

Ольга Гуцал

**ЯКЩО  
СТРИБНУЛИ,  
ТО  
ГРЕБІТЬ**

Як народити і зростити бізнес,  
який сподобається вашим онукам

Київ  
2020

Ілюстраторка, авторка обкладинки Тетяна Пирог

Переклад українською Володимир Ільченко

Ольга Гуцал – відома підприємниця, номінантка багатьох ділових рейтингів. Вона є спікеркою бізнес-шкіл і ділових конференцій, гостею популярних YouTube-каналів, блогеркою, яку із задоволенням передрукують класичні медіа.

У своїй першій книзі «Якщо стрибнули, то гребіть» Гуцал ділиться спостереженнями за різними етапами життя бізнесу, компанії, команди співробітників. Авторка порівнює процес зростання підприємницького проєкту з етапами життя людини. Живий бізнес-проєкт так само проходить зачаття, пологи, немовлячий вік, дитинство, приймаючи рішення, роблячи важливі кроки та здійснюючи прикрі помилки на кожному з етапів.

Порівняння бізнесу зі зростаючою людиною дозволить зацікавленому читачеві подивитися на ситуацію у своєму проєкті іншими очима, зрозуміти, на якому ви зараз етапі, чого потрібно досягти в цей момент і яких проблем чи криз зростання уникати.

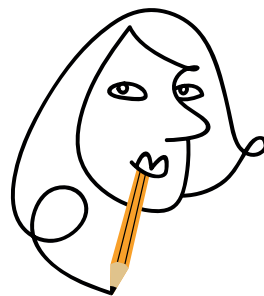
**Ольга Гуцал**

**Якщо стрибнули, то гребіть. Як народити і зростити бізнес, який сподобається вашим онукам**

Видавництво «Корпоративні медіа. Вейсберг і партнери»

(С) Ольга Гуцал 2020

Усі права застережені



## Зміст

Спробуймо!	4
Осміслене зачаття	20
Вагітність бізнесом	41
Свідоцтво про народження	64
Немовлячий вік: чотири роки без сну	74
Дитинство. Відпустити одне одного	86
Юність: час знову стати мамою (навіть якщо ви тато)	99
Зрілість: я творю, а отже, я існую	120
Старість: усе погано, але буде ще гірше	135
Піти гідно	142



**СПРОБУЙМО!**

Мене звать Ольга Гуцал, мені 56 років, і я понад 30 років у бізнесі.

Напевне, я справляю враження людини, що знає якісь відповіді, бо час від часу мене просять стати чимось ментором у бізнесі. Але я завжди відмовлялася.

Бізнес – це друге тіло бізнесмена (не моє формулювання, але дуже влучне). Неможливо влізти в шкуру іншого, зрозуміти, що насправді його спонукає, що є для нього радість і страх, де його межа.

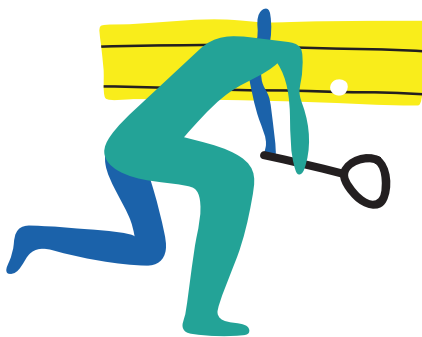
Я живу всередині свого власного тіла і достеменно знаю, чого я хочу і чого не хочу, що я можу і де моя власна межа. Ї усвідомлюю, що інший, так само як і я, не готовий повністю розкритися в розмові.

Наприклад, коли мене кличуть у гори, я кажу, що не маю на це часу, хоча насправді мені важко й нудно дертися кудись вверх. Є мільйон речей, які людина приховує, навіть якщо обіцяє, що буде дуже відверта. Вона не скаже цього мені, бо навіть собі не в усьому зізнається.

