

ВЛАДИМИР  
ХИЛЬЧЕНКО

# БИЗНЕС ВО БЛАГО

Философия управления  
по методу Хильченко



Москва

УДК 658  
ББК 65.290-2  
Х45

**Хильченко, Владимир Ефимович.**

Х45      Бизнес во благо : философия управления по методу Хильченко / Владимир Хильченко. — Москва : Хильченко Владимир, 2026. — 304 с.

ISBN 978-5-6056068-0-2

Владимир Хильченко пришел в бизнес без связей и капитала — в разгар 90-х, когда рушилась страна и нужно было просто выжить. За 35 лет он прошел путь от бартерных сделок с медом и бензином до холдинга с полусотней АЗС и тысячей грузовых автомобилей. Этот опыт лег в основу собственной системы управления — Метода Хильченко, созданного специально для российских реалий.

Книга написана для тех, кто управляет компанией или только планирует это делать. В ней рассказывается: как не потерять бизнес при передаче наемному директору, как совмещать роли собственника и топ-менеджера, как выстроить мотивацию, читать финансовые показатели и выживать в кризисы. За всем этим стоит одна идея: устойчивый бизнес строится не на личной наживе, а на пользе для людей вокруг. Автор называет это философией Блага — и доказывает ее работоспособность собственной биографией.

**УДК 658  
ББК 65.290-2**

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ОТ АВТОРА .....	7
ГЛАВА 1. «МОИ УНИВЕРСИТЕТЫ» .....	10
ГЛАВА 2. КАК ПОЯВИЛСЯ МЕТОД ХИЛЬЧЕНКО? .....	28
ГЛАВА 3. БИЗНЕС ПО МЕТОДУ ХИЛЬЧЕНКО .....	43
ГЛАВА 4. БЛОКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	58
ГЛАВА 5. БИЗНЕС-ДОКТОР: ПРИБЫЛЬ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ФИНАНСОВОГО ЗДОРОВЬЯ .....	73
ГЛАВА 6. КАК СОБСТВЕННИКУ НЕ ПОТЕРЯТЬ БИЗНЕС? .....	90
ГЛАВА 7. ПЕРЕДАЧА УПРАВЛЕНИЯ В ЧУЖИЕ РУКИ И УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ .....	102
ГЛАВА 8. КАК РУКОВОДИТЕЛЮ СОВМЕЩАТЬ РАЗНЫЕ РОЛИ БЕЗ РАЗДВОЕНИЯ ЛИЧНОСТИ? .....	119
ГЛАВА 9. КОМПЕТЕНЦИИ, ПОЛНОМОЧИЯ И ЗАРПЛАТА ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА .....	129
ГЛАВА 10. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ — ДВА КИТА УПРАВЛЕНИЯ .....	150
ГЛАВА 11. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ЧЕРЕЗ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ .....	164
ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ ЧЕРЕЗ АКТИВЫ .....	175
ГЛАВА 13. УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ .....	182

ГЛАВА 14. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПРИБЫЛЬ СОБСТВЕННИКА .....	193
ГЛАВА 15. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ ФУНКЦИЯМИ .....	202
ГЛАВА 16. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА.....	213
ГЛАВА 17. КЛЮЧЕВЫЕ СОТРУДНИКИ: УДЕРЖАТЬ НЕЛЬЗЯ НАНЯТЬ .....	221
ГЛАВА 18. ФИЛОСОФИЯ БЛАГА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	230
ГЛАВА 19. ПРИНЦИПЫ БЛАГА ДЛЯ БИЗНЕСА И ЖИЗНИ.....	238
ГЛАВА 20. ОТНОШЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ, ОСНОВАННЫЕ НА ОБЩЕМ БЛАГЕ .....	250
ГЛАВА 21. ВЫЖИВАНИЕ БИЗНЕСА В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН: КРИЗИСЫ, НАЛОГИ И ПРОВЕРКИ .....	270
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	294
КРАТКО О МЕТОДЕ ХИЛЬЧЕНКО .....	298

## ОТ АВТОРА

**В** 2001 году, еще работая в «Фаэтоне», я профинансировал реставрацию двух бронзовых монументов, которые считаются символами Санкт-Петербурга. Это памятник Александру Сергеевичу Пушкину — скульптора Аникушина, стоящий на площади Искусств перед Михайловским театром, и памятник Петру Первому работы Фальконе, известный как Медный всадник, благодаря поэме того же Пушкина.

Мы подписали договор с Государственным музеем городской скульптуры, который проводил пресс-конференцию по этому поводу. И одна бойкая журналистка ехидно спросила:

— А с какой целью вы профинансировали реставрацию памятников? Что вы хотите от этого получить?

