

Тімур Ворона

# ДМИТРО ДУБІЛЕТ

## БІЗНЕС НА ЗДОРОВОМУ ГЛУЗДІ

50 ідей,  
ЯК ДОМОГТИСЯ СВОГО

*Перекладач Інна Демчук*

Київ  
BOOKSHEP  
2020

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

**5** Вступне слово ДМИТРА ДУБІЛЕТА

Розділ 1

**11** Перша робота в 14 років,  
перший бізнес – у 19.*Як розпочати свою справу та яких помилок варто уникати*

Розділ 2

**26** Чи варто підприємцеві  
або топ-менеджеру вступати на  
МВА: досвід навчання в бізнес-школі  
Лондона

Розділ 3

**41** Спрощення і централізація.  
*Досвід роботи в корпораціях, який  
згодом допоміг у власному бізнесі*

Розділ 4

**59** Жартуй, спрощуй.  
*Як Дубілет і партнери завоювали любов  
клієнтів у топобанк*

Розділ 5

**89** Відмовилися від реклами на ТБ  
і «подарували» ці гроші клієнтам.  
*Якими маркетинговими прийомами  
топобанк залучив 2 млн користувачів  
за два роки*

**113**

Розділ 6

**Партнери й команда: переважання  
здорового глузду в основі всіх ділових  
стосунків**

**133**

Розділ 7

**РОБОТА В УРЯДІ:  
погляд зсередини**

**181**

Розділ 8

**Як працювати багато й ефективно,  
що значить «бути успішним»,  
і яке місце в житті має займати  
есенціалізм**

**201**

Розділ 9

**85 КНИЖОК НА ВСІ  
ВИПАДКИ ЖИТТЯ.**

*Від фантастики, правил етикету  
й історій великих компаній до  
посібників з продажів і великих даних*

## Вступне слово ДМИТРА ДУБІЛЕТА

Коли Тімур Ворона звернувся із запитом щодо написання цієї книжки, першою реакцією була спроба відмови. Слід писати біографії Лі Якокка, Майкла Делла чи Сема Волтона, та аж ніяк не хлопця з України, який, до всього, саме збирався різко змінити життя й переїхати до Британії.

І взагалі, в цьому вбачався ризик опинитись у вирі грандіозного ярмарку марнославства.

Та згодом, як тепер ви можете здогадатися, ми «сторгувалися». Обговорили ключові принципи, аби книжка не здавалася вихвалянням, та узгодили графік інтерв'ю.

Додатковим аргументом стало те, що раніше я зустрівся з Тімуром як із журналістом, і він — серед небагатьох, чії тексти мені реально подобалися.

Так ми почали нашу серію інтерв'ю через Zoom. Спочатку це відбувалося бадьоро, та згодом у моє життя ввійшов Кабмін, часу стало зовсім обмаль,

[Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

тож інтерв'ю і написання книжки розтягнулися на півроку.

Багато уваги тут приділено monobank. Важливо пам'ятати, що його успіх — далеко не лише моя заслуга. Цей проект ми запустили разом із бізнес-партнерами й узагалі з *dream team*, кістяк якої становить майже сотня людей.

Заголовок цієї книжки містить вислів «здоровий глузд». Англійською, до слова, його можна перекласти як «*no bullshit*». Здоровий глузд — поняття доволі абстрактне. Перепрошую, можливо, навіть занадто абстрактне. Зазвичай, коли в мене запитують про правила ведення бізнесу, саме його називаю ключовим елементом.

Вилізати інтерфейс. Застосувати ефективні канали реклами. Проводити наради з високим ККД. Побудувати чітку систему дашбордів. Бути чесним. Хоч би як хотів я внести у світ бізнесу щось оригінальне, найчастіше мої поради зводяться ось до такої банальщини. Саме її вважаю здоровим глуздом.

Утім, а раптом ви відшукаєте в цій книжці щось оригінальне.

Якщо вона виявиться цікавою вам, це вже непогано. А якщо несподівано ще й принесе користь, надихне на правильні бізнес-рішення — взагалі чудово.

