

MARKETING. CREATIVITY. INVESTMENT

FATHER

**ВЛАДИМИР
КЛИЧКО:**
«FIGHT
FOR YOUR
DREAM»

**ЖЕНЩИНЫ
ИДУТ:**

ПРАВИЛА УСПЕХА
ОЛЬГИ ГУЦАЛ И
НАТАЛЬИ ЕРЕМЕЕВОЙ

**КАК СТАТЬ
МИЛЛИОНЕРОМ**

УРОКИ БИЗНЕСА
ВАСИЛИЯ
ХМЕЛЬНИЦКОГО

**ИСТОРИЯ
«ДАЛЬНОБОЯ»**

МАРКЕТИНГ ДЛЯ
СУРОВЫХ ПАРНЕЙ ОТ
ОЛЕГА ШУЛЯКА



ПРОСТОЙ НЕПРОСТОЙ ПАРЕНЬ

КАКИЕ ПРИНЦИПЫ ПОЗВОЛИЛИ
ЛЕНИНГРАДСКОМУ СВАРЩИКУ
ВАСИЛИЮ ХМЕЛЬНИЦКОМУ
СТАТЬ ОДНИМ ИЗ САМЫХ
УСПЕШНЫХ УКРАИНСКИХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ



47-летний Хмельницкий — бизнесмен-загадка с состоянием в треть миллиарда долларов по оценке Forbes. Он совладелец десятка бизнесов: от алмазного завода до крупнейшей девелоперской компании UDP. У него множество партнеров: вместе с богатейшим украинцем Ринатом Ахметовым он финансирует создание онкобольницы в Киеве, с предпринимателем и политиком Константином Ефименко развивает фармакологический бизнес, с девелопером Игорем Никоновым построил крупнейший киевский торговый центр Ocean Plaza. Несмотря на масштаб деятельности, о бизнесмене Хмельницком известно очень немного: за двадцать лет он дал всего несколько интервью о своей деятельности. Хмельницкий начинал разнорабочим на итерской стройке, сколотил капитал на нефтепродуктах, мультимиллионером его сделала металлургия, а в историю он может войти как создатель украинской Кремниевой долины: сейчас Хмельницкий строит огромный инновационный парк под Киевом. Согласитесь, нетипичная эволюция для бизнесмена из лихих девяностых. Нетипичным получилось и интервью. Проходя мимо усиленной охраны в офисе Хмельницкого, Андрей Фёдоров морально приготовился к тому, что непубличного собеседника будет тяжело разговаривать. Но в просторном кабинете с Фёдоровым беседует человек на удивление открытый, искренний и непринужденный.

FATHER

Почему одни люди добиваются успеха, а другие — нет? Сложный вопрос. Думаю, многое зависит от внутреннего состояния человека. Среда, в которую он попадает, безусловно, сильно влияет, но еще более важны стимулы, мотивация. Люди из нижних слоев общества без блестящего образования чаще добиваются колоссального успеха. Почему? Стимул другой. Я начинал на стройке в Ленинграде и помню, что почти все успешные бизнесмены были приезжими. Я объясняю это тем, что когда ты попадаешь в чужой город, где никого не знаешь и не от кого ждать помощи, ты идешь и пашешь. Берешься за любую, даже самую непрестижную, работу и прилагаешь максимум усилий, чтобы подняться на следующую ступеньку. Затем так же активно вкаливаешь, чтобы приподняться еще чуть-чуть. И сам не замечаешь, что сумасшедший ритм, в котором ты пахал, чтобы вырваться, — это уже твое нормальное внутреннее состояние. И ты и дальше работаешь больше и энергичнее, чем другие, а значит, продолжаешь подъем. Но когда меня спрашивают о причинах моего успеха, я отвечаю: везение.

Почему? Потому что если я буду говорить, что встаю в шесть утра (если честно, я встаю в семь), делаю зарядку, много и интенсивно работаю шесть дней в неделю, принимаю сложные и ответственные решения, занимаюсь спортом и домой прихожу в десять вечера, то люди будут сравнивать это со своим графиком: встают в девять, а в пять уже дома у телевизора. Выходит, я хочу подчеркнуть, что я успешный потому, что пашу как лошадь, а другие — лентяи. Это людям не нравится. Пусть лучше думают, что им просто не везет. Такой подход помогает наладить отношения.

А что такое успех в Вашем понимании? Успех — это когда ты много работаешь, не перестаешь учиться и постоянно принимаешь решения. Пусть даже неправильные. Потом их исправляешь, приобретаешь опыт, делаешь выводы и идешь вперед. То есть не боишься и развиваешься.

