

ЗМІСТ

№4 ЖОВТЕНЬ-ЛИСТОПАД 2022

44

30

СТІЙКИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

Приватний, великий бізнес, який вистояв та зміцнів під час війни

У ФОКУСІ



68 | АМБІЦІЯ КОНОТОПСЬКОГО
Війна не похитнула плани виробника охоронних систем **Ajax Systems** із завоювання світу. Що допомагає зростати компанії на 50% під час ідеального шторму?



78 | ОБІЙШЛИ НА СПЕЦДІЛЯНЦІ
За час війни фармкомпанія «Дарниця» наростила частку ринку й наздогнала головного конкурента – «Фармак». У цього успіху є чотири причини



94 | GOOD WINE ПРОТИ BED TIME
Війна залишила найбільшого в Україні продавця вина майже без клієнтів, а росіяни знищили сток, який збирали десятиліття. За рахунок чого вистояв **Good Wine**?

ФОТО: АСІДРИТ / ШУЙТЕВТОСКО; АНТОН ЗАБІЛЬСЬКИЙ / ДІЯ ГОРБОВЕЦЬ; ВОЛОДИМИР ПРАСИНОВ ДЛЯ FORBES

— ЗМІСТ

DATA STORY**6 | РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ЕКОНОМІЦІ ПІД ЧАС ВІЙНИ****8 | СКІЛЬКИ КОШТУЄ БРЕНД БОРЩУ****ІДЕЇ****10 | АДРІАН СЛИВОЦЬКИЙ**

Три уроки українського бізнесу від ЗСУ

12 | НОБЕЛІВСЬКИЙ ЛАУРЕАТ РОДЖЕР МАЕРСОН

Реформа, яка зупинила Путіна

13 | ДЖЕФФРІ ЗОННЕНФЕЛЬД

Росія прогала – газ і нафта перестануть бути зброєю

14 | АНДРІЙ ЗЕЛІНСЬКИЙ

Природа лідерства під час війни

15 | ВОЛОДИМИР ФЕДОРІН

Початок стапінтя

16 | ФРОНТМЕН GOGOL BORDELLO ЄВГЕН ГУДЗЬ

Український стан душі

17 | ЯРОСЛАВА ГРЕСЬ

Українці не просять, а пропонують

FRONTIER**20 | WORLD CENTRAL KITCHEN**

Нагодуй, якщо зможеш

26 | «КИЇВСТАР» КУПУЄ HELSI

Угода із багатьма невідомими

29 | IT-ХАОС НА СЛУЖБІ ЗСУ**32 | ПЕРШИЙ «НОБЕЛЬ»**

Інтерв'ю з Олександром Матвійчук

34 | ГУРТОМ ВИГІДНІШЕ**35 | СТРІЛЯЙ СКІЛЬКИ ХОЧЕШ****38 | ПРАВИЛА ВОЛОНТЕРСТВА ТАРАСА ЧМУТА****86 | ГОЛОВНЕ ПИТАННЯ СЬОГОДНІ – ЛІКВІДНІСТЬ**Розмова ветерана українського корпоративного бізнесу **Олексія Тинофсева** із генеральним директором агрохолдингу Kernel **Євгеном Осиповим****ОЛЕКСАНДР, ОНУК ОЛЕКСАНДРА**

Олександр Черняк побудував у Залоріжжі бізнес із виробництва кабелю. Його теща та онук, попри війну, перетворили компанію на європейського гравця

100

**106 | КОРОЛІ ОБМІНУ: СТІЙКІ Й НЕПРОЗОРИ****БІЗНЕСМЕНИ НА ВІЙНІ****110 | 209 УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ, ЯКІ ПІШЛИ ВОЮВАТИ****116 | ЩО ПІДПРИЄМЦІ РОБЛЯТЬ НА ВІЙНІ****120 | УРОКИ ЛІДЕРСТВА ВІД ГЕНЕРАЛА МАРЧЕНКА****ВОЄННА ЕКОНОМІКА****128 | УКРАЇНСЬКЕ ВІДНОВЛЕННЯ. РІК ПЕРШИЙ**