Усім приємного читання.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



Купити книгу на сайті [kniha.biz.ua](http://kniha.biz.ua)

## ПЕРША РОБОТА в 14 років, ПЕРШИЙ БІЗНЕС — у 19

*Як розпочати свою справу  
та яких помилок варто уникати*

### У ДИТИНСТВІ НЕПОКОЇВСЯ, ЩО НАЗИВАТИМУТЬ МАЖОРОМ

«Я завжди боявся таких розмов, нібито я нічого в житті не прагнув, а всім завдячую батькам. Через це в дитинстві мав комплекс — не стати представником шаблонної “золотої молоді”, не зажити слави мажора», — так Дмитро Дубілет згадує про свої шкільні й студентські роки.

Він мав підстави вважатися мажором. Батько Дмитра, Олександр Дубілет майже 20 років керував «ПриватБанком», де обіймав посаду голови правління. Син не бажав усе життя провести в батьковій тіні, тож першу роботу знайшов

у 14 років. «Надивився американських фільмів, начитався книжок, де зазначали, що успішні люди працюють змалку, і подався в заправники», — розповідає Дмитро.

То був непростий період. Під час кризи 1999 року ціна бензину зросла від 90 коп. до 2 грн, клієнти лютували, кричали на Дмитра і його колег, чайових практично ніхто не залишав. Найяскравіше враження справив на хлопця водій, який поїхав із заправним пістолетом у бензобаку й ледь не розвалив станцію. Першого місяця Дубілет отримав 200 грн зарплати й іще 45 грн чайовими.

### ***Чим займався в житті***

#### ***Дмитро Дубілет***

1. Заправник на автозаправній станції.
2. Оператор у call-центрі банку.
3. Програміст-фрилансер. Стихійні підробітки в студентські роки.
4. Журналіст у «Комсомольській правді».
5. Власний бізнес у сфері інтернет-ЗМІ й інтернет-реклами.
6. Аналітик IT-компанії Infosys в індійському місті Ченні.
7. Аналітик у польському офісі Mastercard.
8. Маркетинг-директор у «ПриватБанку».



9. IT-директор у «ПриватБанку».
10. Співзасновник Fintech Band, українського банку без відділень monobank і британського koto.
11. Міністр Кабінету міністрів України.

У 15 років Дубілет випросив дозвіл батька на проходження практики у відділенні «Приват Банку». Одним із завдань Дмитра було сортування супровідної документації за здійсненими платежами. У відділенні це робили наприкінці кожного дня. «Я витратив 40 хвилин на розкладання всіх папірців. Останньої миті хтось відчинив кватирку — й вони розлетілися відділенням. Я не знав, що робити. Досі пам'ятаю страх, який опанував мене тоді», — Дмитро ділиться спогадами про одне з перших робочих місць.

Паралельно він стажувався в call-центрі банку. До call-центру клієнти зазвичай звертаються не з добрими новинами, тож там Дмитро здобув неабиякий досвід. «Він і зараз допомагає мені реагувати на негатив у Facebook», — посміхається Дубілет.

## ІДЕЯ НА ЗДОРОВОМУ ГЛУЗДІ

## № 1

### **Успіху досягають ті, хто з дитинства багато працює. Дуже багато**

У моєї улюбленій книжці «Генії та аутсайдери» чудово розкрито тему виховання. Одна з головних ідей полягає в тому, що успіх приходить до тих, хто багато працює. Дуже багато. І далі не лише у школі.

Чимало батьків припускаються помилки: вважають, що освіта дітей закінчується за порогом школи. На жаль, говорить Дмитро, найчастіше так помиляються в не дуже заможних родинах. Насправді один із головних чинників успіху — кількість поту, пролитого поза школою.

Це добре простежується на прикладі Китаю: збіг одразу кількох чинників. Ця країна ще недавно була бідною, тому китайці особливо прагнуть успіху. Там донедавна дозволяли мати одну дитину, тож усі зусилля батьки зосереджували на ній. Важливе доповнення: китайські селяни традиційно вирощують рис, а це потребує значно більше терпіння й наполегливості, ніж зернові культури, які вирощують на Заході.

Здебільшого завдяки особливому вихованню дітей Китай стрімко наздоганяє розвинені країни в усіх напрямках, серед іншого й у творчих і наукових.

У мене поки дітей немає, але я точно знаю: коли з'являться, їм буде непереливки. Навантажуватиму на повну силу. Не заздрю своїм майбутнім діточкам.