Вот интересный пример. Человек хочет купить квартиру в доме, где дополнительным якорем является спортивный комплекс. И говорит: «Я сейчас спортом не занимаюсь, но вот куплю квартиру — и начну заниматься». Он не начнет, но эта мысль подстегивает его купить квартиру. Дальше он позанимался в этом комплексе пару дней, но старые привычки и лень его съедают. И начинается: «А у вас есть тренажер вот такой, как на картинке?» — «Нет, вы знаете, такого тренажера нет». — «О-о-о-о, я так и знал!» — и все, он ушел. (Смеется.)

То есть мотивация к спорту, к работе, к движению должна сидеть внутри как навык. Я занимаюсь всю жизнь спортом и плохо себя чувствую, если неделю-две пропущу. Реально плохо себя чувствую.

Сколько часов в неделю Вы занимаетесь спортом?

Четыре-пять. Часа в день хватает. Я стараюсь держать баланс. Хорошо сказал бывший вице-президент Coca-Cola: представьте, что жизнь — это игра, и вы жонглируете мячиками. Работа — это резиновый мячик. А все остальные — дружба, семья, здоровье, духовность — стеклянные. Резиновый мячик, если вы его упустите, всегда отскочит, вы можете его поймать. А упадет любой из стеклянных — он если даже и не разобьется, то треснет, расколется. Так вот стараюсь этот баланс все время поддерживать.

Сколько часов в день работаете?

Десять. Но при этом стараюсь отдыхать три раза в год по семь–десять дней.

Но все-таки, почему нельзя людям сказать, что они ленивые? Ведь чаще всего это правда. Просто чтобы их не обижать и чтобы был комфорт в общении?

Да, чаще всего правда. Но понимаете, в бизнесе обязательно есть какая-то цель, стратегия. Не всегда, говоря чистую правду, ты получаешь в ответ хорошее отношение. У каждого человека есть свои недостатки, поэтому какие-то вещи у наших партнеров стараемся не замечать. Ну ты же не спросишь: «А че Вы такой низкий ростом ко мне пришли?» (Смеется.)

Сильно сказал по поводу уважения Адизес: уважение — это когда ты принимаешь точку зрения другого человека, которая не сходитя с твоей, и тебя это не раздражает, ты с этим живешь

ПАРТНЕР

Хмельницкий — акционер в десятке крупных бизнесов, и везде не единственный. Мы (группа КИГ, куда, кроме Хмельницкого, входит еще шесть младших партнеров. — Ред.) любым внешнее партнерство. Расширяется поле, меньше рисков, пусть и меньше прибыли. С партнерами проблему можно быстрее решить: у кого-то есть деньги, у кого-то знакомства, у кого-то идея. В любом бизнес-процессе, который мы начинаем, для нас важны три составляющие: 1. Вы и ваша репутация. 2. Опытный партнер. Вы пришли ко мне и говорите: «Я хочу построить завод по производству бумаги». Я отвечаю: «Супер! Найдите партнера, который входит в пятерку мировых лидеров по производству бумаги». Я должен понимать, что есть партнер хотя бы на 25 % и компания, которая уже этим бизнесом занимается и знает все нюансы. Иначе я в этот проект

не иду, какой бы красивый он ни был. 3. Адвокат дьявола. На презентации проекта должен обязательно присутствовать «оппозиционер», профессионал той отрасли, в которой мне предлагают сотрудничество. Он будет аргументированно «разбивать» ваши доводы, понимая, как это все работает в Украине. Меня легко убедить, что бумажный завод – самая лучшая бизнес-идея. А профессионал скажет вам: «Стоп-стоп-стоп. Такую бумагу в Украине производить невозможно: у нас нет сырья, локаций, привозить сырье невыгодно – пошлины». И вы ответите: «Ой, что-то я не подумал об этом. Пойду-ка я еще подумаю и подготовлюсь». Если бы не было профессионала, я бы сказал: «Конечно, давай!» И потом мы с вами сидели бы с неработающим заводом.

FATHER

и человека уважаешь. А когда мы говорим «все думайте, как я» — в этом нет энергии, нет роста.

Но ведь иногда то, что больно и неприятно, как раз и служит стимулом. Может быть, человеку не хватает правдивой информации о себе?

