

Український бізнес – це не проста прогулянка. Він формувався у жорстких умовах: коли розвалювалися старі економічні зв'язки та створювалися нові. Тому й уроки, які він дає, – безжалісні та унікальні. У цій книжці інвестор Дмитро Томчук ділиться власними спостереженнями, які він накопичив протягом десятків років підприємництва – від 1990-х до сьогодні. Як зробити так, щоб гроші працювали на вас? Чи можна довіряти партнерам? Коли потрібна дискусія, а коли – одноосібні рішення? І, зрештою, чому попри всі труднощі варто розбудовувати власну справу в Україні? Наповнена гумором, самоіронією і складними реаліями, ця книжка розповість не лише про те, як вести бізнес у нашій країні, а й про життя навколо нас.

Уміння розповісти історію того,
як ти зміг досягнути успіху, –
по-справжньому, без зайвих
прикрас – дорого коштує.
У книжці немає рецептів,
як заробити великі гроші, але
вона дає ключі до того, як це
зробити. Це найкращий посібник
для тих, хто хоче побудувати
власний бізнес в Україні.
Владислав Вашук,
CEO Sportlab Analytics,
заслужений майстер спорту
України з футболу

Книжка про справжній український
бізнес, де місце під сонцем
здобувають з кров'ю, де немає
місця любителям розслаблено
попивати кон'як вечорами, де
перемагає той, хто завзятіший,
наполегливіший і хто не здається
після першої поразки.

Тимур Ворона, співвласник
онлайн-медіа MC TODAY

Дмитро Томчук –
підприємець. Народився
1977 року в місті Бердичеві.
Пізніше переїхав у Дніпро.
У 2000-х його компанії
займалися видобутком,
машинобудуванням, харчовою
промисловістю. У 2013 році
заснував інвестиційний фонд
First Investment Step Online
(FISON), який сфокусувався
на IT-проектах.

Купуйте наші книжки
на сайті nashformat.ua

Шукайте «Наш формат»
у соцмережах



ISBN 978-617-7682-70-6



9 786177 682706

YAKABOO.UA

Зміст

Замість передмови	7
Бердичів	9
Студент	25
Перші кроки по-відт в бізнесі	38
До інвестфонду	49
Принципи засновника	59
А що у неї всередині (компанії)	112
Персонал чи команда?	134
Продажі!!!	176
Бідномислення	204
Дешо про гроши	226
Моя система	245
Інвестиції — це що?	255
Стартапи? Why not!	272
Підгляните в подорожах	290
Діти знають як	319
Це життя, крихітко	336
Усе буде добре	372

Замість передмови

Жив собі один бізнесмен. Він робив бізнес у дивній країні в незрозумілі часи. Досвід, якого він набував десятиліттям, був фантасмагоричний: щось між постмодернізмом і сюром. Квентін Тарантіно чи Федеріко Фелліні були б у захваті. Але справи йшли, і з плином часу дедалі покращувалися. Згодом виявилося, що все складається успішно. Що тут клює. Що за наявності купи часу, сил, нервів і здоров'я, якщо буде фарт, тут можна витягнути з бурхливої української води доволі велику рибу чи принаймні декілька купюр з портретами Лесі Українки, Сковороди або Франкліна. Але для цього потрібний досвід. І саме цій досвід — пригоди окремого бізнесмена в країні, сповненій див для всіх, хто відважився зайнятися бізнесом, він вирішив описати у книжці, бо вже втомився відповідати на питання молодших колег: «Як ви вижили тут і не померли з голоду, а натомість досягли такого успіху?».

У цій книжці багато історій про цього бізнесмена. Усе, що з ним відбувалося, — чистісінька правда. Але при цьому всі збіги з реальними особами та ситуаціями випадкові. Парадокс? Ласкаво просимо у світ бізнесу, адже він — це завжди парадокс.

Античну історію творили герої й пророки. Середньовічну — королі та єпископи. Історію Нового часу — революційні маси. Сучасність творить бізнесмен. Щоденно. За простим алгоритмом: проблема — сценарій рішення — рішення — дії — результат. Це значить, що в нас є змога впливати на все. Ви не раз зупинялися просто посеред вашого бізнесу, бо в голові поставало запитання:

«А що далі?». У кожного з нас завжди є можливість знати, що далі, не зважаючи, що саме ми робимо: зводимо будинки, шиємо взуття, пишемо код чи печемо хліб. Ця можливість — не в Космосі і не в довколишньому світі. Вона — у нашій голові. Вона називається мозком.