У якому економічному середовищі буде жити бізнес наступні 12 місяців

132 | УКРАЇНА – МІЖ ВІЙНОЮ ТА РЕЦЕСІЄЮДіалог провідних світових економістів, професорів університету Берклі **Баррі Айхенгріна** та **Юрія Городніченка****136 | КНИГИ ВІД ВОЛОДИМИРА ФЕДОРІНА: ДО НОВОЇ ТЕОРІЇ ПРОГРЕСУ**

РЕДАКЦІЯ
ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА
Денис Кашило
Володимир Ланда

ШЕФ-РЕДАКТОР DIGITAL
Віктор Кішак
КРЕАТИВНИЙ ДИРЕКТОР
Максим Золосдов

РЕДАКТОРИ
Павло Красномоєць
Тона Міроненко
Катерина Рещук
Катерина Шаповал
Сергій Шевчук
Сергій Гребенюк
Юрій Тарасовський

РЕПОРТЕРИ
Валентина Дудко
Дмитро Уліницький
Ігор Орел, Ірина Кришчак
Любов Пегрушко, Ната Шлука
Світлана Заражеська
Тайса Мельник, Аніта Прасад
Юлія Карманська, Валерія Федорчук

SMM
Єлизавета Сідорова
Поліна Малюженок
ГОЛОВНИЙ ДИЗАЙНЕР
Олександр Скоріченко

PRINT-ДИРЕКТОР
Андрій Шубін

ФОТОГРАФ
Олександр Чекменюв

ВІДП. РЕДАКТОР
Анна Наконечна
Дмитро Весна (позаштатний)

ДИЗАЙНЕРИ
Олександр Бердочник
Олександра Железна
Олександра Карасьова

КОЛЬОРРЕДАКТОР
Олександр Яренчук

ЛІТЕРАТУРНІ РЕДАКТОРИ
Ірина Букресса
Єлизавета Храброва
ПЕРЕКЛАДАН
Валерія Глінка
АНАЛІТИК
Костянтин Гненний
ПЕРЕВІРКА ФАКТІВ
Світлана Сліпченко, VoxCheck

МЕНЕДЖМЕНТ
КОМЕРЦІЙНИЙ ДИРЕКТОР
Вікторія Іртлєч
ДИРЕКТОР З ДИСТРИБУЦІЇ
Олена Куксова
ДИРЕКТОР З МАРКЕТИНГУ
Альона Солонко

РЕКЛАМА
ЗАСТУПНИК КОМЕРЦІЙНОГО
ДИРЕКТОРА
Анна Курбала
МЕНЕДЖЕРИ З РЕКЛАМИ
Лєся Бедренко, Ольга Пятисоцька
adv@forbes.ua

МЕНЕДЖЕР СПЕЦПРОЄКТІВ
BRANDVOICE

Марія Дереш
СТАЖЕРИ
Мілена Головань, Дарія Дзисюк
Марія Кричевська

FORBES GLOBAL MEDIA HOLDINGS INC.
Chairman and Editor-in-Chief Steve Forbes
President & CEO Michael Fedorle
Chief Content Officer Randall Lane
Design Director Alicia Halseth-Chan
Editorial Director, International Editions Katy Solak
President, Licensing and Branded Ventures Peter Chung
Vice President, Global Media Ventures Matthew Muscato
General Counsel Maria Rosa Cantolano
Vice President & Assistant General Counsel Nikki Kovel
Founded in 1957 B.C. Forbes, Editor-in-Chief
(1917-54) Malcolm S. Forbes, Editor-in-Chief
(1954-90) James W. Michael, Editor (1961-99)
William Baldwin, Editor (1999-2010)
Copyright © 2022 Forbes Media LLC. All rights reserved. Title is protected through a trademark registered with the U.S. Patent & Trademark Office.