Я улыбнулся и задал ей несколько неожиданный вопрос:

— У вас есть молодой человек?

Девушка растерялась, но я спрашивал не для того, чтобы ее смутить. Поколебавшись, она все же ответила:

— Есть.

— А он дарит вам цветы? — невинно поинтересовался я.

— Конечно, дарит, — улыбнулась журналистка.

— А с какой целью он это делает?

Она захлопала глазами, но вопрос был исчерпан.

Так вот для меня это был такой же подарок родному городу, в котором я вырос и живу до сих пор. И я сделал это для себя, без всякой задней мысли — просто чтобы внести свой вклад в общее Благо. Чтобы памятники дольше радовали глаз своим великолепием и мир вокруг стал немного краше.

И если вы спросите, зачем я написал эту книгу и что хочу получить, то мой ответ будет тем же. Это мой посильный вклад для того, чтобы людям жилось лучше. Передавая свой опыт и знания о бизнесе, я передаю Благо тем, кто в нем нуждается, чтобы люди вокруг стали жить лучше.

В нашей бизнес-школе я лично читаю курсы про финансовую политику, генерального директора, руководителя проекта и другие. Они длятся пять рабочих дней по четыре академических часа. Это требует от слушателей большой концентрации внимания, и люди сильно устают. Я мог бы разбирать эти вопросы еще детальнее, но тогда потребуются в два-три раза больше времени. При этом мне нужно одновременно управлять собственной компанией, потому что бизнес-процессы не останавливаются, пока я занимаюсь преподаванием.

Для меня образовательный процесс — возможность помочь людям, но пока редко удается совмещать его с работой. Поэтому мы решили записать онлайн-курсы, хотя мне кажется, что эффект от них будет намного ниже, чем от живого обучения. Так что написание книги — одна из моих попыток донести свой опыт

ведения бизнеса до всех заинтересованных, чтобы люди могли в удобное время внимательно прочитать информацию и извлечь из нее пользу.

Однако Благо невозможно навязать. Его имеет смысл передавать только тому, кто способен принять и оценить. Поэтому одним людям книга будет очень полезна, а другим даже не стоит тратить на нее время. Но если, прочитав ее, вы задумаетесь о том, что мы живем не ради себя и занимаемся бизнесом не для себя, а для близких людей, укрепления и процветания своего Рода и своей Родины, то я буду вполне доволен результатом.

Это первая книга по методу Хильченко, которая имеет обзорный характер: я не углубляюсь в тонкости управления, а описываю общие подходы к бизнесу. Поэтому она будет полезна не только руководителям, но и широкому кругу читателей, которые задумываются о том, как выстраивать свой карьерный и жизненный путь. И если окажется, что людям это интересно и полезно, то я детально раскрою каждую тему в следующих книгах. Так что с удовольствием прочитаю ваши отзывы и отвечу на вопросы о бизнесе.

*Искренне ваш,  
Владимир Хильченко*

## ГЛАВА 1

# «МОИ УНИВЕРСИТЕТЫ»

Уже не помню, кем я мечтал стать в детстве, но точно никогда не думал, что буду бизнесменом. Оканчивая восьмой класс, я решил стать мастером на заводе. Так, в 15 лет я принял первое осознанное финансовое решение. В советские времена базовая ставка мастера была 180 рублей в месяц, а оклад инженера после окончания вуза — всего 120 рублей. То есть мастера получали больше процентов на 30, поэтому я пошел учиться в Физико-механический техникум, который окончил в 1982 году. Примечательно, что сейчас он называется Технический колледж управления и коммерции, то есть там учат как раз тому, чем я сейчас занимаюсь.

Правда, в рабочей среде я надолго не задержался и все-таки поступил в Ленинградский политехнический институт имени М. И. Калинина (сейчас это Политехнический университет Петра Великого), который окончил в 1988 году по специальности инженер-механик.

Заканчивался третий год перестройки. Меня, уже с высшим образованием, призвали рядовым в инженерные войска в Прибалтике. Служба в армии никогда не была простой и всегда считалась школой жизни. Но в те годы она стала просто опасной: начался

расцвет дедовщины, когда срочников буквально ломали и убивали. Это была школа выживания.

Жесткие стычки с так называемыми землячествами могли закончиться очень плохо. Одному из моих сослуживцев, с которыми мы пришли из учебки, выбили глаз, а другого — посадили. Нужно было удержаться на тонкой грани между защитой и нападением, чтобы постоять за себя и остаться человеком. Все это научило меня противостоять трудностям и выживать в агрессивной среде. И думаю, многие предприниматели согласятся, что российская экономика — это очень агрессивная среда для ведения бизнеса.

