

Главная > Новости бизнеса > Новости рынков >

Д Я нахожусь где-то между малым и большим бизнесом — миллионер Василий Хмельницкий

Мультимиллионер Василий Хмельницкий в своем первом публичном интервью на Business Wisdom Summit отвечает на вопросы CEO Group DF Бориса Краснянского о партнерстве в бизнесе, риске, отношениях и многом другом



Мультимиллионер Василий Хмельницкий — мажоритарный акционер одной из крупнейших строительной компаний Украины UDP и аэропорта "Жуляны". Он также владеет долей в таких компаниях как Star Media и "Биофарма", развивает проект технологического парка BIONIC Hill. Хмельницкий является основателем фонда K.Fund

Борис Краснянский: *Василий Хмельницкий — народный депутат и, наверное, один из самых таинственных бизнесменов Украины, вероятно, заслуживающих звания олигарха. Кстати, мы с этого и начнем. Василий, ты олигарх или нет? Честно.*

Василий Хмельницкий: Хочу начать с шутки, актуальной до кризиса. Чем украинский олигарх отличается от русского? Он ровно такой же — так же одевается, так же говорит, только без денег. Так вот теперь мы похожи.

Но я точно не олигарх

Кто такой олигарх? Это человек, который имеет политическое влияние и деньги.

Что я могу сказать про деньги? Чтобы оценить состояние человека, нужно учитывать не только размер активов, но и кредиторскую задолженность — сколько он должен, какие у него кредиты. Я не знаю, сколько я сегодня стою, потому что надо, чтобы вы увидели, сколько у меня кредитов в гривне, в валюте, какие обязательства. Тогда можно оценить активы и сказать стоимость.

Б.К.: *Учитывая, что наше сегодняшнее мероприятие посвящено партнерству, я думаю, что тебе есть что сказать по этому поводу.*

В.Х.: Можно я опять с шутки начну? По лесу бежит стая волков, голодные, злые, ловят зайца. А заяц говорит: "Стоп, стоп, стоп. Не кушайте меня — я вам расскажу, где барашки пасутся". "Где?" "Вон, за горой, там по лесу, через ручей и там барашки пасутся". Волки послушали, послушали, но ведь не ясно, правду ли говорит заяц. Съели зайца, но не наелись, голодные ведь. И говорят: "На всякий случай пойдем, посмотрим". Идут за лесок, за гору, хоп, а там и вправду барашки, сто вкусных барашков. Они наелись, лежат и говорят: "Как-то с зайцем некрасиво получилось. Надо его по-человечески похоронить". Пришли, вырыли ямку, похоронили, взяли дощечку. На дощечке что написать? От друзей — мы не друзья, от родственников — ну, точно мы не родственники. Думали, думали и написали: "Зайцу от партнеров".

Украинский менталитет так устроен, что мы часто думаем именно так. Вот западные страны по-другому смотрят на эти вещи. Мы хотим, чтоб у нас был контрольный пакет, чтоб мы полностью управляли, чтоб никто к нам не добрался, потому что у нас гениальная идея. Такой подход к партнерству играет против тебя.

Говоря о партнерстве, важно помнить о трех ключевых вещах. Во-первых, партнерство — это уменьшение рисков; во-вторых — новые возможности; в-третьих — партнерство дает новые знания.

По уменьшению рисков все понятно — если у меня какие-то проблемы с бизнесом, к кому я могу обратиться? К партнеру. Если у меня 2-3 партнера, то мы садимся вместе и решаем, что делать дальше. Это, как правило, более эффективно.

Я могу привести много таких примеров. Когда мы строили аэропорт "Жуляны", я настаивал на том, чтобы помимо трех терминалов, мы построили гостиницу, торговые ряды и бизнес-центр. Пассажирский поток, точно должен быть спрос. На что мой партнер, который, к слову, владеет 10%, но управляет, говорит — я не согласен, давайте сделаем исследование. Он сделал исследование и получилось, что после 2012 года у нас много гостиниц, которые стоят полупустыми. Люди в последнее время сильно обеднели и, к сожалению, не могут позволить себе гостиницу даже за \$50. Более того, в "Жуляны" приезжают конечные пассажиры. Им не нужна гостиница, они никуда не улетают. И вот если бы я не послушал моего партнера, я бы построил гостиницу и потерял бы деньги. Это пример партнерства, которое снимает риски.