Может быть, да, а может быть, нет. Все зависит от индивидуальности. Тут надо сказать, что мы, украинцы, очень комфортные: в случае если у человека есть проблемы или сложности, мы можем помочь, отдать что-то. Когда я приезжал к себе домой, в маленький городок, там даже несостоятельные люди дадут взаймы, накроют на стол — такая наша душа. Но, к сожалению, есть у нас изъян: мы очень не любим, когда кому-то хорошо. На выборах в России был такой лозунг: «Голосуй — а то проиграешь!» А у нас был: «Голосуй, а то выиграет сосед!»

Почему так?

Ну, давайте начнем: почему у нас не любят бизнес и бизнесменов? По моим ощущениям, 90 % населения относится к бизнесменам негативно. Я вижу три составляющие.

Первая. Мы — страна постсоветского режима. В СССР не уважали бизнес, он был вне закона и ассоциировался с чем-то плохим. В журнале «Огонек» на последней странице было изображение: три толстых дяди проходят мимо мальчика-негра, который просит милостыню. Мы все понимали, буржуи — это плохо. Это осталось в подсознании.

Второе. Государство и политика не стимулируют открытость и уважение к бизнесу. Сегодня если кто-то в деревне купил трактор и корову, то все уже говорят: «О! Смотрите — олигарх!»

Точно подмечено. Я на даче веранду построил, мне строители сказали: «О! Олигарх!» И за словом «олигарх» сразу идет отрицательное отношение. Вообще-то олигархом считается человек, который имеет влияние, власть и массмедиа. На сегодня у нас таких человека три в стране, все остальные — это бизнес: маленький, средний, большой.

Ну и третья составляющая, более тонкая: православная религия не очень поддерживает бизнес. В Библии есть пару таких вещей вроде высказывания «скорее верблюд пройдет в ушко иголки, чем богатый человек придет в царство обетованное» или примера, когда Иисус выгнал ростовщиков из церкви...

В общем если сложить все это, то получается, что украинцы не любят бизнес. Но если взглянуть прагматично, то бизнес и предпринимательство — двигатель развития. Бизнес — это конкуренция. Он создает среду, которая развивает общество. В конце концов мы создаем рабочие места и платим налоги.

А по Адизесу Вы кто: «одинокый рейнджер», «интегратор», «поджигатель»? Я предприниматель.

То есть «поджигатель»?

Наверное, все же больше администратор (по Адизесу — «бюрократ». — Father), практичный человек. Большую часть времени приходится проверять бухгалтерию, смотреть балансы и т. д. Не могу сказать, что меня это вдохновляет. Я больше люблю крупные проекты. Они меня увлекают по-настоящему! Уэлч, лучший менеджер прошлого века из General Electric, сказал, что главное качество предпринимателя или менеджера — это увлеченность. Все остальное имеет значение, но меньшее. Если человек увлеченный, он может обучиться, посоветоваться, принять решение, то есть может двигаться. Я видел людей с суперрезюме — а глаза не светятся. И это не зависит от возраста: есть люди, которым 60, — и они светятся. С увлеченным человеком можно сделать любой проект.

У меня сейчас кредитов на сотни миллионов. Бывает, я просчитываюсь. Но делаю выводы, учусь, иду вперед. Богатым может стать человек, только когда он готов рисковать, хорошо просчитывает ситуацию и рынок, умеет правильно брать и отдавать кредиты. Невозможно работать и добиваться чего-то, не рискуя.

В самом начале Вы сказали, что приходите на работу и с утра до ночи принимаете решения...

Не-е-ет. Разве я сказал, что с утра до ночи? Я прихожу на работу, отвечаю на электронную почту. Потом навожу порядок в документах, которые накопились. Потом учу английский.

Сколько это занимает?

Два часа. А бывает, что вместо английского учу украинский. В молодости я хорошо знал этот язык, но с годами как-то позабыл.

Еще читаю книги. Часто, если книга подтверждает какие-то мои жизненные наблюдения, если гуру говорит мне, что это и это оказалось правильно, меня это мотивирует, я начинаю еще активнее продвигать такие идеи. Если вы прочитали книжку и 2 % ее контента

заставили вас сильно задуматься — это уже победа. А если начали реально внедрять хотя бы 1 % из прочитанного — это суперпобеда.

Вы с этим боретесь, или так было изначально: переход от мысли к действию?

Постоянно с собой борюсь. Более того, я постоянно собой недоволен. Что бы я ни сделал, даже если получилось на отлично, — ишу, где мог сделать лучше.

