



*До нас привозять
пробиті кулями ворожі
каска та надію на мир,
а забирають автомобілі,
квадрокоптери,
прилади нічного бачення,
рації та іншу техніку*



ПРО ВІЙНУ, СИНЕРГІЮ ТА ПЕРЕМОГУ

Наше чергове інтерв'ю з Валерієм Жовтобрюхом, кандидатом технічних наук, керівником Групи компаній «ВаріУс», відрізняється від традиційних про перспективні моделі верстатів та інструменту для металообробки, концепцію Індустрії 4.0 або стратегію просування бренду на ринку України. Ми говоримо про те, наскільки складно підтримувати життя промислових підприємств у сьогоднішніх реаліях, особливо якщо представники державних органів, всупереч очікуванням, — часто є більше гальмом, ніж локомотивом

ВІЙНА ОБ'ЄДНУЄ

— Події, що відбуваються сьогодні в Україні, є серйозним потрясінням не тільки для жителів нашої країни, а й для всього світу. Мало того, що руйнуються житлові будинки і цехи промислових підприємств, руйнуються основи світового порядку, в якому народи планети Земля жили останні понад 70 років. Наша промисловість зазнала величезних збитків, але вашій компанії вдалося втриматися в строю: надавати сервісну підтримку та інжинірингові послуги діючим підприємствам, забезпечуючи їх інструментом та обладнанням. Що зіграло в цьому ключову роль?

В. Ж.: Війна — це велика біда! Це найсильніший стрес як для людей, так і для бізнесу. Та як би жорстко це не звучало, проте доводиться прийняти цю нову реальність і спробувати адаптуватися до неї. Тільки таким чином можна знайти можливості для успішного вирішення нагальних проблем. Часто навіть тих, які довго не могли реалізуватися в мирний час.

Для моєї компанії війна стала серйозним викликом і справжнім тестом на надійність як партнера промислових підприємств України. І в перші, найскладніші місяці, тільки міцна репутація допомогла нам вистояти, зберегти колектив, налагодити роботу в нових умовах, втримати нові виклики.

Згадайте перші місяці війни! Вся країна в єдиному пориві встала, щоб захистити себе. Військові, державні службовці, бізнесмени... та що перерахувати — абсолютно всі, плюнувши на табель про ранги, стали в стрій пліч-о-пліч.

Усі працювали як єдиний організм. Бізнесмени поруч із робітниками зварювали протитанкові іжаки, їхні дружини доставляли на блокпости бетонні блоки, куплені за власні кошти, а українська армія самовіддано захищала всіх нас. Городяни зі своєю зброєю вступали до лав Сил територіальної оборони, а прокурори і податківці йшли в армію рядовими. Влада через ЗМІ закликала підприємців якнайшвидше відновити свою діяльність, щоб виплачувати зарплати працівникам і перераховувати платежі до бюджету. Парламент у перший місяць війни ухвалив легендарний закон № 7190 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період воєнного стану», який допоміг встати з колін тисячам підприємств. І ми вистояли — всі разом!

У мене є свої приклади такої синергії з державними органами влади в перші три місяці війни. Це неймовірні історії спільної праці наших юристів, логістів, менеджменту з Міністерством з питань стратегічних галузей промисловості та Міністерством закордонних справ. Спільними зусиллями минулої весни нам вдалося відновити більшість розірваних ділових зв'язків з іноземними партнерами з США, Республіки Корея, Японії, Німеччини, Ізраїлю, Швейцарії та ін. Ми змінили маршрути доставки, змінили операторів і судновласників, змогли налагодити постачання обладнання з числовим програмним керуванням, яке так необхідне країні, забезпечити довоєнний рівень технологічної підтримки та сервісу на промислових підприємствах.

— Дійсно, у ті часи державні органи різко активізували свою роботу, особливо на місцях. Водночас у країні розгортався волонтерський рух, і ваша компанія, наскільки мені відомо, відразу включилася в роботу в цьому напрямку.