Второй момент. Если мы партнеры, то какая бы идея ни пришла ко мне в голову, первым я приду к вам, потому что мы с вами делаем деньги.

У меня есть партнер, с которым мы работаем 20 лет. Где-то 15 лет назад мы вместе построили дом и решили продолжать вместе. Мы построили комплекс "Голосеево" в Киеве. Он (комплекс — прим. ред.) эффективен, поэтому я ему предложил построить жилой комплекс River Stone, у него 10% в этом проекте. Если ты все время с одним партнером работаешь, то ты ему доверяешь.



Б.К.: У тебя есть бизнесы, в которых ты сам, без партнеров?

В.Х.: Нет. Я не вижу в этом логики, потому что партнерство всегда выгодно. Более того, это уменьшает риски. У меня есть 100 рублей — я 25 сюда вложил, 25 сюда, 25 сюда и 25 сюда. Если даже в какой-то отрасли проблемы, я все равно в выигрыше.

Б.К.: Ты сказал, что хорошо, когда есть партнер, который больше разбирается в данной отрасли, и он управляющий партнер. А есть бизнес, в котором ты

управляющий партнер?

В.Х.: В котором я управляющий партнер? У меня структура бизнеса по-другому построена. Обычно структура управления — это пирамида.

Но в современном мире все так быстро меняется, что у нас структура управления не пирамида, а скорее солнечная система. Я в середине

Как бы я ни старался, я не могу хорошо разбираться во всем, понимать больше моего зама, который, к примеру, специализируется на энергоэффективности.

У меня каждое направление имеет свою стратегию, мы эту стратегию защищаем. Каждый руководитель отвечает за свое направление. У меня 8 направлений и я во всех ментор.

Б.К.: *И ты готов слушать этих руководителей направлений? Какой стиль общения на встречах? Они могут тебя критиковать?*

В.Х.: В последнее время мои руководители направлений меня убеждают. Меня легко убедить. Надо только иметь правильные доводы. Подход "я это не хочу слышать, а ты должен сделать так" уже не эффективен.

Б.К.: *Ты можешь назвать несколько своих крупных проектов, о которых знает любой киевлянин?*

В.Х.: Ocean Plaza. У меня было два партнера — у меня 50% и еще два партнера. Как и во всех проектах, когда мы планировали строительство, было одно, но по ходу реализации затраты на проект увеличились и на каком-то этапе мы поняли, что у нас не хватает денег. Один из партнеров взял под свою ответственность кредит и мы достроили ТРЦ. Если бы я был один, я получил бы недострой, а клиенты начали бы разбегаться.

Какие еще проекты? Жилой комплекс "Новопечерские Липки". Наша компания делает комплексные застройки. Мы создаем среду — строим сразу школу, садик, ресторан, кафе, спортзал и т.д.

Б.К.: *Интересно. Я думаю, все эти вещи киевляне знают. Хотя я ожидал, что у тебя есть проекты, которыми ты управляешь. Я бы тогда тебя спросил, что же тебе удобней — партнерство или единоличное управление.*

В.Х.: Я управляю партнерами. Шутка.

Б.К.: *Вопрос насчет рисков в партнерстве, потому что преимущества — понятно. Все знают, что партнеры периодически "кидают". У тебя это было?*

В.Х.: Я бизнесмен. У меня есть вагон недостроенных и неудачных проектов, ошибок, которые были сделаны. Ты на них смотришь и понимаешь, как нужно идти вперед.

Конечно, у меня был негативный опыт. У меня был партнер, хороший аналитик. В Харькове есть пивной завод. Я его пригласил проанализировать работу этого завода, оценить, насколько это интересный объект. Я его спрашиваю, что там с результатами, что скажешь — покупать или не покупать? Он говорит: "Попозже, попозже, попозже". Как оказалось, он сам его купил. Но это жизнь. Я с этим партнером больше не работал.

Еще один момент, связанный с партнерством, — выбирайте партнеров, которые не похожи на вас

Если человек похож на вас, то где-то на 25% выше вероятность, что вы начнете совместный бизнес, но он будет 25% менее эффективным.

Б.К.: Много ли таких партнеров, с которыми вы строили вместе бизнес, а потом расставались? Не очень хорошо расставались. Или все остаются?