ДИРЕКТОР
Юрій Грищенко

ЗАСНОВНИК І ВИДАВЕЦЬ ТОВ «УЯВНІ»
Адреса редакції: 01010, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 3-й поверх, приміщення №29
Адреса видавця: 04070, м. Київ, вул. Сім'ї Халкових, 8

ВИХІДНІ ДАНІ
Тиражі: ТОВ «Новий друк», 02660, м. Київ, вул. Мегіторська, 1.
Наклад – 10 000. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ:
серія KB №24592-1423P, видане Міністерством юстиції України 14.05.2020

ЖУРНАЛ FORBES UKRAINE
Відповідає за вміст: Борис Давиденко
Передплатити журнал можна на сайті <https://subscribe.forbes.ua/>
Передплатний індекс «Україна» – 76395

ЖОВТЕНЬ-ЛИСТОПАД 2022 №4 (20)

ISSN 2708-3268

Forbes Україна входить до ТОВ «УЯВНІ» згідно з ліцензійною угодою з Forbes LLC.
FORBES є торговельною маркою, яка використовується згідно з ліцензійною угодою з Forbes LLC.

Редакція не несе відповідальності за достовірність інформації, що міститься в рекламних матеріалах. Повне або часткове використання службових матеріалів заборонено (без відповідного письмового дозволу видавця). Думка редакції може не збігатися з думкою автора. Матеріали, що позначені як «Попередній матеріал» в редакції, публікуються на правах реклами.

Копірайт 2020 ліцензіат ТОВ «УЯВНІ». Копірайт 2020 FORBES (All rights reserved).
Видатися 10 разів на рік (у кейвіськовий час). Реєстраційна роздрібна ціна – 249 грн.

Куди приводять мрії

Великі війни завжди призводять до великих змін, стверджує український історик Сергій Плохій. Драматичні зміни відбуваються в першу чергу у суспільствах країн, що воюють, у їхньому сприйнятті себе та навколишнього світу. Вже проглядають основні контури трансформації українців.

Чи не вперше у нашій історії український народ і українська держава об'єднані. У них не тільки одна мета – перемога, а й продуктивна взаємодія й довіра, що зростає. Революційна зміна, враховуючи нашу історію.

Не менш радикальна зміна у сприйнятті самих себе: ми точно не нація індивідуалістів та «пасажирів», для яких особистий інтерес понад усе, а суспільний – «хтось інший зробить». Усій країні – не все одно, і більшість намагається щось робити для країни, для перемоги.

За кілька місяців ми пройшли з десятком поверхів «соціальних ліфтів» західної цивілізації. І «я – українець» звучить гордо у кожній нормальній країні світу.

Певен, що війна змінить і український бізнес. Але як? Моя гіпотеза (після спілкування з десятками власників і топменеджерів) – примножить амбіційність українських підприємців. Екстремальні випробування дозволяють сильним людям заглянути за власний обрій, каже військовий капелан Андрій Зелінський.

Будьмо відвертими, сміливі міжнародні амбіції – це те, чого не вистачало більшості українських підприємців. Україна була країною малого і дуже малого бізнесу. Простір, де слід було квітнути амбіційним середнім компаніям, був схожий на токсичну пустелю. У цього є кілька причин, але ментальна установка на швидкий заробіток, а не на стратегічний розвиток грала не останню роль.

Я згадую своє інтерв'ю чотирирічної давнини з героєм обкладинки цього номера, засновником Ajax Systems Олександром Конотопським: його амбіції та плани міжнародної експансії дивували, якщо не сказати виглядали шапкозакидництвом. Але зараз маю визнати: він досяг майже всього, чого планував, попри COVID, кризу напівпровідників та велику війну. В основі Ajax – ідея та впевненість Конотопського: розроблені українцями в Україні технології і дизайн не просто не гірші, а значно кращі, ніж у міжнародних гравців. Його історія показує: сміливі амбіції українського бізнесу зовсім не безпідставні.

Велика мрія не гарантує видатний результат, але видатний результат без амбіцій – щаслива випадковість.

Світ захоплюється сміливістю ЗСУ, час познайомити діловий світ зі сміливістю українського бізнесу.

Борис Давиденко