В. Ж.: Саме так! Але цією діяльністю ми займаємося давно. На момент лютого 2022 року заснованій нами волонтерській організації «Пошук зниклих дітей» виповнилося 8 років. Таким чином, ми вже мали розгалужену волонтерську структуру, яка звикла працювати 24/7. Однак з початком повномасштабної війни нам довелося повністю переформатувати її роботу, адаптуватися та змінювати підходи, вчитися вирішувати абсолютно нові проблеми. Ми зосередили свої зусилля на допомозі армії та біженцям. І сьогодні я можу з гордістю сказати, що нам багато чого вдалося! Я маю на увазі не тільки матеріальне забезпечення, хоча ми щомісяця інвестуємо тільки власних

коштів від 1 до 1,5 млн грн. Добре налагоджені зв'язки з українськими та іноземними волонтерськими організаціями дозволили діяти в рази ефективніше.

Ми продовжуємо розвивати цей напрямок діяльності, разом із тим ще дуже багато належить зробити. Проте основні зусилля ми спрямовуємо на технічну підтримку наших промислових підприємств.

Не втомлююся говорити про те, що Україна має неймовірний потенціал у виробництві складної техніки з високою доданою вартістю. Сфера технологічних можливостей української промисловості широка: авіаційні та космічні технології, енергетика, цивільне, хімічне, оборонне машинобудування. Це саме ті галузі, що лежать в основі добробуту промислово розвинених країн, таких як, наприклад, Німеччина та Франція.

— Ви оптиміст! Про які обсяги виробництва в нинішніх умовах може йти мова? Частина підприємств знаходиться на окупованих територіях. Деякі з них було зруйновано, і напевно чи вони будуть відновлені найближчим часом.

В. Ж.: Так, втрачено низку потужних підприємств, таких як «Азовсталь», зупинено такі гіганти, як Новокраматорський машинобудівний завод, розграбовано промисловий сектор на окупованих територіях. Та все ж в Україні збереглися та працюють сильні й унікальні машинобудівні підприємства. Закон існування будь-якого виробництва — наявність ринку збуту. Справа в тому, що багато заводів зараз знаходяться в пошуку нових клієнтів і зацікавлені в розширенні географії своїх поставок. Але про який пошук і налагодження відносин з рештою світу може йти мова, якщо закордонні відрядження на виставки або на підприємства-партнери для відновлення зв'язків де-факто заборонені? Я сам із цим зіткнувся: моя заява про дозвіл на термінове відрядження за кордон розглядалася цілий місяць. В обласній військовій адміністрації відразу безцеремонно попросили нас «не дзвонити і не турбувати, тому що вони мають право відповідати на звернення протягом 30 днів», і чітко на 30-й день мені відмовили з формальних причин. Справа тут не в мені, а в тому, що невирішеними залишилися стратегічно важливі питання для розвитку бізнесу, а також плани розвитку волонтерських програм. Зараз ми готуємо нове звернення з урахуванням накопичених заявок військових частин і підрозділів на постачання іноземної техніки. Все, що можна придбати зараз усередині країни, закуповується та передається в армію відразу по мірі наявності коштів.

І Ви маєте рацію — я оптиміст! Тому що саме зараз наші сервісні інженери, наші технологи і наладчики знаходяться на виробничих майданчиках багатьох українських підприємств. На заводах, які виготовляють продукцію попри все і, таким чином, підтримують українську економіку! Вони зберігають робочі місця для солдатів, які зараз на фронті, але сподіваються повернутися на рідне підприємство. Працювати, винаходити, виробляти, налагоджувати і ще більше виробляти — це зараз теж непросто. Нехай і в тилу!

— Але сьогодні все ж таки головна проблема галузі, напевно, не стільки в ринках збуту, скільки в неможливості випускати продукцію через брак кадрів? Мобілізація вивимає на фронт найбільш працездатні верстви населення...

В. Ж.: Безумовно, життєздатність високотехнологічних бізнесів напряму залежить від наявності, підготовки та збереження висококваліфікованих кадрів. У нашій компанії, наприклад, це інженери-технологи, програмісти, сервісні інженери, досвідчені логісти. Це унікальні мотивовані фахівці, відібрані по одному за 20 років існування компанії, в яких чимало інвестовано, і рівних яким практично неможливо знайти в країні. Я не готовий їх втратити і впевнений, що хлопці та дівчата задоволені не тільки особистою мотивацією, а й пишаються тим, як наша робота впливає на підвищення обороноздатності України.