После службы в армии я работал по распределению инженером-конструктором в ВНИТИ Энергомаш. Но очень скоро понял, что это не мое призвание, и перешел в социально-бытовой отдел при отделе кадров, где начал заниматься коммерческой деятельностью. Полки магазинов уже опустели, одежду и продукты было трудно купить. Поэтому я доставал для сотрудников продукцию легкой промышленности и продовольственные товары.

Приведу только один пример, который на долгие годы сформировал мое поведение в бизнесе. Еще служа в армии, я познакомился с военными пенсионерами, которые держали пасеку в Черняховске Калининградской области. Они предложили мне крупную партию меда — полторы тонны.

Естественно, у меня не было особых логистических возможностей, и для перевозки я выкупил купе в поезде. Но перевозить груз в пассажирском составе запрещается. Поэтому, не имея никаких связей, я поехал

в Калининград договариваться с начальником поезда. И нужно было решить этот вопрос за полтора часа, которые поезд шел до Черняховска, или вся сделка срывалась.

Как понимаете, мне удалось договориться, иначе не было бы этой истории. Я купил билеты в последнем купе, поэтому под погрузку проводник открыл заднюю дверь вагона, которую обычно не открывают.

В 40-литровые алюминиевые бидоны влезало по 61–62 кг меда, и каждый весил около 70 килограмм. В первую поставку входило 11 таких бидонов, которые нужно было загрузить в поезд за две минуты — столько длилась остановка в Черняховске.

Это была настоящая спецоперация. Грузовик с медом въехал прямо на платформу. Из него выскочили четверо военнослужащих, и по двое быстро перетаскали все бидоны. Работали слаженно: пока одна пара заносит в купе, другая — выносит из грузовика, чтобы не сталкиваться в узком проходе и не мешать друг другу. Это позволило ребятам справиться за 120 секунд — по 11 секунд на бидон. Во второй раз, через пару месяцев, погрузили даже 13 бидонов, так как технология уже была отработана.

Дома меня встречали на автобусе, и с двумя грузчиками мы таскали эти бидоны значительно дольше. На этой сделке я неплохо заработал, хотя продавал мед в три раза дешевле, чем на местных рынках, при том, что это был качественный товар прямо с пасеки. Но я не стремился к наживе и личному обогащению, а хотел помочь людям и получить благодарность, в том числе и в денежном выражении. Заработанные деньги

стали подтверждением того, что я решил сложную задачу, которую другие не могли решить.

Распробовав мед, сотрудники покупали его в столовой трехлитровыми банками, в которые влезало по пять килограммов. В итоге в отдел кадров на меня поступила жалоба от тех, кому не хватило меда. Люди еще не привыкли к рыночным отношениям, и решили, что социально-бытовой отдел обязан обеспечить всех. Поэтому пришлось договариваться о второй поставке.

Так я накормил калининградским медом почти тысячу человек, которые работали в институте. И все были довольны: и пасечники, потому что реализовали крупную партию по выгодной цене; и покупатели, потому что получили качественный товар в три раза дешевле рыночной стоимости; и все, кто участвовал в доставке и реализации, потому что смогли заработать в те непростые времена.

Такое яркое ощущение моей полезности людям и общей благодарности запомнилось мне на всю жизнь, став ориентиром для последующей деятельности.

Сам я вышел из простой семьи (отец работал электриком, мама — экономистом в парикмахерской), у меня не было ни связей, ни богатых родственников. На дворе уже стояли 90-е, институт разваливался прямо на глазах, зарплату не платили. Мы с женой жили в коммуналке, она училась в медицинском и оканчивала ординатуру, у нас родился первый ребенок. И когда умер мой тесть — единственный, кто материально поддерживал молодую семью, я пересчитал наличность и понял, что нам хватит от силы на пару месяцев.

Я просто был обязан пойти и заработать, чтобы кормить семью.

Казалось, что я ничего не знал и не имел никакого опыта. Эпоха сменилась и то, что гарантировало успех в прежней жизни, больше не работало. Так что в бизнес я пришел, можно сказать, случайно, хотя в итоге это оказалось моим призванием. Если бы можно было устроиться куда-то на работу, то, наверное, я пошел бы в найм. Но я не мог найти работу, потому что ничего не умел делать руками. У меня было высшее техническое образование, но тогда оно стало ненужным: промышленность разваливалась и заводы закрывались.

И тут меня пригласили коммерческим директором в совместное российско-американское предприятие. Звучит очень круто, но на деле это был совместный бизнес нашего эмигранта, который переехал в США, и его гражданской жены из России. Муж в основном жил в Штатах и бывал у нас наездами. Он закупал там контейнеры с обувью и привозил сюда, а жена управляла здесь фирмой, где работало около шести человек. Мы пересеклись с владельцем, когда я занимался поставками одежды в социально-бытовом отделе института. Он оценил мою предприимчивость и пригласил меня продавать обувь.