У нас есть привычки с детства, которые дают нам комфорт: покурить, выпить, поспать, еще какие-то глупости, но мы не любим, чтобы о них знали. А чтобы стать успешным человеком, нужно не пить, не курить, утром вставать, заниматься спортом. Ты говоришь: «Стоп! Я хочу стать успешным человеком! Но вот этого я не хочу. Дайте мне, пожалуйста, таблетку, чтобы я ее выпил — и стал успешным!» Так ее нет, этой таблетки! У меня, как у всех, есть вредные привычки. Я с ними борюсь.

А какая сейчас самая главная, самая вредная, с которой боретесь?

Я вам не могу сказать. Поверьте, она есть и мне с ней нелегко. Но я бросил пить кофе. Не потому что кофе плохой, нет. Просто я пил по десять–пятнадцать чашек в день, понимал, что это вредно, но мне реально очень хотелось. А если ты не можешь что-то контролировать, лучше от этой привычки избавиться.

Даже одну чашку не выпьете? Не пью вообще.**То есть одну выпить и потом не пить — нельзя. Это вопрос отсутствия силы воли или чего?**

Если бы было отсутствие силы воли, я бы не бросил. Я перестал курить 20 лет назад. И четко понимаю: мне не хочется, но если я закурю первую сигарету, то начну курить. Я вообще не пью, хотя бросил на время, на три года — хотел поэкспериментировать.

Я вообще не люблю зависимость. Когда тянешься за сигаретой, за кофе, когда хочется выпить — это меня бесит. Есть много других вещей, которые приносят мне удовольствие: спорт, семья, друзья.

А что дает вот эту увлеченность? Откуда энергия?

Энергия — от солнца. (Смеется.)

Надо купить нам такую лампу.

Меня подпитывает совокупность вещей: семья, друзья, спорт. Не могу выделить что-то одно и сказать, например, что встречи с друзьями для меня — самая большая ценность. Я очень люблю жену, детей, своих друзей, но если меня закрыть с ними на 10 лет в одной комнате, то не исключаю, что мы рассоримся. Тут не может быть однозначного ответа.

А хобби у Вас есть?

Наверное, рыбалка. Иногда с друзьями ездим. Это у меня с детства: отец научил. В 12 лет я мог в три часа ночи встать без будильника.

FATHER

А сейчас где-то под Киевом рыбачите?

Нет, езжу в Астрахань. А у нас — в Каховку и Крым. Как правило, компанией.

Что еще? Монеты собираю. Спорт — мое хобби: играю в маленький и большой теннис, в сквош, бильярд, шахматы.

Как Вы сами считаете, за счет чего лично Вам удалось достичь успеха? Где точка личного прорыва?

Работоспособность. Потом — обучение и постановка реальных целей. Я всегда ставил совершенно реальные цели. По факту они оказывались заниженными. В книгах часто пишут: думайте позитивно, ставьте цель и думайте о ней.

Это по Джиму Коллинзу — большие волосатые цели.

Да, и вот что я хочу сказать: будьте осторожны с большими целями. Помните анекдот? Две девчонки сидят на кухне. Одна говорит: «Что ты вчера делала?» — «Мечтала». — «О чем?» Та отвечает:

Я постоянно собой недоволен. Что бы я ни сделал, даже если получилось на отлично, – ищу, где мог сделать лучше.



74

«Иду я по Крещатику и нахожу 100 000 долларов!» — «О! А че не миллион?» — «Ну, миллион — это ж нереально!» (Смеется.) То есть, ставьте себе реальные цели.

Или вот история. Один мой родственник, когда я работал на стройке уже прорабом, был рабочим. Пошел на курсы астролога Павла Глобы. Где-то на третьем семестре говорит: «Вась, давай я тебе погадаю». Я не верю в гадания и считаю, что если ты не веришь, то к тебе и не клеится, ведь все подсознательно, да? И вот он гадает мне и говорит: «Слушай! Ты будешь супербогатым человеком!» Я думаю: «Ну, куплю цветной телевизор». (Смеется.) Я не думал о квартире, машине — все пришло само собой. Хочу предупредить молодых людей, чтобы они не рассуждали так: «О! Сейчас мне 20 лет, а в 30 я заработаю 100 миллионов долларов!» Об этом нельзя мечтать, потому что это почти нереально. Ты должен очень сильно рисковать, делать что-то нестандартное. А когда у тебя не получится — будет больно. Лучше мечтать о том, что купишь машину или квартиру. Это реально. Расписать четкий принцип действий, последовательные ходы. И когда ты мечтаешь купить машину в 30 лет — и в 29 покупаешь, ты живой, довольный и готов добиваться новых целей. А если понимаешь, что в 30 лет ты мечтал о 100 миллионах долларов, а купил машину, — ты расстраиваешься, и для тебя это может быть катастрофой.