Зі зрозумілих причин ми не можемо зараз обговорювати конкретні проекти. Але те, що вдалося зробити фахівцям нашого Інженер-

ного центру за період трохи більше року, важко переоцінити, адже ефективність підприємства зростає з кожною деталлю, виготовленою за нашою технологією і за допомогою нашого обладнання.

Для прикладу. Тільки за останній тиждень до нас звернулися представники чотирьох найбільших заводів України з однаковим проханням: долучитися до їхньої роботи. У зв'язку зі збільшенням обсягів замовлень їх штат відділу головного технолога не встигає обробити всі заявки на розробку технічних процесів, крім того, не вистачає фахівців для написання керуючих програм. Чесно кажучи, про подібні звернення я мріяв ще 15–20 років тому, з моменту створення нашого Інженерно-технічного центру, орієнтованого не стільки на продаж сучасного обладнання та інструменту, скільки на впровадження технологій на їх основі. Зараз наш Інженерно-технічний центр «ВаріУс» отримав визнання на ринку металообробки України, що не може не радувати.

Підготувати заміну фахівцям, які сьогодні користуються великим попитом, можна тільки в дуже віддаленому майбутньому, витративши значні ресурси на освіту та підготовку. Безперечно, я розумію необхідність мобілізації людей на захист країни. Але якщо наші підприємства втратять цінних співробітників, то їм нікуди буде повертатися (в сенсі професійної діяльності, звичайно!). І так, я чув, що розроблено механізм бронювання працівників від призову. Але як це працює на практиці? Для яких підприємств або категорій працівників він призначений, крім водіїв фур? Куди звертатися для справедливого розгляду заявки? Це питання, на які я не знаю відповіді. Так само, як не знають й тисячі керівників українських підприємств.

— Ні для кого не секрет, в яких надскладних умовах сьогодні працюють промислові підприємства. Починаючи з вимушеної релокації, віялових відключень електроенергії, дефіциту комплектуючих, матеріалів, оборотних коштів і закінчуючи тотальною мобілізацією, яка вичищає виробничі майданчики країни від кадрів. Чи отримують сьогодні промислові підприємства якусь підтримку від держави?

В.Ж.: Це виглядає дивно, але, на жаль, ставлення до бізнесу державних чиновників поступово повернулося у звичне русло. Багато держслужбовців, мабуть розуміючи, що небезпека бліцкригу минула, дуже скоро знову стали бюрократами, до яких неможливо достукатися звичайному платнику податків або громадянину. Міністри, губер-

натори та мери знову стали недоступними для прямого діалогу. Вони відгородилися парканами з регламентів, графіків зустрічі зі своїми заступниками, які нічого не вирішують. Створили правила звернення до них і юридичних відділів, шукаючи привід відмовити, а не допомогти. А навіщо допомагати? — адже ми вже не в одному окопі та не в одній автомобільній черзі на кордоні, коли везли дітей у безпечне місце — як рік тому!

Живий приклад, пов'язаний з державним обмеженням на валютні операції: наша бізнес-заявка на купівлю валюти для оплати обладнання з терміном виробництва за кордоном понад 180 днів застрягла у профільному міністерстві більше ніж на два місяці та з формальних причин була повернута нам з відмовою через різночитання в законодавстві. Результат — терміново необхідна українським підприємствам високотехнологічна продукція, аналогів якої немає в нашій країні, може бути поставлена із затримкою, що зірве план виробництва важливих для держави виробів.

Думаєте, ми і наші представники не пояснювали все це юристам міністерства? Ніхто не слухає — рекомендують дочекатися офіційної відповіді. Потім надсилають листа на трьох аркушах, в якому описується причина відмови. А час йде. А ворожі ракети в цей час продовжують літати над нашими будинками та підприємствами, не питаючи жодних дозволів.