І тоді менторство перетворюється на розмову німого зі сліпим: один не до кінця відвертий, інший – неточно формулює питання, і обидва доходять хибних висновків. Таке наставництво в кращому разі марне, у гіршому – небезпечне.

Люди, котрі в собі розібралися, наставника не потребують. Радше вони воліють мати при собі розсудливого опонента. Такі люди не приходять за порадою – вони приходять, аби щось обговорити. Це як сквош: хочеться з кимось побити об стіну м'яча. Ментор у такій грі навіть не суперник, а та сама стіна.

Мій батько багато років працював з академіком Борисом Патеном. Батько був дуже раціональним скептиком і швидко розпізнавав вади того чи іншого задуму.



Патон запрошував його до себе на наради, навіть якщо тема не стосувалася прямої компетенції батька. Нерідко людям, які приймають рішення, хочеться мати під рукою скептика, що уважно вислухає, а потім раптом скаже: «Ось тут і тут щось не до ладу». Батькові починали пояснювати, що все насправді правильно, що скептицизм тут зайвий, втім людина, що це пояснювала, сама глибше вникала у тему, дивилася на неї чужими очима і, врешті-решт, навіть могла погодитися, могла сама сформулювати, в чому ще треба далі розбиратися.

Я думаю, що ментор – саме такий раціональний скептик, якого ми хотіли б мати поруч і скептицизмові якого могли б довіряти. Але він не лікар, не можна чекати від нього рецепта, який обов’язково допоможе.

Ментор – ніби старший приятель, у якого є час і сили поговорити. Це суміш поради, підтримки, авторитету, на які можна спертися. Проте він не навігатор, він не може говорити, де і коли повернути ліворуч чи праворуч. Якщо вам трапиться ментор, що даватиме вам однозначні поради, біжіть від нього.

Усі в купі ці думки про менторство – та причина, з якої я замість того, щоб стати чийось наставником, вирішила написати книжку. Книжка – це гірше, ніж хороший ментор, але ліпше, ніж поганий.

Я почала писати її шість років тому. По собі знаю, чого саме шукаю в бізнес-книжках: простого і доступ-

## ЯКЩО ВАМ ТРАПИТЬСЯ МЕНТОР, ЩО ДАВАТИМЕ ОДНОЗНАЧНІ ПОРАДИ, БІЖІТЬ ВІД НЬОГО

ного пояснення, що зробити, щоб домогтися успіху. Втім ще я шукаю там і певну підтримку, адже коли сумніваєшся, то потрібен хтось авторитетний, хто підтвердить, що ти на правильному шляху, чи відмовить влязати у справу, до якої не лежить душа. Скажімо, зайнятися не підприємництвом, а чимось іншим.

Але, можливо, ви – природжений підприємець, просто боїтеся розпочати свою справу?

Страх – ось із чого все починається і чим закінчується, не розпочавшись. Перше, що я вважаю головним гальмом на шляху до нашої мети, – це страхи.

## Страх висоти й любов до верхнього поверху

Одного разу, вже досить давно, я давала інтерв'ю, і мене запитали: «Чого ви боїтеся?» Страхи – важливий складник нашого життя. Я пережила різні страхи і знаю, чого боюся зараз. І мені важливо не тільки говорити про них, а й долати їх.

Чому для мене такою важливою є перемога над страхами?

Я дуже захланна (в хорошому розумінні) – мені потрібно багато, швидко, мені потрібно йти далі.

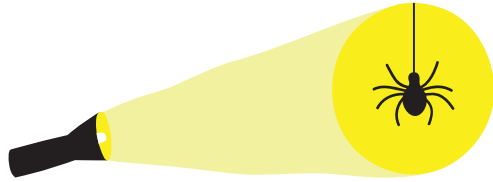
Щоб прибрати зі свого шляху страхи, я почала їх аналізувати.