А какую Вы цель ставили, когда работали строителем? Было планирование на десять лет?

Честно говоря, не было.

Было короткое?

Ну, человек молодой... Я был на стройке, на лимите (прописки. — Father). Через три года должен был получить коммуналку. Дальше учился в ЛЭТИ на радиотехническом, но бросил... Цель была закончить, получить прописку, коммуналку, а дальше жизнь как-то устраивать. А тут по ходу все поменялось: начал в кооперативах работать. Родителей нет, ничего не держит, денег нет, работаешь. Берешь еще одну работу, потом втягиваешься в процесс — и уже не остановить. Идешь вперед, банкротиться. Но навыки есть, потому все равно идешь вперед, ползешь и выползаешь.

А когда Вы обанкротились?

Мы обанкротились два раза. Но банкротство — абстрактное понятие...

Я так понимаю, это когда фондовый рынок зарождался?

Да, в 1998-м году. Когда у нас были обязательства на \$20 миллионов. Мы накупили акций, а рынок рухнул. Обязательства остались, а акции обесценились и стоили не больше пяти миллионов. Вот вам минус 15 миллионов. Номинально это было банкротство, пришлось что-то закладывать, продавать, перекредитоваться. Но оставались

активы, рынок восстановился, рассчитались.

Банкротиться никто не любит, но это не катастрофа. Все зависит от тебя, от твоего внутреннего состояния и твоей команды.

Я не очень понимаю людей, которые говорят: «У меня небольшой бизнес, и я никогда не беру кредиты!» Ну, слушай, ты никогда не берешь кредиты, но у тебя — маленький бизнес, у тебя киоск и шансы вырасти мизерные.

У меня сейчас кредитов на сотни миллионов. Бывает, я просчитываюсь. Но делаю выводы, учусь, иду вперед. Человек может стать богатым, только когда он готов рисковать, хорошо просчитывает ситуацию и рынок, умеет правильно брать и отдавать кредиты. Невозможно работать и добиваться чего-то, не рискуя. Понятно, что все риски просчитать нельзя, но надо стараться это сделать.

Если говорить о таком понятии, как стратегия, как Вы его для себя формулируете?

Стратегия — это больше план реализации

МЕНЕДЖЕР

О ПОДБОРЕ И УПРАВЛЕНИИ ЛЮДЬМИ

Универсальной формулы, конечно, нет. К каждому человеку нужен свой подход. Но есть три общие вещи:

1. **Делегировать полномочия.**
2. **Мотивировать.** Люди должны понимать, за что работают. Мотивация не всегда является финансовой. Для кого-то должность или работа в компании с громким именем – это уже мотивация. Уважать мнение людей – это супермотивация.
3. **Контролировать.** Люди не должны бояться контроля. Контроль – это не про воровство, а скорее про эффективность. Может, быть, у менеджера что-то плохо в подразделении – я должен это видеть, а он должен знать, что я могу это увидеть. Тогда все более ответственно относятся.

ПРАВИЛА НАЙМА

У нас сложная система отбора. Есть свой HR-отдел. Я обсуждаю с его руководителем: какой человек нам нужен. Она «срезает сетку», в каких компаниях такие люди могут работать. Иногда ищут перспективную молодежь в институтах. Сначала шорт-листов кандидатов проходит службу безопасности: мы хотим понять, что они не судимы, не воровали, не были замешаны в махинациях. Если человек работал пять лет в компании «МММ», я буду

осторожен. В то, что человек может исправиться, верю. Но риск должен быть оправдан.

Дальше кандидат проходит тест Томпсона – мы хотим посмотреть, какие у него деловые качества. Потом собеседование с HR и руководителями подразделений. Еще несколько тестов. Затем человек попадает ко мне на собеседование. Предварительная работа сделана хорошо – в 90 % я даю человеку «зеленый свет». Почему не 100 %? Бывает, человек хороший менеджер, но он не слушает: может перебить, навязывает свою точку зрения. У меня недавно случай был: человек уже прошел все службы, пришел ко мне на собеседование – и не дал мне ни одного слова сказать. Удивительная история. Я к таким людям осторожно отношусь. Подумал, что с клиентами ему, наверное, будет сложно работать. Менеджер – это эмпатическая работа. Культура слушать важнее чем культура говорить. Если человек таких базовых вещей не понимает, могу отказать. Могу перезвонить владельцу компании, в которой работал кандидат. И если он говорит: «Слушай, ну он не совсем сам ушел – мы его сократили, договорились полюбовно, поэтому подумай...» То скорее всего, такого человека не надо брать, хорошего менеджера никто не отпустит. Иногда могу отказать, если у компании, в которой работал кандидат, специфическая репутация.

