптимальному рівні, якість найвища, персонал усміхнений і життєрадісний, та й взагалі ніхто не нарікає на відсутність альтернативи її продукту. У світі є такі компанії, ми знаємо яскраві приклади, погодьтеся.

Мимоволі в уяві більшості присутніх виникли логотипи найбільших світових монополістів, таких як Google, Facebook, Amazon, Microsoft, щодо яких справедливими були слова спікера, особливо про надання благ найвищої якості.

— А чому? — продовжував бізнесмен. — Бо вони цінують своє монопольне становище. Дісталось воно їм не внаслідок протекторату влади або нечесної гри. Вони його заслужили завдяки турботі про клієнта, умінню розуміти і, що зараз більш важливо, передбачати наші з вами бажання. Такі монополісти щосекунди працюють над удосконаленням своєї продукції, каналів поставки, лояльності персоналу тощо.

У таких компаній є операційний простір для створення і підтримання міцної корпоративної культури, розвитку кадрового

потенціалу, вони готові експериментувати й виділяти ресурси на інновації, турбуватися про довкілля і бути соціально відповідальними, рухатися вперед рівномірно і продумано... і навіть намагатися моделювати майбутнє, — на останньому Віктор Андрійович зробив особливий наголос. Він вкладав у поняття «намагатися моделювати майбутнє» усвідомлений і глибокий зміст. «Так, величні компанії зобов'язані це робити, без цього навичку вони просто не зможуть бути величними», — думав він.

Ксенія сяяла, усвідомлюючи, що рейтинги її програми зараз на висоті. Не часто у неї в гостях бувають люди такого гарту.

— Чудовий тост, як сказав би наш шеф-редактор, — палко сказала вона. — Мені просто нічого додати. Упевнена, ви щойно своєю відповіддю задовольнили цікавість усіх без винятку. Мені залишається тільки нагадати глядачам, що у нас в гостях блискучий бізнесмен і один із засновників найбільшої компанії експрес-доставки «Вітер Змін» Віктор Андрійович Продан.

Далі йшли приклади з життя, окремі запитання та спілкування із залом. Та якби серед присутніх виявився хтось більш проникливий, від нього не сховалася б ледь відчутна тривога в очах спікера. Він говорив щиро, чесно і переконливо, та все-таки дещо відсторонено.

На те була вагома причина: над бізнесом, який він створив багато років тому, нависла серйозна небезпека. Постійні думки про це приховати було не просто.

КОМПАНІЯ

Chapter 2. The Company

Компанія «Вітер Змін» налічувала вже двадцять тисяч працівників. Наближалось її п'ятнадцятиріччя. За ці роки вона пережила період болісного народження, розвитку, зміцнення: були і спади, і піднесення, і фінансова криза, і криза політична, і час активного зростання, і період запеклої боротьби. А зараз настав період невизначеності.

Однак невизначеність сьогоднішню було абсолютно неможливо порівняти з усіма іншими невизначеностями, які пережила компанія, і в першу чергу її засновники. Як і кожен новий початок, новий задум, нова ідея, створення компанії експрес-доставки у країні, де абсолютна більшість населення навіть не відчувала потреби в цьому, було просто-таки викликом цієї невизначеності.

Перші три роки існування ніхто не міг сказати, чи виживе бізнес, чи сформується стабільний попит у потрібному обсязі, чи вистачить грошей, позичених правдами й неправдами для того, щоб дотягти до нульової окупності, чи не опустяться руки у трьох друзів упроголодь тягти цей проект.

Не опустилися. І багато в чому завдяки енергії, незламності та волі ідеолога проекту: саме Віктор Продан не погоджувався з наявним status quo. А реальність була така: щоб надіслати мамі подарунок — скажімо, невеликого розміру фен — з одного міста в інше за триста кілометрів, у найкращому разі слід було самостійно запакувати його, приїхати на вокзал, домовитися з провідником, дати йому грошей, попросити друга зустріти посылку, привезти її і вручити мамі. Чому ж, питається, цього не може зробити кур'єр? Ось і став він зі своїми товаришами таким кур'єром. Так минуло майже п'ять років.

Наступні за цим п'ять років були ознаменовані невизначеністю конкурентною. Компанія ставала на ноги, з'явилися перші прибутки, які одразу ж спрямовували на посилення потужностей, розширення географії доставки, удосконалення сервісу. Однак попит, що виник, помітили й інші далекоглядні підприємці. Почали створюватися логістичні компанії, кур'єрські сервіси і навіть у національного оператора поштового зв'язку — підрозділи експрес-доставки.