В.Х.: Знаете, у меня удивительная ситуация, мне 50 лет, а у меня есть два партнера, которых я знаю 45 лет. Представляете? Мы выросли в одном доме, мы ходили в одну школу, в один садик и мы стали партнерами. Мы как маленькая семья. Конечно, это особый случай, потому что люди, в основном, не любят работать с родственниками и друзьями. У нас было сложное начало, но теперь каждый на своем месте и мы до сих пор партнеры. Это хороший пример.

Б.К.: Родственников не приводят к вам?

В.Х.: Родственников нет.

Б.К.: Это принцип?

В.Х.: Да, это принцип. Родственникам надо помогать, конечно, но не нужно, чтоб они работали в компании.

Хочешь помочь родственнику — дай ему совет.

Б.К.: Разговор о родственниках плавно подводит нас к вопросу о семье. В английском языке слово "партнер" относится, как к партнерам по бизнесу, так и к супругу/супруге. Учитывая, что у тебя так хорошо все складывается с партнерами и вы никогда не расстаетесь... Можешь не отвечать

В.Х.: Конечно не буду — у меня жена здесь (смеется).

Б.К.: Это все та же жена? Это с самого начала или у тебя были разные жены? Я прошу прощения.

В.Х.: Сложный вопрос. Я уже не помню. Я не скажу — она меня из дома выгонит (смеется).

Б.К.: Ты воспользовался правом вето. Хорошо. Понятно.

В.Х.: Ну а если серьезно, моя жена — мой партнер, она управляет школой. Мы основали частную школу с полным циклом обучения. Когда я прихожу домой уставший, меня жена встречает и говорит — у меня еще есть 5 вопросов по школе. Мы обсуждаем. До того, как мы построили школу, я думал, что я что-то понимаю в образовании. Сейчас я понимаю, что мало что понимаю, мне надо учиться. Я считаю, что мне повезло с женой и партнером.

Б.К.: Мне приходилось встречать богатых людей и у всех у них какое-то особенное отношение к деньгам, особенно у людей из твоего "цеха". Как говорят — важны не деньги, а их количество. Деньги — это для тебя что? В чем суть? Ты ради них делаешь бизнес?

В.Х.: Деньги надо уважать. Бесспорно. Даже один доллар или одну гривню. Я к ним отношусь как к товару. То есть, взял деньги, вложил — получил больше проблем. Только ты начинаешь их любить и прижимаешься к ним телом, ты точно не бизнесмен. Надо рисковать, и деньги это прежде всего товар. Но это мое личное мнение.

Б.К.: Деньги — товар — деньги — штрих (Карл Маркс)

В.Х.: Нет. Лучше так. Деньги — товар — деньги — товар, Василий Хмельницкий.



Б.К.: *Есть ли какие-то проекты, которые не нацелены на получение денег? Которые ты ведешь, они тебе нравятся и занимают много времени.*

В.Х.: Бизнесовые проекты все нацелены на получение прибыли. У меня есть проекты, которыми я лично занимаюсь. Я завожусь проектами, которые на начальной стадии. Найду какой-то продукт, а потом ищу команду, которая будет управлять в дальнейшем.

У меня была мечта — построить парк высоких технологий (*речь идет о проекте BIONIC Hill. — ред.*) Во-первых, это интересно. Во-вторых, необходимо развивать высокие технологии, без этого мы не сможем быть богатой страной. Построить парк высоких технологий невозможно без университетов.

Я сегодня этой идеей живу. Мы уже начали строить. Не там, где мы хотели изначально, но работа идет. Фактически мы уже открыли университет. Там уже учатся 300 студентов, я рассчитываю, что в следующем году будут учиться 1000, а через 5 лет — 3-5 тысяч. Студенты учатся три года бесплатно, но у них есть контракт, согласно которому они должны три года отработать в стране. Я рассчитываю на то, что когда они начнут отрабатывать, то кто-то женится, кому-то работа понравится и т.д. Я хочу создать среду, чтоб им было невыгодно уезжать из Украины. Чтобы это был парк, как в Силиконовой долине.

Получится или нет — посмотрим. Из расчета, что я все проекты доводил до конца, есть большая уверенность, что и этот получится

Б.К.: *Если откровенно говорить, то что тобой движет? Только не стесняйся, скажи честно. Вот когда ты эту штуку развиваешь...*

В.Х.: Вот хорошо сказал Уэлч. Какое первое качество успешности? Увлеченность. Вот когда я делаю проект — я увлечен. Мной движет принцип — "я должен сделать проект". Я полностью живу им. И вот увлеченность, я считаю, это мой основной фактор успеха.