Звісно, ми щось придумаємо в цьому випадку, щоб не підвести наших партнерів як в Україні, так і за її межами. Зробимо все, щоб план з виробництва української продукції не був зірваний, а імідж вітчизняного бізнесу не постраждав за межами країни. Але для цього доведеться зробити ще один підприємницький подвиг, залишитися без прибутку, знекровивши свої активи, побудувати нові каскадні схеми розрахунків з партнерами, що спричинить величезні витрати часу, ресурсів і т. ін.

— Схоже, що безвихідне становище багатьох промислових підприємств сьогодні та героїчні спроби їх керівництва і співпрацівників не тільки вижити, але й випустити затребувану сьогодні в країні продукцію, дійсно не знаходять підтримки у владних структурах.

В.Ж.: Не зовсім так. Галузь працює та все активніше наповнюється замовленнями, причому часто державними. Заважає бюрократія. При-



«І сьогодні я можу з гордістю сказати, що нам багато чого вдалося!»

чина такого ставлення до бізнесменів у душі: «якщо ти підприємець — так сам і зроби, якось виберешся...», на мою думку, проста — багато хто з чиновників забули, що вони, перш за все, «слуги народу», а значить, їх прямий обов'язок — допомагати як підприємствам, так і людям, а не зводити перешкоди. Повторюся, рік тому, в критичний для країни момент, держслужбовці пам'ятали, що ми всі в одному човні, що тільки допомагаючи один одному, ми можемо вистояти і вижити. І в мене є кілька чудових прикладів співпраці з державними органами минулої весни. Коли ми могли ввечері поставити запитання представнику МЗС, а вранці отримати відповідь. Причому мені телефонували з посольства Республіки Корея з уже готовим рішенням. Це було саме те, що потрібно. До того ж корисно для всіх — і для громадянина, і для держави! Чому зараз так не виходить? Прямий контакт втрачено, а нових систем оперативного зв'язку не створено. Нових — значить ефективних в умовах війни, а не в довоєнному форматі «напиши листа і чекай відповіді 30 днів».

Уявіть, чого ми могли б досягти, якби продовжували працювати в тому ж темпі, без штучних бар'єрів! Я впевнений, що нам було б набагато легше захистити Україну і стати сильнішими, ніж до війни.

Для того, щоб зберегти в цей непростий час те, що вже працює та приносить реальні гроші в бюджет країни, необхідна взаємодія, а не протистояння. Сьогодні склалася така ситуація, коли у призовних центрів своє завдання — поповнити ряди армії; у військової адміністрації теж є своє, не менш важливе — забезпечувати життя воюючої країни в тилу; у бізнеса — збереження робочих місць і забезпечення податкових надходжень до бюджету; у волонтерів — допомагати тим, хто цього потребує. Начебто все правильно, але комунікацію порушено. А завдання, на жаль, іноді вирішуються на шкоду одне одному. Або не вирішуються зовсім...

— Страшні випробування, які випали на долю українців, дійсно вимагають об'єднання для вирішення нагальних проблем обороноздатності, наповнення бюджету, підтримки інфраструктури країни в робочому стані для забезпечення її життєдіяльності. Адже величезна кількість сімей втратили не тільки дах над головою, рідну домівку, а й годувальників, залишилися без засобів до існування. Війна вигнала мільйони українців за межі країни. Вона позбавила їх звичного способу життя, затишного сімейного вогника.

В.Ж.: Для моєї родини, як і для багатьох наших друзів і близьких, теж усе змінилося. До війни моя дружина, яка вільно володіє кількома іноземними мовами, створила успішну багатомовну, а потім приватну середню школу в Дніпрі, де також навчалися наші сини. Ми виховували наших дітей справжніми українцями, сильними душею і тілом. Планували дати їм вищу освіту за кордоном. Потім, звісно, вони б самі вирішували, де продовжити свою кар'єру, влаштовувати сімейне гніздо. Але в одну мить світ перевернувся з ніг на голову — моя сім'я була змушена тікати від війни в Європу. З одного боку, діти там навчаються, але це абсолютно не ті умови і не той світ, про який ми мріяли і будували разом. А найголовніше — сьогодні незрозуміло, коли ми повернемося до колишнього життя на своїй малій батьківщині — у нашій родині, у нашому будинку.