Але не цих конкурентів побоювалися у «Вітрі Змін». Побожування були пов'язані з потенційною експансією світових гравців експрес-доставки¹. Дійсно, деякі з них почали доставляти вантажі як у країну, так і з неї, відкривати представництва і навіть відділення у містах-мільйонниках. Однак далі справа не пішла, причиною стала наступна невизначеність — світова фінансова криза.

Проте цей фактор у певному сенсі навіть зіграв на руку компанії «Вітер Змін». Криза прийшла на період активного розвитку інфраструктури за рахунок накопичених у попередні періоди ресурсів. Оскільки компанія розвивалася виключно за власний рахунок, не вдаючись до сторонньої фінансової допомоги, боргового удушення вона не зазнала. Навпаки, відчула помітне скорочення видатків на розвиток, тому що гравцям ринку різного рівня — від орендодавців до... представників податкової служби — довелося стримати свої апетити. А ось провалу в попиті не спостерігалось, що стало сюрпризом навіть для власників. Можливо, через звуження сфери діяльності слабких конкурентів і часткового згортання діяльності світових грандів.

Був також період невизначеності політичної, але це більше стосувалося безпосередньо засновників, ніж компанії як такої. Компанія ж завжди залишалася аполітичною і йшла на контакт із представниками влади епізодично і з конкретною метою. Мета здебільшого була одна — зробити так, щоб відчепилися.

Власники, і передусім Віктор Продан, після того як усвідомили себе заможними людьми, почали виношувати більш амбіційні плани, ніж просто накопичення капіталу. Багатьом їхнім знайомим це здавалося дивним, адже вони за загальним уявленням ще не стали навіть великими бізнесменами, не говорячи вже про рівень олігархів. Однак не можна було не погодитися і не віддати належне позиції,

¹ Станом на 2016 рік лідерами поштово-логістичної індустрії вважаються компанії DHL, FedEx, TNT, UPS. — Тут і далі в тексті примітки автора.

висловленій головним власником у відповідь на нерозуміння: «Зі своєї країни я виїжджати не хочу, а в ній бачу бідність і безправ'я, зневіру і тупість, байдужість і невігластво. Тому, навіть маючи мільйони, повноцінну сім'ю, непогане здоров'я та улюблену справу, не можу відчутися себе до кінця щасливим як член такого суспільства».

Вирішили піти в політику. Для початку плавно, без гучних гасел, обіцянок і великих капіталовкладень. Але цей похід не приніс нічого, крім розчарування, втрати часу, нервів і сил. Правда, з'явилися деякі корисні знайомства у політичних колах — дуже цінні, як з'ясувалося потім. Так що результат виправдав гіркий досвід «спроби морального розкладу»: підприємцям пощастило вчасно дізнатися про те, що готується рейдерське захоплення їхнього бізнесу великою промислово-фінансовою групою, наближеною до влади.

Ось тут і почалося найцікавіше. Протягом одного лише місяця власникам довелося подивитися під зовсім іншим кутом на свою компанію, на прийоми ведення бізнесу, ключовий персонал, кон'юнктуру ринку і країну загалом.

Унікальні властивості та переваги компанії — величина й обсяги продажів, численний і з вигляду лояльний персонал, впізнаваність бренду — виявилися загрозою для її існування. Стартом активних бойових дій стало повідомлення Антимонопольного комітету про початок розслідування факту зловживання монополією становити.

Так, власники вважали свою компанію монополістом, вона справді була такою. Навіть більше, сприймали це як щось цілком нормальне та правильне. При цьому усвідомлювали потенційну загрозу з боку державного наглядача за ринковою конкуренцією, але... нічого особливого в цьому напрямку не роблячи, підприємці спокійно нарощували обсяги продажів і, власне, частку ринку.

Та не так вважали державні чиновники, звичайні користувачі послуг і тим паче конкуренти. «Конкуренції бути! Вона — рушій прогресу кожної галузі на ринку» — так вважають якщо не всі, то, безсумнівно, переважна більшість. Тому після «наїзду» не те що допомоги, а навіть розуміння сподіватися було нізвідки.

До цього часу національне антимонопольне законодавство обмежувалося примітивними санкціями у вигляді попереджень і накладення грошових штрафів на компанію або матеріального стягнення з керівництва.