наших бизнес-проектов. Есть стратегия — быть первыми на рынке недвижимости. Или быть в пятерке, скажем, в фармацевтическом. Дальше мы расписываем четкие шаги. Но прекрасно понимаем, что жизнь меняется быстро, и можем по ходу что-то подкорректировать. Мы должны быть гибкими.

То есть никаких эмоций, миссий?

Подождите, миссия и стратегия — разные вещи. Вы же говорили про стратегию. Какая миссия в компании?

Ну, обычно они как сестры. Их стараются переплести: из миссии выстраивается стратегия, ставятся цели.

Ну а какая у Вас миссия?

У меня миссия? Творчество.

А у меня — сделать мир вокруг себя лучше. Сделать лучше страну, компанию, людей. Видите, у нас разная миссия, но это не значит, что Ваша или моя — плохая.

Я вот сейчас внедряю leap-технологии в компании (это бережливое производство). С нашим менталитетом это суперсложно. Наши люди не любят командной игры, у нас все — личности. А leap-технологии — это командная игра: когда мы друг другу помогаем, друг друга понимаем, сопутствуем каким-то идеям, делимся информацией. Но я думаю, мы их внедрим, хотя это процесс трехлетний, а может — пятилетний. Надо команду перечивать, людей подбирать, ставить правильно задачи, контролировать.

Если бы сейчас Вы были... не скажу — стартапером... ну, мелким предпринимателем...

Скоро буду, не волнуйтесь! Такая ситуация в стране... (Смеется.) Это вопрос времени (интервью состоялось в ноябре 2013 года. — Father).

Давайте смоделируем ситуацию: представим, что у Вас есть капитал в \$100 000 и все Ваши знания, навыки и опыт. Что бы Вы делали? Купил бы «мерседес». (Смеется.) Но еще \$50 000 одолжил бы, потому что «мерседес» стоит \$150 000.

А если серьезно?

Есть тысячи вариантов зарабатывания денег. Тысячи.

То есть в принципе — все равно в какой сфере?

Да, все равно. В любой сфере есть возможности. В любой.

В разные периоды Вы занимались нефтепродуктами, хлебом, металлургией, строительством. Для Вас важна сфера деятельности? Что ближе эмоционально?

Эмоционально для меня имеет значение объем. Когда ты покупаешь большой пакет акций «Запорожстали» — это эмоционально намного круче, чем когда ты покупаешь акции ватного

заводика с объемом производства \$20 000. Большие сделки заводят.

За счет чего? Жажда наживы, это или что?

Все в комплексе. Чувствуешь себя более уверенным. Большой доход при соизмеримых усилиях. В общем и целом, работать приходится одинаково много — управляешь ты магазином или металлургическим комбинатом. Но если ты бездарный руководитель, то завалишь и магазин, и металлургический завод.

Менеджмент хорош тем, что он универсален, не определен какой-то сферой. Из меня, наверное, плохой бы получился хирург, но это не значит, что я не смог бы управлять больницей. Это менеджмент.

Большие сделки намного эффективнее с точки зрения трудозатрат. Ну и, не буду скрывать, приносят больше удовольствия. Наверное, и это проявляется.

А такое понятие, как масштаб мышления?

Какими цифрами в бизнесе Вы оперируете, где границы? Я не уверен, что сотысячным проектом Вы будете заниматься лично.

УЧЕНИК

В среднем удается прочитывать одну книгу в месяц. Читаю в свободное время, бывает, удается выкроить время на работе, чаще всего, когда отменяются встречи.

Я обязательно читаю с карандашом и самые важные и нужные вещи в книге подчеркиваю. Потом мне секретарь выписывает эти пометки в маленькую книжцу, на 10 страниц. Уже есть своя мини-библиотека. И я в любой момент могу за пять минут прочитать всю суть книжки. И все навыки восстанавливаются, даже если читал книгу пять лет назад. Сейчас большинство книг по экономике и психологии. Потому что весь бизнес и вся жизнь — это психология.

Для меня автор номер один — это Ицхак Адизес.