Приміром, я боюся темряви. Але як саме я її боюся? У мене немає страху перед будь-якою темрявою. Втім мені дуже лячно вимкнути світло у вітальні і йти довгим коридором у спальню, де світло поки ще не горить. Тільки-но я це усвідомила, в моїй домівці все стало об'явлено інакше. Тепер я можу вимкнути світло в усій квартирі, вже вклавшись у ліжко. Зробити таку розводку спроможний будь-який фаховий електрик, достатньо його лише про це попросити.

Зі страхом висоти, як виявилось, теж можна «домовитися». Я ж не боюся її, коли лечу в літаку. Але мені лячно підійти до вікна і подивитися вниз. І при цьому, хоч як би дивно це не звучало, жити я люблю на високому поверсі, нині ми з чоловіком живемо на 20-му. Я люблю, коли у вікнах простір, гарний захід сонця над містом, в деталях видно, як пересувається гроза. Сформулювавши один раз, чого саме я боюся, коли кажу, що боюся висоти, я стала робити в квартирі широкі підвіконня, що не дають підійти до вікна надто близько. Я перетворюю підвіконня на книжкові полиці. А ще там як бар'єр між мною і вікном може з'явитися ваза з Марокко або цікава скульптура.







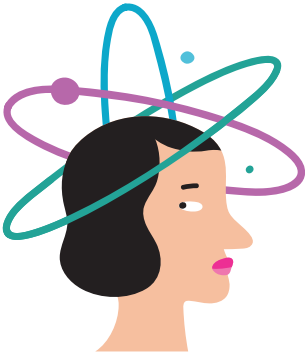
Тобто я, нічим, по суті, себе не обмеживши, прибрала цей страх зі свого життя.

Свого часу для мене стало майже одкровенням, що страх не є обмеженням. Боїтеся висоти та темряви? Замешкайте на першому поверсі і завжди тримайте в кишені ліхтарик. Або розташуйте вимикач біля ліжка, зробіть підвіконня ширшими і більше не бійтеся впасти із самого верхнього поверху.

Або, наприклад, знаю, що у багатьох жінок є характерний страх: «А раптом у мене не вийде, бо я дівчинка?» Тут я ладна ходити по вулицях з великим плакатом: «У бізнесі гендерних відмінностей немає!» Між чоловіками й жінками є фізіологічні відмінності, але бізнес робиться головою. Немає в мене в голові нічого такого, що відрізняло б мене від чоловіка, що робило б мене гіршою. У чоловіка в голові теж немає чогось такого, що робило б його гіршим чи кращим від мене, жінки.

Ось моє «жіноче» CV:

- ✓ навчалася у математичній школі;
- ✓ закінчила зварювальний факультет КПІ;
- ✓ наша компанія продає моторні мастила й технологічні рідини;
- ✓ керую онлайн-сервісом з пошуку автомайстерень [AutoBooking.com](http://AutoBooking.com);
- ✓ багато років володіла мережею ювелірних салонів «Абрикос» (а в цьому бізнесі домінують чоловіки).



Страх «мені туди не можна, бо я жінка» для мене обурливий, нечесний, а головне – безперспективний. Якщо ми працюємо головою, то робимо це абсолютно однаково. Навіть якщо жінки змушені це часто доводити, що ж, це тільки відточує нашу майстерність.

З віком я дійшла висновку, що можна здолати страх, якщо розкласти його на елементи, на етапи й оцінити, якої з частин ти боїшся найбільше. Що для мене легко, а що потребує більших зусиль? І тоді не доведеться боротися відразу з усіма проблемами і страхами, що виникають, їх можна здолати порціями.

Я не хочу боятися чогось великого, але погоджуюся боятися чогось маленького, тому що з маленькими страхами я давно борюся цілком технологічно й успішно. І відтоді вони не отруюють моє життя і не шкодять бізнесу.