Б.К.: *Это и движет тобой, когда ты развиваешь такой проект? Кайф получаешь от того, что тебе нравится сама идея?*

В.Х.: Мне нравится строить, мне нравится созидать. У меня нет ни одного бизнеса, который завязан на бюджетные деньги. Когда мне предложили достроить "ОХМАТДЕТ", то я отказался. Потому что как бы ты не сделал красиво, все равно будут тебя обвинять, что вы там деньги украли.

Б.К.: *Что ты созидал, когда торговал ценными бумагами? Расскажи.*

В.Х.: Тогда я делал деньги. Сейчас я создаю.



Б.К.: *Ты говорил об миграции из Украины. Это, конечно, грустная тема. У людей нет определенности, что будет в стране, экономика падает, девальвация. Твой прогноз как бизнесмена, ведь ты инвестируешь деньги в эту страну. Когда ты бы ожидал начало подъема экономики? Реального, не полтора процента в год.*

В.Х.: Если я скажу честно, меня побьют (смеется). Поэтому я буду осторожен. Я на форуме где-то года назад сказал, когда будет экономический рост. У меня за спиной человек встал и говорит: "О, началось — через год, максимум". Прошел год и я бы хотел с этим человеком поговорить — что там с экономическим ростом. Я не буду говорить о сроках, давайте все попробуем описать, что такое экономический рост.

Экономический рост может начаться, когда повысится покупательная способность населения. Чем больше человек получает — тем больше тратит. Что такое покупательная способность населения? Это эффективные рабочие места, то есть мы должны создать предприятия и заводы, где человек будет больше зарабатывать и больше тратить. Хочу подчеркнуть — именно эффективные, потому что у нас много людей ходит на работу, они создают продукт... Продукт, который не продается. Я сегодня строю заводы — один фармацевтический закончили, второй строим. Чтобы завод спроектировать, получить землю, построить, запустить, надо от 3 до 5 лет.

Когда я был в Польше, мы обсуждали вопрос экономического роста. Они говорят, что в конце 80-х — начале 90-х из-за кризиса их экономика упала на 17% и они "быстро", за 8 лет, вернули как оно было. За 8 лет, а у нас экономика упала на 34%. Поэтому, если мы сегодня закатаем рукава, будем эффективно работать, не будем ссориться в парламенте и построим от 3 до 7 тысяч заводов, то будет рост. Но сколько пройдет времени?

Не надо смотреть на сегодняшнюю ситуацию как на кризис. У меня есть знакомые, которые с 2008 года ждут окончания кризиса. Сначала на "Мерседесах" ждали, потом на "Тойотах", сейчас на велосипедах катаются, но еще ждут.

У нас бешеные возможности. Таких стран, как Украина, с такими возможностями, в мире мало

Недавно встречался с китайцами — они приехали сюда искать возможность построить завод, потому что у нас заработная плата меньше, чем в Китае. То есть они будут производить товар и поставлять в Китай. Конечно, это грустно, но таковы экономические реалии. Мы должны это принять и использовать возможности, которые это дает.

Б.К.: *Сейчас уезжают не только IT-шники, но и другие люди с деньгами. Ты не думал о том, чтобы обосноваться в другом месте? Что тебя держит в Украине?*

В.Х.: У меня здесь мама живет. У меня здесь родственники, друзья. Я просто люблю Украину и не вижу возможностей для жизни где-то за рубежом. Вот книжки читаешь и узнаешь, что где-то есть золотые прииски в Африке. Да есть, но там есть свои законы и свои правила.

Я не уверен, что с моими возможностями, с моим подходом, я приеду в Америку и смогу делать там бизнес. Там другие правила

Вопрос из зала: *Наибольший страх Василия Хмельницкого.*

В.Х.: Не знаю, никогда не думал об этом, честно говоря. Деньги потерять не очень боюсь, потерю — буду работать больше, заработаю обратно. Какой страх? Я просто об этом не думаю.

Вопрос из зала: *Хочу немного нарушить течение интервью. Я хочу, чтоб Василий вас, Борис, немножко проинтервьюировал.*

Б.К.: Я тоже не могу ответить, я никогда не задавал себе такой вопрос. Честно. Ну, любой человек думает о смерти, как о страхе, но она неизбежна, так или иначе, поэтому ты учишься быстро устанавливать какой-то ментальный блок и не думать об этом. А все остальное, ерунда, как мне кажется.