На рынке царил полный хаос, и я понял, что не все в бизнесе определяется коммерческими интересами. Проработав пару месяцев, мы рассорились с американцем и его женой по ерундовому поводу, и я остался без работы.

Это был непростой период: страна и экономика рушились, и людям приходилось выживать в прямом

смысле. Но появились и новые возможности, например частное предпринимательство. В 1991 году вышел закон «О предприятиях и предпринимательской деятельности», который закреплял право граждан заниматься бизнесом.

В декабре того же года мы с партнером основали компанию ТОО «Фаэтон», которая оказывала юридические услуги. Однажды в 1992 году с нами расплатились бензином. Так как денег ни у кого не было, то появилось такое явление как бартер — взаиморасчеты товарами или услугами. Нефтебаза вернула клиенту тысячу тонн топлива, из которой 50 тонн были нашим гонораром. И чтобы получить заработанные деньги, нам пришлось продать эту тысячу тонн бензина.

Для этого мы взяли в аренду половину автозаправочной станции, тем самым выведя нашу компанию на топливный рынок. Реализовав первую тысячу тонн топлива, мы решили купить следующую партию. Поэтому я просто пошел к руководителю филиала «Петербургского лесопромышленного банка» и попросил кредит на семь миллионов рублей — больше миллиона долларов по тем временам. Сейчас это звучит смешно, а тогда мы просто пообщались, и мне выдали кредит без всяких залогов и гарантий.

Но мне и в голову не приходило злоупотреблять таким доверием, ведь я понимал, что мы в любом случае хорошо заработаем, поскольку бензин тогда все время дорожал. Так что, купив тонну бензина, мы сразу заработали в два раза больше и вернули кредит с процентами. Таким образом, у нашей компании появились первые оборотные средства, и я понял, что важно

не сколько заработал, а какие наладил отношения с партнерами.

Через пару лет произошел еще один примечательный случай. На Киевском нефтеперерабатывающем заводе ученые из Уфы внедряли научную разработку по ликвидации шламовых озер. Это загрязненные водоемы, куда сбрасывали отходы нефтяного производства, мазут и так далее. Они переработали эти стоки и получили 12 тысяч тонн бензиновых фракций. И завод им опять же говорит: «Денег нет, возьмите бензин». А куда ученым столько топлива?

Они предложили мне этот бензин на реализацию. Но у меня тоже не было денег. Я на одну тысячу тонн брал кредит в банке, а тут сразу 12 — это очень много. И они мне поверили на слово, хотя мы случайно познакомились. Нужно было продать весь бензин за два месяца, хотя на тот момент мы продавали примерно по тысяче тонн в месяц. Но я это сделал, отдал им деньги и снова испытал ощущение общего Блага: и людей выручили, и сами хорошо заработали, и вывели компанию на новый уровень.

Как же мне удалось так быстро увеличить продажи в несколько раз? В этом и есть мастерство предпринимателя. Я никогда не занимался стандартными сделками, которые может провести любой. Приведу еще один пример.

Как-то я был по делам в отделе снабжения Киришского нефтеперерабатывающего комбината, который входил в компанию «Сургутнефтегаз», ежемесячно отправляя в Сургут тысячи тонн дизельного топлива. А мы тогда работали с Сургутским заводом

стабилизации газового конденсата, который принадлежал «Газпрому». Транспортировка топлива из Ленинградской области в Сургут (или обратно) стоила примерно столько же, сколько само топливо. Поэтому поставлять топливо из Сургута было очень невыгодно. Узнав о том, что из Киришей гоняют топливо по обратному маршруту, я придумал бизнес-решение этой проблемы.

Мы закупили дизельное топливо у «Газпрома» в Сургуте и прямо там отдали «Сургутнефтегазу», а сами забрали столько же топлива в Киришах без расходов на перевозку. Тем самым мы сразу заработали 100% только на логистике. Подобные сделки вроде бы лежат на поверхности, но надо уметь их увидеть и провести.

Я проводил много бартерных сделок, помогая поставщикам и покупателям рассчитаться и распутать клубок задолженностей друг перед другом. Это называется расшивка долгов, когда различные организации должны друг другу и не могут договориться. Я подписывал с ними соглашения и «расшивал» задолженности на десятки миллионов долларов. И каждый случай был уникальным.

Это не та работа, которую можно просто «брать и делать». Тут сначала нужно поломать голову и придумать, как решить ситуацию, чтобы было выгодно всем. Таким образом создавался мой капитал — не только финансовый, но и социальный.

Постепенно наша компания выросла в многопрофильный холдинг, объединяющий около полусотни АЗС, транспортный дивизион (более тысячи