Успішного бізнесмена від неуспішного відрізняють не наявність чи відсутність страхів, а здатність чи нездатність впоратися з ними. Підприємець майже ніколи не знає, що буде завтра. Він планує, визначає цілі, страхує ризики, але не може знати напевно, що чекає на нього в підсумку. На відміну від найманого працівника, який зазвичай певен, що директор подбає і про його роботу, і про його зарплату.

Проте відсутність стовідсоткової впевненості в успіху не означає, що підприємець не спробує. Ну ж бо

спробуймо! Чи ви хочете започаткувати бізнес? Спробуйте! Якщо не вийде, не програєте. У бізнесі не можна стати невдахою вже хоча б тому, що ви отримуєте дуже важливий досвід.

Коли я розмірковую про те, чому одні люди не наважуються стати підприємцями (і, до речі, правильно роблять), а інші стають ними (і теж чинять правильно), я все одно доходжу висновку, що вся справа в страху. Це нормально, що ми боїмося, ми зобов'язані боятися, бо це те, що нас оберігає. Питання лише в тому, чи справді страх почати свою справу обґрунтований, чи він надуманий і переборний?

## Розлучення з мрією

У молодості я мріяла стати викладачем вишу. Мені подобається приходити в аудиторію, де сидять студенти. Я буквально бачу, як заходжу до аудиторії корпусу №4 Київського політехнічного інституту. Це стара навчальна зала, її зроблено у формі амфітеатру і обшито деревом. Я стою внизу, до цієї лекції я добре підготувалася. У мене за спиною дошка. Переді мною сидять молоді люди, яким важливо те, що вони чують. Вони ставлять запитання, сперечаються, у нас обмін думками. Я справді хотіла робити саме це.

Я зростала, як тепер остаточно розумію, не просто в ідеальних умовах: життя моїх батьків та їхніх друзів було оазою. Навколо нас збиралися розумні, освічені люди, їх було стільки, скільки не було вже ніколи опісля. Мама дуже добре готувала, гості до нас приходили

часто. Коли всі сідали за стіл, мене не відсиляли в іншу кімнату, я завжди була серед цих людей. Думаю, моя мрія про викладання виникла ще тоді, з розмов батьків та їхніх друзів. Це була та база, на якій сформувалися мої уявлення про те, якою має бути людина, якими мають бути стосунки в родині й між друзями, що таке свобода вибору й свобода слова, що таке власна думка.

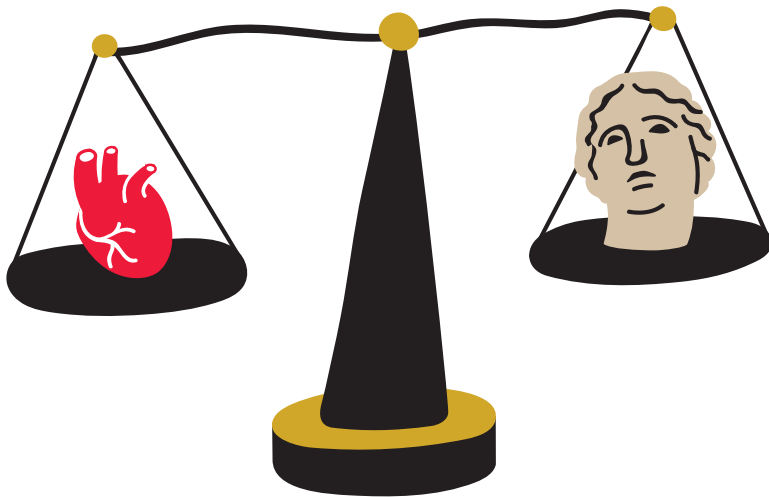
Але я виросла. Змінилася країна, змінилося моє життя, я вийшла заміж. Сталося це доволі швидко, я була ще студенткою. Мені хотілося мати дітей, мандрувати, купити власну квартиру. І довелося обирати між тим, про що я мріяла, і тим, що стало життєво необхідним.