Використовуйте мозок. У бізнесі ніхто не розкаже вам, що саме ви повинні робити просто зараз, щоб усе було гаразд. Немає тут таких генералів, за командами яких ви переможете, не приходячи до тями. Це лише в армії сигнал до атаки — три зелених свистки. Свистнули — і побігли. У бізнесі так не вийде. Це гра, у якій треба думати. Виживає (а під виживанням я маю на увазі десять років існування й більше) лише та компанія, яка цілковито складається із чогось вартісного. Тобто успішна в усіх сенсах. Таку компанію неможливо створити за помахом руки. Для цього потрібні таланти і здібності. Це найструктурованіша з усіх відомих мені речей.

Ця книжка — про мій двадцятирічний досвід у бізнесі. Про те, із чим я стикнувся й чого навчився. Я широко радітиму, якщо вона підштовхне вас зробити хоча б один крок до мети.

Ця книжка не призначена для точного виконання написаного по кроках, бо це не книга рецептів й не керівництво з експлуатації та ремонту малого та середнього бізнесу. Моя мета значно простіша — розповісти, як буває в українському бізнесі, і дати поштовх людині, яка вагається, чи варто спробувати поринути у цю дику воду, яка зветься вітчизняним підприємництвом. Я хотів лише відповісти людям на запитання: чи варто тут рибалити? Чи клює тут?

Тут — клює. Рибальте на здоров'я.

З повагою

ДМИТРО ТОМЧУК,

засновник інвестиційного фонду

First Investment Step Online

1 вересня 2018 року

Бердичів

На село до бабусі

Коли мені було сім, мама відправила мене до бабусі в село. Виховували мене так, що я робив усе самостійно. Тож «відправити в село» в моїй родині означало просто розбудити, щоб не проспав автобус. Далі я діяв на власний страх і ризик.

Автобусів з рідного Бердичева до бабусі ходило лише два: о дев'ятій ранку й о третій дня. Мама розбудила мене на дев'ятуй пішла. Я поглянув на будильник і вирішив поспати ще п'ять хвилин. Потім — ще п'ять. Потім — ще. Коли прокинувся, був уже початок на десяту. Але засмутити маму й не потрапити до бабусі я не міг. Тому вирішив добиратися самостійно, по трасі.

Я дійшов до дороги, що, як я вже знов, пролягала приблизно в бік села. Зупинив автобус. Водій здивувався, проте нічого не сказав і впустив мене всередину. Їхали ми довго, я стояв біля водія і постійно роздивлявся навколо, аби не пропустити свого повороту. Не пропустив і вийшов, де потрібно, — не промахнувся навіть на кілометр. Тепер лишалося найлегше: пройти полем із десяток кілометрів до самого села.

І я пішов. Ішов довго і вже майже минув півшляху, як на дорозі з'явився поштар на велосипеді. Коли він побачив семирічну дитину, що прямує кудись по полю, він, як і водій автобуса, здивувався, проте нічого не сказав. Просто спитав, куди я йду, посадив на багажник, і ми поїхали в село. Через півгодини я вже був у центрі біля пошти. Звідти дісталися бабусиного будинку знайомими вулицями було геть просто.

Мети було досягнуто: я був у бабусі, що й вимагалося. І ніхто нічого про мої мандри не знав. Минуло більше тридцяти років, проте досі ніхто не чув про цю історію. Ви — перші, кому я її розповів.

У бізнесі я часто стикаюся з подібними ситуаціями: є мета, і її слід досягти. І ніби й шляхи досягнення окреслено, і стратегії та плани вироблено, але...

Бізнес є бізнес. Часто, коли прямий шлях до мети закрито, доводиться вигадувати непрямий, чимось схожий на мою мандрівку в дитинстві. Він потребує значно більших зусиль і часу, збігів обставин, потрібних людей і удачі, яких, можливо, не знадобилося б на прямій дорозі.

Можливість досягнення мети є завжди. Я роками спостерігаю ситуацію, коли за правильно визначеної мети можливості відкриваються «самі по собі» і умови, яких раніше не було, організовуються також. Так, ніби наявність чітко окресленого пункту призначення вибудовує під себе життєві обставини.