## ПЕРШИЙ САЙТ ЗАПУСТИВ У 8-МУ КЛАСІ

У школі разом із однокласником Мишком Рогальським, який потім стане бізнес-партнером, Дмитро запустив перший проект. Уже володів базовими навичками програмування, і разом із другом створив футбольний сайт. Його пікова відвідуваність становила 20 осіб щодня — переважна частина учнів класу! Проте коштів сайт не приносив, і бізнесом це назвати складно.

До справжнього бізнесу Дубілет узявся у 18 років, під час навчання в університеті. Усе почалося з того, що він став головним редактором друкованої студентської газети «Міжнародник». Газета не мала сайту, і Дмитро вирішив це виправити: на книжковому ринку, на Петрівці, купив підручник з РНР і створив сайт. Його відвідуваність становила близько 50–100 осіб за день.

Юнак вирішив побудувати бізнес навколо цього сайту. Наступний тиждень провів у бібліотеці імені Вернадського, де переписував контакти

періодичних видань з усієї України. Вийшов перелік 500 газет. Кожній із них юний підприємець відіслав комерційну пропозицію: «Ми маємо платформу, де ви можете платно чи безкоштовно публікувати новини. Що скажете?». Конверсія не надто вдалася. Зголосилися лише десять видань. Більшість розміщувала матеріали безплатно.

Бізнесмен-початківець замислився: що з цим робити. З плином часу сайт еволюціонував у «ХайВей» — портал суспільної журналістики. Суть проекту полягала в тому, що кожен охочий міг зареєструватися, опублікувати матеріал, а решта користувачів голосували за тексти. У створення «ХайВей» інвестував батько Дмитра, а партнерами по бізнесу стали Мишко Рогальський і Сергій Даниленко.

Найкращі матеріали потрапляли на стартову сторінку порталу, а їхні автори отримували гонорари. Стаття, що займала перше місце в читачькому рейтингу, приносила авторові 5 грн, за друге отримували 3 грн, за третє — 1 грн. Суми кумедні навіть на той час, але користувачі були в захваті, й сайт швидко злетів. За день там публікували 100–200 матеріалів, його щодня відвідувало близько 15 тис. осіб.

«У тому бізнесі я був універсальним солдатом — самотужки “кодів”, писав тексти, продумував стратегію. Найняти ІТ-фахівців і ще

кількох співробітників ми змогли, лишень коли в проєкті з'явилися перші зароблені на рекламі гроші», — згадує Дубілет.

Усе це відбувалося ще в «дофейсбучну добу» — до того, як Тім О'Рейллі придумав термін Web 2.0. В інтерв'ю Дубілет жалкує: спершу дуже пишався, коли вони з друзями запустили портал за рік до цього, а після появи ВКонтакте і Facebook кусав лікті — адже цю нішу міг би зайняти він.

Згадуючи про ті часи, Дубілет говорить, що варто було сміливіше, нахабніше копіювати західні проєкти. «Коли запускали Facebook, я створював Niblogger, а тим часом Павло Дуров скопіював проєкт Цукерберґа й запустив ВКонтакте. Слід було дивитися на успішні західні проєкти й копіювати їх, а не силкуватися придумати своє», — зізнається Дмитро.

## ІДЕЯ НА ЗДОРОВОМУ ГЛУЗДІ № 2

### Як почати свій бізнес

Універсального рецепту «Як стати підприємцем» не існує, та коли прагнеш створювати нове, це відчуття тебе неодмінно кудись та виведе. Прозвучить

банально, але головне — почати. Ідею можна змінювати на цьому шляху хоч і 300 разів, та поки ви не почнете — шансу на створення власного бізнесу не отримуєте.

## **УГОДА З БОРИСОМ ЛОЖКІНИМ І НЕВДАЛИЙ БІЗНЕС**

За рік «ХайВей» вийшов у топ-5 найвідвідуваніших українських ЗМІ. Проект помітили на ринку, й на Дубілета з партнерами вийшов холдинг УМН Бориса Ложкіна.