Я придумала для себе таку вправу. Мої руки – це шальки терезів. Заплющую очі й розставляю руки в боки долоньями догори. На праву руку подумки кладу свої мрії чи бажання, а на ліву – свої потреби чи можливості. Так ось, на правій чаші в мене була мрія стати викладачем, а на ліву я змушена була покласти перспективу не брати гроші у батьків, необхідність забезпечити і вивчити свого сина, бажання жити в просторому будинку, врешті-решт – дозволити собі купити велику зручну машину.

Кожному в якийсь момент життя доводиться зважувати. І очевидного рішення тут бути не може. Ваги підкажуть. Після цього залишається тільки зробити вибір і чимось пожертвувати.

Іноді ці жертви дуже великі, набагато більші, ніж не стати викладачем. Я заплатила за своє рішення, крім іншого, своїм першим шлюбом.

Заміж я вийшла за свого інститутського одноклассника. Ми обидва займалися наукою. Я знала, що після інституту піду в аспірантуру, щоб потім стати доктором наук, професором, викладачем. Мій життєвий і професійний план був розписаний на роки вперед.



Відповідно до цього плану ми з чоловіком закінчили інститут і обидва пішли працювати в інститут електрозварювання імені Патона, тому що він був обителлю інженерної думки того часу. Ми любили науку й бачили себе в ній. Проте виявилось, що, як співав Борис Гребенщиков: «Я инженер на сто рублей, и больше я не получу». Це було про нас.

На момент захисту диплома я була вагітна. Ми мешкали в однокімнатній квартирі, яку мені віддала бабуся, жили скромно. Поки вас лише двоє, можна нормально жити і на маленькі гроші, але все змінюється, коли народжується первісток. Усе, що потрібно дитині, коштує чималих грошей. Нам допомагали мої батьки. Не можу сказати, що мені було соромно приймати їхню допомогу. Батькам, як я розумію тепер, не було тяжко чи шкода допомагати нам. Але самі ми з чоловіком не могли впоратися.

Навесні 1988 року я зустріла свого однокласника, який закінчив Інститут народного господарства, повернувся з армії, і його стан був не кращий від мого. Він сказав: «Неможливо жити без грошей. Ось ухвалили закон про кооперацію, давай що-небудь зробимо».

Вдома я розповіла чоловікові про цю зустріч: «Послухай, він має рацію. Треба щось робити. Мені, щоб захиститися, треба рік-півтора. Давай зараз ти спробуєш із ним заробляти гроші, адже ти ще не почав писати дисертацію, а коли я захищуся, ми поміняємося місцями».

Але чоловік, який теж бачив себе в науці, відповів мені: «Знаєш, якщо тобі так потрібні гроші, то ти їх і заробляй» (просто свята людина, інакше й не скажеш).

Тієї ночі я майже не спала. А вранці мала готове рішення.

Поклавши на одну чашу терезів сто рублів, допомогти батьків і мрію про викладацьку кар'єру, а на другу – добробут сім'ї і дитини, комфорт і мою особисту незалежність, я збагнула, що друга чаша виявилася важчою.

«Я ИНЖЕНЕР НА СОТНЮ РУБЛЕЙ,  
И БОЛЬШЕ Я НЕ ПОЛУЧУ»

Потім я пішла до батька – найкращого друга в моєму житті, і сказала: «Я залишу аспірантуру, ми з однокласником відкриємо кооператив, бо хочу заробляти гроші». Для батька мої слова були, мабуть, цілковитим божевіллям. Ідучи в бізнес, я жертвувала престижною роботою у відомому науковому інституті. Мої рідні щиро вважали, що я проміняла науку на спекуляцію. Десятиліттями в СРСР підприємництво було не тільки заборонено Кримінальним кодексом, а й усіяко висміювалось.

Батько, для якого я була сенсом життя, два тижні зі мною не розмовляв. Він просто не розумів, як можна

піти кудись із науки. Що може бути в житті важливішим, кращим і цікавішим, аніж наука? Як можна інтелектуальну працю проміняти на такий примітив? А в уявленні батька торгівля була максимально примітивним заняттям: тут купив, там трохи дорожче продав. Де в цьому життя? Де робота розуму? І для нього це була справжня драма: дочка кидала аспірантуру.