Не надто турбуйтеся про шлях, яким підете до мети. Шлях буде завжди. Значно більшої уваги потребує виразне й детальне уявлення про мету, її детальний опис та визначення місця її розташування.

Головне, що мета є. А дістатися до неї можна десятками способів. Завжди.

Ковбаса і кольоровий телевізор

Мое дитинство минуло в Бердичеві. Ми жили в бараці, збудованому німцями. Барак складався з п'ятнадцяти кімнат, однієї кухні на всіх та довжелезного коридору. Коридор придався для гри в хокей. Щоправда, м'ячем, а не шайбою. Зате грати могли до десяти осіб. Туалет був на вулиці. У крані на кухні була холодна вода, і це було зручно: не треба було носити з колонки надворі. У нас була кутова кімната, більша за решту. Правда, у ній мешкало четверо людей. Але вона була велика. І потребувала гарнітура й кольорового телевізора.

У Бердичеві був м'ясокомбінат. Проте його продукцію продавали не в Бердичеві. По ковбасу місцевого виробництва треба

Студент

Днюха і Кукан

Кукан не був моїм другом. Він був просто чуваком, якому раділи і якого любили всі. Це була людина-свято. Коли приходив Кукан, починався справжній фестиваль Ріо-де-Жанейро. Хлопці вважали за честь запевнити його в непохитній дружбі, а дівчата хвацько стрибали в його ліжко. Пиво й алкоголь, який вважався елітним у Дніпропетровську в 1990-х, лилися рікою. У Кукана завжди були повні кишені трави. Він позичав гроші всім, кому вдалося йому сподобатися. Віддавати, звісно, було необов'язково. Достатньо було просто подобатися. Він ходив у кедах на босу ногу, шкіряних бейсбольних куртках з величезною ціфрою на спині та найдорожчих шмотках із комерційного супермаркету, де вдягалися місцеві бандити і всі ціни були в доларах. На одязі висіли незрізані цінники. Зачіска в нього була дика — якийсь сніп сіна на голові. Їздив лише на таксі. Друзів у Кукана було стільки, що аби всі охочі могли привітати його з днем народження, він орендував найбільший рейв-клуб Дніпропетровська на всю ніч. А сам, щоправда, поїхав на море. Тому рясні зізнання в коханні, які лилися всю ніч зі сцени під рейв, лунали без нього.

Перед тим як розкрию секрет Кукана, я розповім вам про другого хлопця при гроших. На сусідньому факультеті навчалася людина на ім'я Днюха. Він був відомий у вузьких колах тим, що на кожній перерві з точністю хронометра виходив на задній двір, заходив за трансформаторну будку й викурював рівно один косяк. Після чого йшов на лекції, які відвідував з педантичністю автома-

та. Днюха сидів струнко за найостаннішою партою. Погляд його був спрямований уперед. Перед ним лежав загальний зошит, відкритий на одному і тому самому чистому першому аркуші, а поряд — акуратно покладена шарикова ручка. Преподи уникали зустрічатися з ним поглядом, бо його очі нагадували оптичний приціл СВД. Днюха складав усі сесії на «відмінно». Він закінчив універ із червоним дипломом, хоча останніх два курси не з'явився там жодного разу — сімейний бізнес. На відміну від Кукана, він одягався не надто яскраво: італійські черевики, наглухо застібнуті під саме підборіддя на всі гудзики кашемірове пальто до землі, чорна шкіряна фуражка-жириновка, дещо схоже за формуєю пізніше почали носити дайшники. Днюха був небагатослівним і неемоційним. Говорив мало. Не робив зайвих рухів. Я навіть не знаю, чи був він розумний, так мало він говорив. Мешкав у величезній сталінці на центральному проспекті, у самого серці міста. Ночі він проводив у клубах. Це був син тих батьків, про яких посвячені кажуть стишеним голосом і перед розмовою обережно роззываються. І він брав участь у сімейному бізнесі. Однак його також любили, по-своєму. Адже його можливості були безмежні. Зграйка його прихильників в універі була маленька й мовчазна. На них було страшно дивитися: дев'ятнадцятирічні діти з очима вбивць завжди жахають.