Водночас, з моєї батьківської точки зору, Україна несподівано отримала величезний потенційний ресурс (яким післявоєнна країна може або скористатися в найближчі 5–7 років, або втратити, якщо не помітить його та продовжуватиме будувати бар'єри) — це покоління сьогоднішніх 12–17-річних дітей, які були змушені покинути Україну навесні 2022 року. Це наші українські діти, які через цю біду зможуть придбати серйозний багаж знань завдяки освітнім можливостям Європи та світу.

Багато українських підлітків, яким вдалося отримати гарне патріотичне виховання тут, в Україні, до війни, отримують знання в найвідоміших закордонних закладах. Я не ідеалізую цю сферу життя українців за кордоном, оскільки моя сім'я повною мірою зіткнулася з усіма не-



...ми всі
в одному
човні, тільки
допомагаючи
один одному,
ми можемо
вистояти
і вижити...



доліками сильно бюрократизованої європейської системи, яка багато в чому обмежує те, до чого ми звикли в рідній країні. Але все ж таки — українським дітям є чого цінного набутися в цьому новому суспільстві, де вони опинилися. І, відповідно, багато корисного вони зможуть привезти з собою на Батьківщину, коли виростуть.

МЕТА У НАС ОДНА — ПЕРЕМОГА

— Народ України платить занадто високу ціну за сьогоднішнє протистояння. Кожен день, немов метроном, молоточком підраховує смерті воїнів, нагадуючи, що наші захисники потребують допомоги і підтримки тих, кого вони прикривають собою.

В.Ж.: Згоден. Усе життя держави сьогодні, всі процеси, що відбуваються в тилу, забезпечуються завдяки відчайдушній мужності та професіоналізму українських воїнів на передовій і навіть, на жаль, їх загибелі. Без щоденного подвигу наших солдатів і офіцерів не буде нічого. Це правда. І правда в тому, що багато з тих, хто в тилу, дуже високо це цінують і роблять все, що в їх силах, для перемоги.

У мене багато друзів, які воюють, що мотивує мене ще активніше допомагати армії. І це вже не питання відповідальності бізнесу перед державою! Це особисте!

У нас в офісі навіть є власний музей української слави та російської ганьби, сформований за рік із експонатів, які передають бойці, з передової. Вони привозять нам пробіті кулями ворожі каски і надію на мир, а забирають автомобілі, квадрокоптери, прилади нічного бачення, рації та інше обладнання.

Але комунікації між військовими, чиновниками та бізнесом лише через волонтерів недостатньо. Потрібний прямий і простий діалог. І це точно не комунікація типу: «Навіщо ви прийшли, кому потрібен ваш завод, коли на порозі загарбники?!» — як відповіли в одному з комплектацийних центрів директору найбільшого підприємства України, який приїхав узгоджувати плани з мобілізації співпрацівників. І це точно не розгляд заявок від бізнесменів або громадян на 30-й день з моменту подачі. І точно не запис на зустріч з адміністрацією міста або області через два місяці. А зараз, на жаль, так часто і відбувається! Ми знаємо це не в теорії, адже як найбільший у країні інжиніринговий центр у галузі машинобудування працюємо з 90% існуючих промислових підприємств України, які часто стикаються у своїй роботі з бюрократичним свавіллям.

— Ця проблема не нова для нашої країни, вона притаманна нашому суспільству дуже давно. Навіть у такий трагічний для всіх нас час вона тільки загострилася. Як Ви вважаєте, чи є адекватна реакція суспільства та керівництва країни на цю ситуацію?

В.Ж.: Виявляти і карати за законами воєнного часу тих, хто на державних посадах ігнорує запити та прохання простих українців, а не допомагає їм. Тих, хто краде у громадян України гроші, час, довіру не тільки населення, а й міжнародної спільноти.

— Ламати — не будувати. Якщо дійсно зробити таку чистку, ряди чиновників значно порідшають. Що далі? Де брати заміну?

В.Ж.: На мою думку, керівництво нашої країни та армія виконують свою місію гідно. Сьогодні ми бачимо представників політичної та військової еліти, націлених виключно на інтереси держави. Такі люди нарешті з'явилися! Вони приймають складні, часто жорсткі, рішення і не щадять себе — це очевидно. Треба шукати і ставити таких самих людей на всіх ключових посадах нашої великої країни. Так само, як, наприклад, я і керівники інших українських підприємств шукаємо і знаходимо хороших фахівців для наших компаній.