А зараз, очевидно, завдяки активному лобі, законодавець вигдав більш витончені способи розправи над злісними поруш-

никами ринкового паритету. Як завжди, було вирішено переймати прогресивний іноземний досвід у цьому напрямку. Тому відразу декілька законопроектів чекали на розгляд у першому читанні, аби своєчасно надати адекватний інструментарій Антимонопольному комітету в його праведній справі покарання монополіста.

Справа пішла, і компанії загрожував примусовий поділ. Почалися перевірки, обмін кілограмами паперової кореспонденції, суди та тривалі, але безрезультатні переговори з представниками влади.

В унісон з Антимонопольним комітетом активізували свою діяльність ворожі фахівці з корпоративного рейдерства, прагнучи відсудити у власників частки в компанії, щоб надалі використовувати їх у різноманітних схемах корпоративного шантажу, для блокування ухвалення ключових рішень та заморожування активів.

Та найбільш відчутного збитку не стільки компанії, скільки вірі підприємців у людей та у свою команду завдала атака на персонал. Зростала кількість внутрішніх порушень — від банальних крадіжок до серйозних зловживань службовим становищем. У головному офісі ставалися випадки тотального саботажу та прямого перешкоджання операційній діяльності. Почали множитися, як гриби після дощу, профспілки: у працівників раптово та дуже гостро виникло переконання, що їхні трудові права утискають.

Почастішали випадки зради найближчих товаришів, з якими починали бізнес, у яких свято вірили і довіряли керівні пости з привілеями тільки тому, що «ми з ними пройшли вогонь і воду...» і «вони, незважаючи ні на що, досі з нами». Саме від таких людей власники найменше чекали, але найбільше отримали протверезних ляпасів.

Не раз Віктор Продан пізніше шкодував, що досі не провів жодних гігієнічних заходів щодо перевірки своєї команди. Один такий захід підказав приятель по бізнесу з сумнівним минулим.

— Ти про маски-шоу коли-небудь чув, Вітю? — спитав він якось.

— Чути доводилося, але поки що, слава богу, не більше, — відповів Віктор.

— А я звернувся якось до однієї респектабельної охоронної контори з проханням раптово провести у мене в головному офісі суворий обшук. Раніше всі цього боялися як вогню, а я вирішив потренуватися, підготуватися про всяк випадок. Уяви собі: одного чудового дня до офісу вдирається з десятків хлопців у чорному,

в балаклавах, з нашивками податкової поліції на спинах. Кладуть усіх обличчям на підлогу, вилучають документацію та магнітні носії, а людей вибірково допитують.

Через тиждень я отримав повний звіт про рейд, разом з аудіо-матеріалами. Якими ж цікавими виявились реакції людей і результати допитів, Вітю! Багато хто з тих, до кого з дорогою душею ставився і мало не в долю хотів узяти, відразу ж погодилися «співпрацювати», а ті, про кого б і не подумав, навпаки, стояли як партизани на своєму: «Що хочете зі мною робіть, своїх не здам». Народ і досі не знає, що це була навчальна тривога. А ось мені й партнерам це дало більше, ніж ми очікували.

Але співзасновникам компанії «Вітер Змін» набувати мудрості працевдавця довелося у реальному часі, без навчальних тривог.

Отже, бойові дії велися на трьох фронтах.

Свої висновки про людей партнери втілили в концепцію «Корабель з неукмплектованою командою». Компанія — це корабель у морі непередбачуваностей, усяких неприємностей, але одночасно й необмежених можливостей, біля штурвала — капітан з двома рівними за статусом першими помічниками, які відповідають за свої ділянки: партнерами Віктора були друзі студентських років Андрій Красивін та Ігор Савченко.

Кількість палуб на кораблі залежить від напрямку, складності бізнесу та структури управління. Команда корабля — ключові співробітники, їх кількість повинна становити приблизно три чверті від повної укомплектованості. Таким чином, завжди мають бути вільні місця, щоб можна було прийняти до клубу достойних, а наявність таких місць забезпечуватиме політика постійної ротатції на основі оцінки як об'єктивних, так і суб'єктивних якостей.

Принципом «старий і надійний друг» більше не керуватимуться — так разом вирішили. Свій професіоналізм тепер треба буде доводити результатами і високою продуктивністю, а відданість — лояльною поведінкою у стресових ситуаціях.

Але все це поки що існувало в головах власників тільки у формі теорії: не описане, не розроблене, не впроваджене на практиці. Було не до того... Актуальним же інструментом боротьби залишалися звільнення, переатестація, негласна перевірка, щирі розмови, погрози і заохочення — залежно від обставин. Боротися з антимонопольною загрозою вирішили у такий, як виявилось, не