Тепер я розповім вам, чому любили Кукана. Тому що в нього померла бабуся. Іронія полягала в тому, що квартира бабусі була на одному поверсі з квартирю Днюхи. Коли бабуся відійшла в інші світи, Кукан виявився єдиним спадкоємцем. Він похапцем продав квартиру разом з усім, що в ній було — включно з клубками вовни з увіткнутими спицями та гудзиками в коробочках з-під цукерок — і зажив. Він став улюбленицем Дніпропетровська. Його обожнювали всі.

Днюха так не міг. Коли його одногрупнику довелося терміново продавати нову «дев'ятку», щойно куплену в результаті хитрої комбінації, першим, кому він її запропонував, був Днюха. Розрахунок був такий: не робити зайвих рухів і не виходити на сторонніх. Днюха сів у припарковане під універом авто, із відсутнім поглядом посидів за кермом і з жалем промовив: «Гарна машина, шкода, я б

Перші кроки по-воді в бізнесі

Сто доларів

В один із зимових днів ми зібралися у відрядження в Запоріжжя у важливій справі: ми, два початківці-бізнесмени, після тривалих пошуків знайшли потрібні для нашого виробництва рідкісні деталі. Виявилися вони під боком. Запоріжжя, 80 кілометрів від Дніпропетровська. На той день, крім цієї дрібної поїздки, ми напланували ще купу справ. Але...

Уночі після відлиги вдарив такий мороз, що всі дороги перетворилися на олімпійські катки — хоч грай у хокей, хоч влаштовуй ковзанярську першість. Нашу шикарну машину, стару зелену «двійку», можна було штовхати рукою, і вона рухалася б, навіть не знята з ручника.

Що ми вирішили? Їхати! Коли вибралися на трасу, з'ясувалося, що, крім нашого авто, там немає взагалі нікого — ніхто не ризикнув переміщатися між містами по такій поверхні. Незважаючи на те, що кілька разів по дорозі нашу машину крутило на льоду, як хокейну шайбу, ми доїхали до Запоріжжя й забрали свої деталі. Прибуток, який ми отримали від цієї божевільної поїздки, дорівнював ста доларам.

Чи став би я тепер ризикувати життям заради ста доларів? Переїхати на вкритій льодом трасі? І взагалі, чи став би я сьогодні ризикувати хай там чим серйозним — здоров'ям, сім'єю, Сашкою, Гошею — заради ста доларів? Hi? Не так однозначно. Так? Навряд чи. У бізнесі немає тільки білого і чорного. Як кажуть американці, *it depends*. Усе залежить від усього. Сто доларів — у бізнесі це

не певна визначена кількість. Її цінність може збільшуватися й зменшуватися залежно від ситуації. У цьому й полягає специфіка нашої справи — ніколи не знаєш, що відбудуватиметься просто зараз. Будь-який бізнес — крок у невідомість.

Двигун для метрополітену

Двигуни, продані київському метрополітену. Відмінні запорізькі двигуни. Коли метрополітен запустив їх, один не працював узагалі. І вони подзвонили. І я поїхав міняти. Я міг би не робити цього саме на ті дні, коли навіть похід у гастроном на районі перетворюється на полярну експедицію. Цього не роблять багато постачальників і в ідеальних погодних умовах, тому що не вважають за потрібне. Тим паче, що гроші за двигуни були не лише отримані за 100 % передоплати від романтичних мрійників з метро, а й витрачені.

Тому — ну, яка різниця? Цілком можна було б зайнятися цим навесні, коли потеплішає і все підсохне. Але для мене мали значення репутація постачальника і зобов'язання, які я брав на себе. Уся річ була в них, і тільки. Багато хто в сучасному бізнесі вважає це сміховинним. Тоді, у похмурі часи — і поготів. Але я сів і поїхав. Трасу тієї зими ніхто чистити не збирався — що проклав транспорт, те і вважалося трасою.

Дивно було взагалі брати машину в таких умовах, адже на саме лише відкупування її з-під снігу потрібно було витратити не менше ніж півтори години. Маршрут у мене був амбітний: Дніпро–Запоріжжя–Київ–Дніпро. Сподівання зробити цю дорогу за одну добу робило квест іще захопливішим.