Практичный и четкий. О многих вещах из его книг я подсознательно догадывался, но не делал. Вот он говорит: разделите продажи и маркетинг. Не делайте вице-президента по продажам и маркетингу, потому что продажи — это сегодня, а маркетинг — это завтра. Их нельзя совмещать. Любой менеджер будет уделять больше внимания продажам, так как это сегодня, и меньше — маркетингу, который смотрит в будущее. А надо как раз наоборот.

ТОП-5 КНИГ ОТ ХМЕЛЬНИЦКОГО

Д. КАРНЕГИ «КАК ПЕРЕСТАТЬ БЕСПОКОИТЬСЯ И НАЧАТЬ ЖИТЬ»

Книга, которая правильно ставит мозги.

Р. ГРИН «48 ЗАКОНОВ ВЛАСТИ»

Очень прагматичная правильная книга.

С. КОВИ «7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ»

Сильная книжка про проактивный образ жизни и принятие действительно важных решений.

Д. ЛОЭР И Т. ШВАРЦ «ЖИЗНЬ НА ПОЛНОЙ МОЩНОСТИ»

Мощная книга про то, как сохранить и пополнить жизненную энергию. Там четко расписано, как все стремления можно превратить в реальное движение вперед.

Р. КИЙОСАКИ И Ш. ЛЕКТЕР «БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА»

Основная мысль, которую я там выловил, — нужно отличить и отделить активы от пассивов. Когда мы покупаем дом, машину, квартиру, то почему-то думаем, что это — наши активы.

А Вы вложите 100 000 — и увидите. (Смеется.)

Конечно, интересуют большие проекты. Все проекты, которые мы делаем, — большие. Если брать строительную компанию...

Я не ошибусь, если предположу, что масштаб — сотни миллионов?

Да. Мы строим комплексно. Не один дом, а еще садик, школу, спортивный комплекс, стадион. Мы создаем образ жизни — это наша основная цель. Но сразу хочу разочаровать мечтателей: быстро ничего не получается, за каждым проектом стоит почти десять лет работы.

Вот Ocean Plaza: мы вошли в него восемь или девять лет назад. И закончили через два года. Сейчас начинаем строить вторую очередь Ocean Mall. «Новопечерскими Липками» занимаемся, по-моему, девять лет и закончим через пять. «Жуляны» — восемь лет.

Начинаем в этом году строить инновационный парк BionicHill — проект вообще пятнадцатилетний. Уже через восемь лет это будет суперпроект. Ситуация в стране, конечно, сложная, но мы умеем приспособляться и идти вперед.

Государство — больной вопрос...

Если бы в государстве были люди, которые мыслящие десяти-двадцатилетними периодами, у страны было бы суперразвитие. Чтобы поменять ситуацию, нужно начать с образования. Чтобы поменять мировоззрение, надо человека обучить. Начать следует с учителей: мотивировать их, чтобы умные люди шли в профессию.

Надо брать кредиты не для проедания, а для улучшений. Это небыстрый процесс: сейчас вложим, с очень большим усилием перестроим и только через двадцать-тридцать лет увидим результат. Хотя понятно, что человеку, которому 50–60 лет, это неинтересно...

Последний вопрос. Вы сейчас о чем мечтаете?

Я люблю Украину: хочу тут жить, хочу, чтобы дети мои жили.