Крім того, закон про кооперацію, ухвалений напередодні розвалу СРСР, здавався не дуже надійним, адже від влади можна було чекати чого завгодно. Здавалося, що це вікно можливостей може так само несподівано захлопнутися, як і прочинилося. Це був такий собі неп, після якого можна було легко потрапити у в'язницю. Саме це мені батько й пояснював: «Ти йдеш туди, де соромно, небезпечно, нецікаво, ненадійно і немає майбутнього. Як можна?!»

Це був момент, коли я зрозуміла, що моє життя – це моя особиста відповідальність. Я зрозуміла: якщо хочу жити так, як вважаю за потрібне, то маю здобути





це сама. Моя дитина – моя відповідальність. Усе, чого доб'юся в майбутньому, залежатиме тепер тільки від мене, адже у будь-який момент чоловік, який живе зі мною і який обіцяв, що дбатиме про мене, може сказати: «Знаєш, якщо тобі це потрібно, то йди й роби сама».

Нашому шлюбові на той час минуло чотири роки. Через деякий час після нашого розставання чоловік поїхав у Канаду. Я його не бачила, напевно, років двадцять. А коли ми зустрілися, він сказав, що багато думав над тим, що сталося, і дуже злився на мене, коли ми розлучилися. Але визнав мою правоту.

Утім нам було тоді по двадцять із гаком років, і наші розбіжності, напевне, не могли бути розв'язані якимось інакше. Набагато простіше обговорювати й приймати такі рішення, коли маєш досвід. Ми його не мали.

Тепер ви краще розумієте, що такий ось вибір – піти з науки в бізнес – здавався і мені вкрай ризикованим, незрозумілим. Але нові можливості й бажання залежати лише від себе змусили мене піти на цей ризик.



У тій пісні Гребенщикова («Я инженер на сто рублей...») є продовження: «Мені 25, і я досі не знаю, чого хочу». Але я вже знала. Нині я підприємниця, бізнес-спікер, запрошена лекторка в МВА. А мій перший чоловік, до речі, – американський бізнесмен.

## Про правила, зібрані дорогою

Коли на початку 1990-х наш з партнерами бізнес почав швидко розвиватися, ми були молодими й не усвідомлювали масштабів удачі: порожній ринок, величезні можливості, маже повна свобода дій. Розставшись, ми зруйнували все своїми руками. Кожному з нас потім довелося починати з нуля. З цієї історії я винесла важливе правило: партнери не повинні подобатися, вони мають бути ефективними.

Так само намагаюся вчиняти і в інших випадках: робити висновки з того, що відбувається у моєму підприємницькому житті. Давно сформулювала для себе: помилятися можна скільки завгодно, але з кожної помилки потрібно робити висновок. Найжахливіша помилка – найкращий учитель. Якщо людина безпомилково веде справу, значить, вона погано працює, не випробує нового, не ризикує, не рухається вперед. Для мого бізнесу це поступово стало законом: у новій справі норма – 30% помилок, у старій – щонайменше 10%.

Деякі «нажиті» мною правила чи поради можуть здатися читачеві очевидними. Чому ні? Головне, щоб вони були практичними, допомагали у житті й у бізнесі.

Наприклад, жінки рідше за чоловіків наважуються на створення власного бізнесу, тому що вони частіше перфекціоністки. У школі у нас має бути найбільший комірць, найчистіші черевички, найкращі оцінки, нам треба, щоб нас хвалили.

Але досконалість має зворотний бік: перфекціоніст – це людина, яка зупинилася. Нічого нового вона не розпочне. Піти у непізаному напрямку без певності, що там ти знову будеш кращим? У невідомому місці на нас чекає невідомо що. Досягти успіху, не припустившись жодної помилки, неможливо. Що робить перфекціоніст у цей момент? Він туди не йде.