У мене вже був досвід таких поїздок, за п'ять років до цього ради деталі за сто доларів нас крутило на вкритій дзеркальним льодом трасі на зелених жигулях. Тепер усе було значно краще: по-перше, сніг — не лід. Набагато сприятливіше середовище. По-друге, із часів зелених Жигулів ми неабияк піднялися, і машина в мене була те що треба: дев'ятнадцятирічний Фіат «Крома» 2,5 дизель. Гума на ній стояла «всепогодна», тобто просто лиса, але це було неважливо — зі снігом приблизно по коліно був покликаний упоратися передньoprivідний дизель Фіата, який, на контрасті

До інвестфонду

Бандити

Одного разу до нас в офіс забігли бандити. Діло було в нульових, і все було якось простіше, душевніше. Без незрозумілих сучасних наворотів. Без зарозуміlostі. Це зараз, у цифрову епоху, чорт ногу зломить — хто де і хто чий. Чиїх узагалі будуть люди, які увірвуться до вас в офіс. Цілком можливо, що до кінця так ніколи і не вдасться розмотати, хто ж це був. А тоді все було аналогове, ясне і збагнене пересічним людським розумом. Вони дістали стволи й доволі хвацько перебили всю техніку, не чіпаючи при цьому людей. Людям погрожували словесно. Тому в наші дні я дивлюся на все з часткою скепсису. Попогрожували й озвучили перелік цифр. І знову ж таки, осяжно для розуміння, поїхали. Усе ж таки, був свій плюс у пострадянській простоті: якщо приїхали, то приїхали, ось вони, зі стволами, не прикидаючись держорганами або вашими співробітниками, входять і розбивають, наприклад, ксерокс. Для початку. А йдуть — то йдуть, сіли в машини й поїхали. Не те що зараз.

Наступного дня з'явилися люди, які нам співчували. Ми їм подобалися, і вони хотіли щось для нас зробити. Такі симпатичні хлопці, від широго серця. І запропонували: вони візьмуть на себе всі ці неприємності. І цю ситуацію розрулять, і простежать, щоб більше такого не трапилося. Чудові хлопці! Коротше, запропонували «дах» і, у свою чергу, озвучили перелік цифр. Ми навіть зраділи: хвала визволителям! Нічого не вдієш: працювати ж треба. Але найпрекраснішим у цій історії для мене стало те, що я дізнався згодом: це були одні й ті самі люди. Просто в різних ролях бійці були різними.

Оце був усім кейсам кейс у бізнесі в галузі сервісу. Немає проблем? Ми їх самі створимо і самі ж будемо щомісяця вирішувати! Мене тоді, за всього трагізму ситуації, не могла не вразити краса гри. І це люди, які навряд чи щось чули про зусилля маркетологів чи формування нових потреб споживача, про які вони й гадки не мали, потреб, які задовольнялися би запропонованим продуктом і давали би прибуток. Тобто насправді їх, звісно, немає, але для вас вони є, і компанія А готова надати вам можливість задовольнити їх!

А ще кажуть: «Тупі дев'яності, совок!». Не все так просто...

Неймовірно дешевий кредит

У нульових я шукав дешевий кредит і знайшов. Це була солідна фірма в Києві, великий багатий офіс якої розташовувався просто в центрі міста. Мені потрібно було 40 тисяч доларів під невеликий відсоток, і вона готова була дати їх. Схема роботи була така: спочатку випускаються цінні папери на 40 тисяч. Потім розглядається бізнес-план. Далі — обґрунтування, аудит компанії, зрештою ухвалюється рішення про видачу кредиту. Я погодився.

Спочатку я оплатив випуск цінних паперів, у ті часи це обійшлося в 16 000 гривень. Коли я приніс бізнес-план, мені сказали, що він не підходить. І порекомендували сертифіковану компанію зі складання бізнес-планів. Я оплатив їхні послуги, компанія склала бізнес-план, який було ухвалено. Потім інша запропонована компанія склала обґрунтування, третя підготувала документи, потім на підприємство заїхала аудиторська компанія, послуги якої теж оплатив я. Результатом стало те, що до вже готового пакету цінних паперів додалася вся потрібна кредитодавцеві документація, оформлена за їхніми вимогами, і вся вона була прийнята гладесенько-рівнесенько: усе було складено правильно. Ще б пак, я заплатив за все чималу частину майбутнього кредиту. Потім компанія стала розглядати все підготовлене і дійшла висновку: кредит не давати. Пачка цінних паперів, дуже красивих, з водяними знаками, пафосними гравірованими завитками, голограмами та ін. дісталася мені, адже я її оплатив. Тепер вона чекає на свій час: можливо, нею будуть бавитися в магазин діти або хтось обклейт будинок у селі.