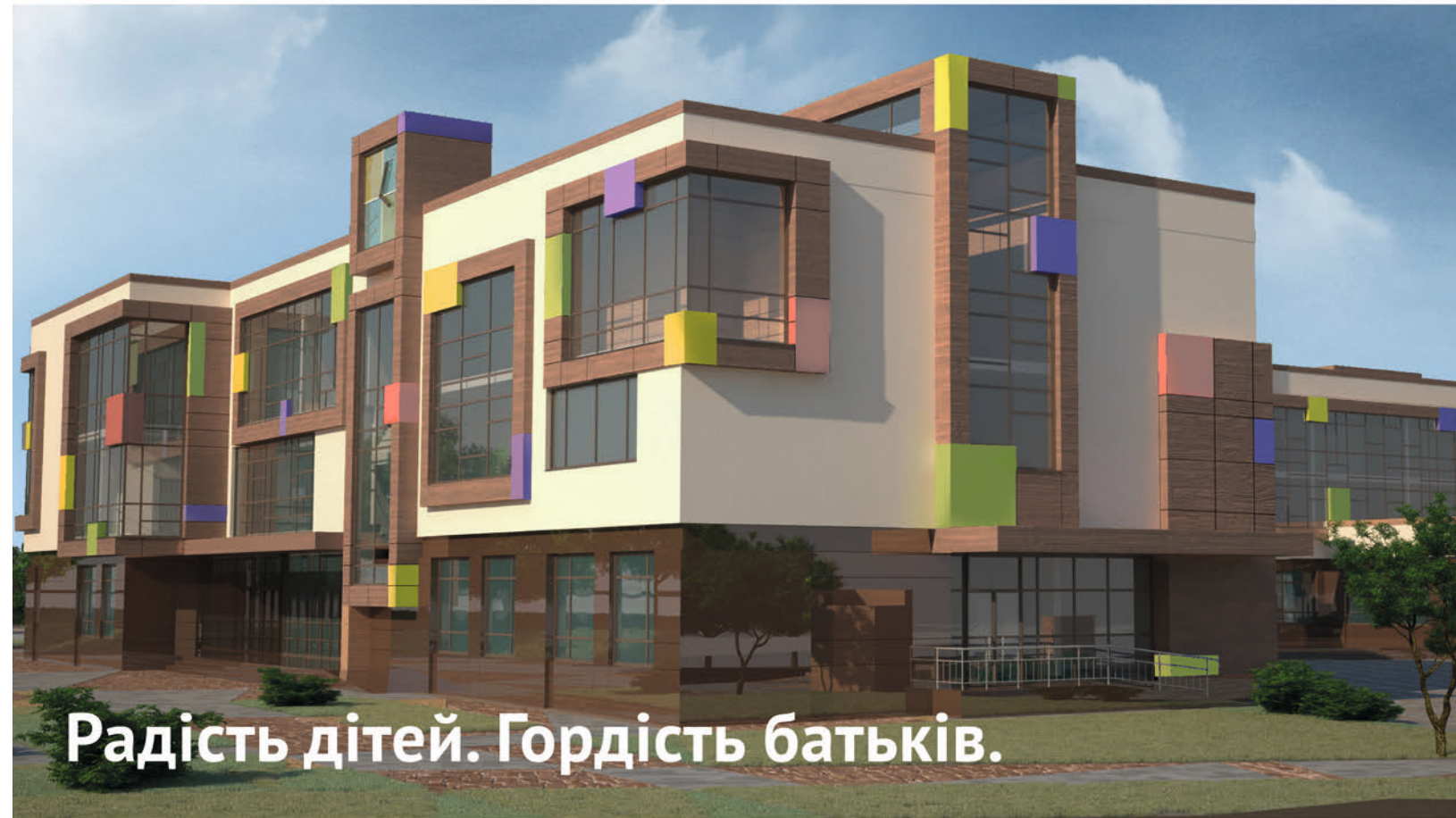
Мы сейчас строим школу очень высокого уровня. Это очень нелегко. Хотим, чтобы она была не националистическая, а патриотическая. То есть неважно, русский ты, или грузин, или еврей, или украинец, — если любишь Украину, ты — патриот. И эта школа — для патриотов. В стране сейчас есть прозападные школы, но там ученики уже с пятого класса видят себя в Лондоне. А я хочу, чтобы наши выпускники хотели жить в Украине и готовы были прилагать усилия для ее развития.

Мечтаю, что Украина будет независимой и очень эффективной страной, в хороших отношениях с Европой, Россией, Америкой — со всеми. Мы должны быть, как Швейцария: нейтральной страной с высоким уровнем образования и культуры, высокими темпами экономического роста.

Я мечтаю о том, чтобы в Украине начался экономический бум. И люди стали уважать бизнес.

Как будет — покажет время. Надеюсь, я окажусь прав.

Новопечерська школа



Радість дітей. Гордість батьків.



Школа для учнів 1-11 класів та дошкільна підготовка.



Найкращі українські та іноземні вчителі.



Надійна система безпеки усієї шкільної території.



Школа повного дня (до 18:00): іноземні мови з носіями, факультативи, спорт, творчі заняття.



Українська національна програма освіти, поєднана з провідними світовими методиками викладання.



Власна зелена територія, басейн, футбольний та баскетбольний майданчики.



Над навчальним планом школи працювали фахівці з Канади, Нідерландів та Британії. Ця унікальна освітня модель дозволить розвивати індивідуальні здібності кожної дитини та допоможе впровадити ранню профорієнтацію.



м.Київ, вул. Драгомирова 9, офіс 205,
(044) 528-09-00, (050) 193-93-93

www.novoshkola.com.ua
www.facebook.com/novoshkola