ДОСЯГТИ УСПІХУ,  
НЕ ПРИПУСТИВШИСЬ ЖОДНОЇ  
ПОМИЛКИ, НЕМОЖЛИВО

Але ми ж інші, чи не так? Ми не злякаємося стати до нової справи і пам'ятатимемо, що успіх неможливий без спроб і помилок.

Я чимало розмірковую в книжці про старт бізнесу, і не лише тому, що мене часто запитують про перші підприємницькі кроки. Просто зараз такий час: ми частіше будемо стартувати, наважуватися на нові проєкти, робити це знову і знову. І треба вміти щоразу ставати початківцем.

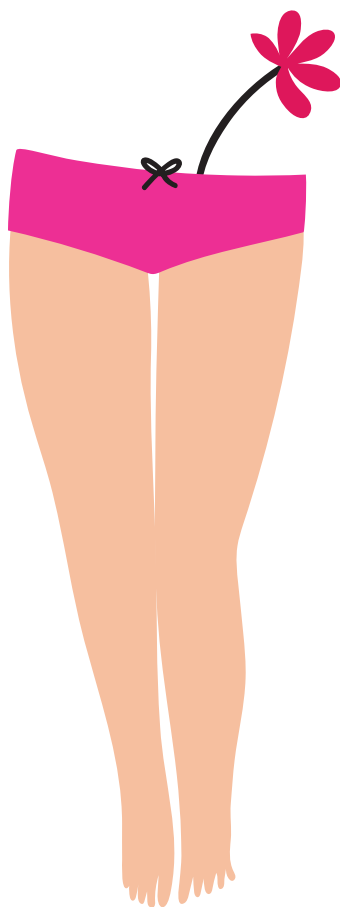
Але, можливо, ваша ситуація інакша, після багатьох років життя в бізнесі ви відчуваєте втому, байдужість, побоюєтесь смерті вашої справи. Тоді гортайте в кінець, почніть з останніх глав, вони про це.

Не стверджую, що коли ви зробите так, як написано на сторінці такій-то, то обов'язково настануть обіцяні оповідачем наслідки (позитивні чи негативні). Втім такі наслідки можливі і, як підказує мій досвід, дуже ймовірні.

Відповідно до моєї теорії, бізнес, як і сама людина, проходить усі етапи життя: зачаття, вагітність, народження, немовлячий вік, дитинство, юність, зрілість, старість, смерть.

То як воно – вдихнути життя у свій бізнес?





**ОСМИСЛЕНЕ  
ЗАЧАТТЯ**

## Все має починатися не з цього

Якщо ви почали зараз мріяти про свою справу через те, що дуже потрібні гроші, то ось вам перевірене правило: грошей у такому випадку не буде. Все має починатися не з цього.

Тридцять років тому, коли починали ми, підприємництво було майже єдиною можливістю заробити великі гроші чесним шляхом.

Сьогодні все не так, великі гроші платять багатьом менеджерам і фахівцям. Для того щоб забезпечити себе і родину, необов'язково йти в бізнес.

Нині мрії про свою справу мають починатися не з грошей, а з потужної ідеї, з розуміння, що ви хочете робити самі, можете і хочете дати людям щось важливе.

Ось як це відбувалося у мене буквально чотири роки тому.

Маючи вже неабиякий досвід у сфері імпорту і продажів моторних мастил, я бачила, як за останні 15-20 років змінився бізнес станцій техобслуговування автомобілів (СТО). Раніше водії знали на мастилах і приймали рішення про вибір моторного мастила самостійно.

Сьогодні майже завжди таке рішення приймає СТО, до того ж навіть не механік станції, а закупник. А логіка закупника дуже відрізняється від логіки автовласника. Водіям потрібно, щоб машина їздила довго і без поломок, а закупнику важливо знайти найнижчу ціну.