Вопрос из зала: *Есть ли у вас, как у предпринимателя, миссия?*

В.Х.: Честно скажу — сделать людей и партнеров счастливее, потому что я могу быть эффективнее, если у меня партнеры, друзья, все счастливы. Нельзя жить богато и хорошо в бедной стране. Конечно, то, что я делаю — школы, институт, они сами по себе не поменяют всю Украину. Это маленькая капля. Я смотрел фильм "Облачный атлас", где отец спрашивает у сына: "Зачем ты занимаешься благотворительностью — это капля в море", он так красиво ответил — "Это капля, а море состоит из капель".

Б.К.: *Когда я смотрел программу этого саммита, там выступала пара бизнесменов, у которой доли 50 на 50. Принято считать, что в партнерстве первый шаг, чтобы все рухнуло — это когда партнеры владеют 50 на 50. Есть ли у тебя такие примеры?*

В.Х.: Полностью согласен. Самое сложное партнерство — это 50 на 50. У меня есть такое партнерство, но к счастью, оно легкое — это рекламная компания "РТМ", третья на рынке. Почему 50 на 50 — сложное партнерство? Пока мы молодые, мы находим партнера и 50 на 50 начинаем бизнес, потом проходит время и кто-то женится, замуж выходит или начинает меньше работать и второй партнер думает так — я работаю больше за него, а он меньше, а мы 50 на 50. В такой ситуации нужно выбрать кого-то из двоих и сделать управляющим партнером. Прибыль

делится 60 на 40. Управляешь — получи 60%. Да, ты больше работаешь, но ты и больше получаешь.

Вопрос из зала: А вы бы готовы были бы войти в партнерство с людьми, которые явно богаче вас?

В.Х.: Я точно готов зайти в такое партнерство.

Б.К.: *А есть такие среди партнеров сейчас?*

В.Х.: Мне пока никто не предлагает, но если кто-то предложит, я открыт. Мы все время учимся. Научиться можно у человека, который сильнее тебя, богаче, умнее, успешней. Поэтому, если ты делаешь бизнес с человеком, который тебе чем-то помог, мало того, что ты заработаешь деньги, ты у него еще чему-то научишься. Ты все время меняешь свои подходы.

Вопрос из зала: Есть ли у Вас проекты, направленные на малый и средний бизнес?

В.Х.: В стране должно быть 90% малого и среднего бизнеса и 5% большого. Другого варианта нет.

То, что все заточено на большом бизнесе, большая проблема. Результаты мы видим в экономике. С другой стороны, я между малым и большим бизнесом где-то так нахожусь (смеется)

У меня есть проект под Белой Церковью, мы специальную программу запустили, которая обучает малый и средний бизнес, мы даем небольшие гранты. У нас люди предприимчивые, просто не хватает знаний.

Вопрос из зала: Вы много раз делали партнерство и на основе вашего опыта ответьте — о чем нужно договориться с новым партнером, открывая новое направление. О чем вы договаривались со своими?

В.Х.: Мой вам совет — вы должны договориться сначала обо всем. Как вы делите прибыль, как вы работаете, кто за что отвечает. Причем до того, как вы вложили деньги.

Б.К.: *Я много видел, когда случаются проблемы у партнеров при разводе — это всегда что-то недописанное в контракте. Другое дело, что нет возможности все прописать. Поэтому большую роль играет в этом деле чутье. Это то же самое как чутье проекта — куда инвестировать, куда не инвестировать. Вот я хотел спросить о выборе проекта. У тебя есть что-то подобное?*

В.Х.: Про интуицию, про чутье я не совсем уверен. Для меня чутье — это мой опыт. Если я работаю в строительстве, я понимаю процессы, инвесторов, рынок — это мое чутье, только там я специалист. Там где я не специалист, у меня чутья нет.

Б.К.: *Вот если ты специалист, ты можешь оценить вероятность успеха?*

В.Х.: Могу, думаю, что процентов на 70 оценить успешность проекта.

Б.К.: *Бизнесмену Хмельницкому все равно что строить или нет? Главное прибыль?*

В.Х.: Есть бизнес, в который я принципиально не пойду — это наркотики, оружие. Все что большое — мне интересно. Если это будет большой мост между Украиной и Европой, то мне точно будет интересно.