З Борисом бізнесмен уже був знайомий завдяки батькові. «Я розвивав IT-платформу для партії, яка допомагала політикам оцінювати ефективність реклами, серед іншого й зовнішньої, розподіляти бюджет між членами партії на банківські карти, щоб кошти не розкрадали тощо», — так Дмитро розповідає про перші контакти з Ложкіним.

У пошуках клієнтів Дубілет прийшов до Бориса Ложкіна, розповів про проект і попросив познайомити з політиками, яким він може стати в пригоді. Ложкін не відмовився допомогти. Завдяки його контактам Дубілет отримав перших двох клієнтів. Надалі з платформою Дмитра працювали

Михайло Бродський, партія «Яблуко», Ігор Душин із Ліберально-демократичної партії та інші відомі політики.

«Коли до нас прийшли з пропозицією щодо придбання частки в проекті, це було “вау-відчуття”. Я ніколи не думав, що ми когось зацікавимо», — так розповідає Дмитро про те, як відбувався продаж активу.

Партнери мали кілька раундів перемовин. З боку Ложкіна в них брав участь Валентин Резниченко — невдовзі він стане головою Дніпропетровської області; по руках вдарили швидко. За умовами угоди Дубілет, Рогальський і Даниленко продали УМН 70% частки у виданні загальною вартістю \$100 тис.

«Щиро кажучи, передовсім нас купили не тому, що ми їх вразили: просто вважалося, що майбутнє за інтернет-виданнями й вони замінять телебачення. То було придбання на перспективу. Мене досі гризе сумління перед Борисом Ложкіним, адже далі справи у нас посувалися слабенько», — так Дмитро згадує про ту угоду.

Спочатку все мало справді перспективний вигляд. Під час перемовин партнери надали план відкриття кількох видань — tennis.ua, formula1.ua, «ХайБлоггер» та інших. Домовилися, що їх фінансуватиме Борис Ложкін. Як досвідчений менеджер, Борис запропонував не створювати всі

видання відразу й видавав фінансування поступово.

У команді було 40 осіб — молоді люди, здебільшого до 25-ти років. Кожен проект мав окрему редакцію і рекламний відділ, який активно взаємодіяв із рекламним відділом УМН. Це була одна з нечисленних точок перетину з холдингом, проекти Дубілета й партнерів діяли як автономні «підрозділи». Акціонерів найбільше цікавив їхній прибуток. Коли одні проекти виходили без втрат, отримували кошти на запуск інших.

«Поточні результати контролювали менеджери УМН, з Ложкіним ми зустрічалися лише під час запуску нових проектів і для підбиття підсумків за рік», — так Дубілет описує взаємодію з керівником холдингу.

На медіа-проектах Дубілет і партнери заробляли стандартними для ЗМІ методами — на нарративній рекламі та банеропоказах. Загалом усі видання давали прибуток, але не постійно. Наприклад, від жовтня до грудня справи завше посувалися добре, та були й невдалі місяці, коли доводилося затягувати пояси й баланс зводився до мінусів.

Найскладніше було боротися за рекламний бюджет. Ринок поділили великі ЗМІ, як підступитися до корпорацій, ніхто нічого не розумів, друзям постійно доводилося прораховувати якісь неймовірні комбінації на багато кроків наперед.



«Наприклад, бюджет від МТС я отримав тому, що допоміг створити сайт менеджера, який ухвалював рішення щодо закупівлі реклами. А одного разу навіть так низько впав, що дав “відкат” менеджеру рекламодавця», — згадує Дубілет.

У клієнта затвердили значний рекламний бюджет — близько 30–40 тис. доларів, і до Дмитра підійшов менеджер і попросив «відкатику». «На той час моя система моральних цінностей іще не зміцніла, як тепер, тож не зміг відмовити — заплатив 2 тис. доларів. Досі страшенно соромно згадувати той випадок. У моїй бізнесовій діяльності не так багато вчинків, що суперечать системі цінностей, і то був один із них», — зізнається Дмитро.

Зароблені кошти, близько 300–400 тис. доларів, партнери вклали в нові бізнес-проекти. Доводиться визнати, не найвдаліші. У 2007 році відкрили рекламну агенцію, яка займалася digital-маркетингом, і навіть отримали кілька значних клієнтів, наприклад, UFO. Та 2008-го вдарила криза, ринок зупинився, й агенцію довелося закрити.