— Тобто Ви схилиєтесь до більш жорстких правил управління країною, більш тотального контролю за діяльністю держслужбовців. Чи не призведе це до перемін, яких вистачає в історії людства? І де знайти людей, здатних безкорисливо служити своїй Батьківщині?

В.Ж.: Так, модель державного управління, яка базується на прямих комунікаціях і швидкому прийнятті вертикальних рішень, не завжди однозначно ефективна. Є позитивні приклади економічного дива Сінгапуру та Південної Кореї, які почали шлях свого відновлення з авторитарії. Але є і сумний досвід ряду політичних катастроф, як, на мій погляд, у Російській Федерації, так і економічних, наприклад у диктаторській Венесуелі, з біженцями якої мені довелося зіткнутися в Колумбії незадовго до війни. Але це вже тема для зовсім іншої наради. Як і план відбудови України за методом Джорджа Маршалла — не стільки про гроші, скільки насамперед про міжнаціональну співпрацю, реформи та створення умов неможливості розкрадання бюджету, які передують інвестиціям. Я впевнений, що війна — саме той час, коли треба призначати тих керівників, які будуть проводити реальні реформи на місцях, а не вирішувати проблеми, передусім, з урахуванням своїх особистих інтересів. Адже у важкі, неоднозначні часи людина дуже скоро показує на практиці, на що вона здатна.

— Це якраз той випадок, коли залишається тільки сподіватися на розсудливість політичної еліти нашої країни. Народ сам собі чиновників не призначає! У нього немає вибору. А чи є сьогодні взагалі вибір у жителів України?

В.Ж.: Кажуть, що «порядна людина тільки думає, що в неї є вибір»! Півтора роки тому в нас не було вибору, але й зараз його не повинно бути. Ми воюємо, і воюємо всі, незалежно від роду занять чи посади! Всі, хто не сидить вдома без діла. Наш фронт — це наповнення бюджету країни. Сплачені моїми компаніями податки до бюджету України тільки за рік війни склали 230 млн грн (із податковим навантаженням 11% при середньому показнику 1–2% по сектору).

Збереження робочих місць, забезпечення українських підприємств технікою та впровадження технологій — це наш внесок у Перемогу! Це наш економічний фронт, на якому ми боремося щодня.

Зараз настав час вибору для кожного. Особливо для тих, хто не на фронті. Якщо ти працюєш і не платиш податків — злочинець! Влаштувався або призначений чиновником у державний апарат, але займаєшся тільки вирішенням своїх особистих корисливих завдань — злочинець!

— Про що мрієте щодня, можна не питати — про перемогу, про мирне життя, про реалізацію проєктів, які сьогодні покладені на поліцію! Але все ж таки, з того, що можна зробити зараз, чого хочеться перш за все?

В.Ж.: Хочу робити те, що вмію! Більше, краще, ефективніше. Навіщо? Щоб наблизити нашу Перемогу! Що для цього потрібно мені й таким самим українським бізнесменам, як я? Перш за все, адекватне реагування державних службовців на наші потреби. Їх бажання допомогти, а не зводити бар'єри. Чи можливо це? Так, тому що це вже було, і зовсім недавно!

— Чи не здається Вам, що деякі Ваші висловлювання можуть не всім сподобатися? І в сьогоднішніх умовах тотальної цензури це може загрожувати. Ви не боїтеся?

В.Ж.: Так! Боюся, що мої слова не послужать стимулом до змін на краще, а лише стануть приводом для обурення на таких «розумників», як я. Боюся, що через бюрократів і саботажників війна затягнеться, і я, як і багато хто сьогодні, ще не скоро зможу щодня бачитися зі своїми дітьми і дружиною. Але я відкрито говорю про свої страхи, тому що вірю в краще. ☺

ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР
ВаріУс
ISO 9001:2015



*Хочу робити те, що вмію!
Більше, краще, ефективніше.
Навіщо? Щоб наблизити нашу перемогу
та мати можливість бачитися з моєю сім'єю щодня!*