Наступним задумом була спроба друкувати фотокниги. Користувач міг за допомогою спеціального програмного забезпечення самостійно створити красиву фотокнигу й замовити її друк.

«Проте ми нічого не знали ні про фотографії, ні про те, як працює цей ринок, і з того проекту теж

нічого не вийшло», — згадує Дубілет про невдалий досвід.

Тоді з друзями часто траплялися кумедні пригоди: якось Михайло Рогальський поїхав на тематичну виставку в Москву, прибув до виставкового центру «Крокус Експо», а там двері зачинені, людей нема, жодних натяків на виставку. Виявилося, захід планували в цей час, але через рік.

ЗМІ не зробили партнерів мільонерами: ринок, замалий навіть порівняно з Росією, а про Захід — що й казати; невеликий рекламний бюджет. Бодай якогось відчутного прибутку медіа не приносили. А під час кризи 2008 року потік коштів від реклами практично зупинився.

Дубілет стомився від цього марного клопоту й вирішив, що йому бракує системних знань із бізнесу, тож варто вступати на навчання за програмою MBA.

«До цього я закінчив 23-ю школу в Дніпрі, де навчався у фізико-математичному класі, й отримав вищу освіту в університеті імені Тараса Шевченка за спеціальністю «Міжнародна інформація». Для ведення бізнесу ні та, ні та освіта не підходили», — так Дмитро згадує про той період свого життя.

Коли Дубілет поїхав до Лондона, бізнесом і далі займалися партнери — Михайло Рогальський і Сергій Даниленко. Та поступово частину видань

розпродали, частину — закрили, й усе зійшло нанівець.

Ложкін продав «ХайБлоггер» Михайлу Бродському та його холдингу Oboz. Трохи згодом «пішов із молотка» і «ХайВей». Formula1.ua і tennis.ua стали частиною проекту sport.ua. Times.ua закрили. З усієї групи видань нині живий тільки gloss.ua.

## ІДЕЯ НА ЗДОРОВОМУ ГЛУЗДІ № 3

### **Перш ніж запустити новий продукт, створіть його мінімально життєподібну версію — MVP**

Іноді в мене запитують, що я порадив би собі як бізнесменові десять років тому. Моя порада, мабуть, зводилася б до двох простих слів: MVP і концентрація.

Коли в 19 років я лише починав займатися бізнесом, мене переслідувало це жахливе відчуття: «Ну ось ще трішечки». Перш ніж запустити новий продукт, я без кінця рухався по колу «поліпшень». «Я перфекціоніст!» — гордо казав собі, додавав продуктові ще китичок і вкотре зволював із запуском.

Замість швидкого запуску проекту, налагодження зворотного зв'язку з читачами й налаштування на їхню думку, ми впродовж місяців шліфували «фішки», які в подальшому виявилися нікому не потрібними. Підживлювався цей «перфекціонізм» іще й тим, що тоді я був сам собі програмістом. А це значило, що за кожною новою «блискучою» ідеєю не крився рахунок за розробку.

Та навіть коли продукт запускали, я не міг зупинитися. Замість дати собі й клієнтам чітку відповідь про його основну цінність, я й далі марнував сили на щораз нові «фічі», безліч яких виявлялися нікому не потрібними.

## ІДЕЯ НА ЗДОРОВОМУ ГЛУЗДІ

## № 4

### **Концентруйтеся на основних аспектах бізнесу. Не намагайтеся реалізувати все й одразу**

Іще однією помилкою була **розконцентрованість**. Мені бракувало концентрації на найважливішому. А це, своєю чергою, було спричинено невизначеністю бачення.

Нам здавалося, що ринок гарячий, тому слід зайняти всі цікаві ніші. Замість якісного виконання одного проекту, ми запустили вісім посередніх видань.

Найпровальнішим проектом був times.ua. Ми хотіли створити портал новин із персональною стрічкою: користувач реєструвався на сайті, відповідав на кілька запитань, а потім йому в стрічці показували вподобані матеріали.

Ми кілька місяців писали алгоритми добору контенту за ключовими словами, та зрештою все звелось до того, що контент формували в редакції в ручному режимі. А ще за три місяці така «фіча» виявилася нікому особливо не потрібною — проект «не злетів», і ми його закрили.