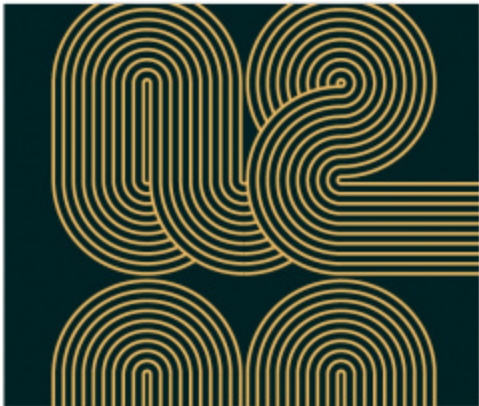


ЗМІСТ

72 → 30 НАЙБІЛЬШИХ ПРОДАВЦІВ В УАНЕТІ



У ФОКУСІ



128 | ТОП-20 ЕФЕКТИВНИХ АГРОКОМПАНІЙ УКРАЇНИ



108 | ТЕЛЕКОМ-ЧОРНОБИЛЬ. АТАКА НА «КИЇВСТАР»



100 | ДОЛЯ ІНВЕСТИБАНКІРА. ХТО ТАКИЙ ІГОР МАЗЕПА

Фото: Антон Забелський, для Forbes Ukraine. Ілюстрація агенерована за допомогою ШІ DALL-E, Роман Давидюк

ЗМІСТОВНІ ІВЕНТИ

2
ЗМІСТ

САМІТ ЕКСПОРТЕРІВ

НОВА НОРМА: УКРАЇНА В ЄВРОПІ

22.03

У 2023 році український експорт скоротився на 18,5%, до \$36 млрд. Це майже вдвічі менше, ніж за рік до повномасштабного вторгнення.

КВИТКИ ТА ДЕТАЛІ →



СКОРО

квитки та деталі →



«НАДЛЮДИ»

Під час війни люди – ключовий капітал

Лідери бізнесу обговорять, як зміцнювати команди, будувати новий соціальний контракт усередині компанії, використати технології, щоб прибрати рутину та звільнити час для творчості.

25.04 | КИЇВ

квитки та деталі →



«ВІЛЬНА»

Ви – перша! Війна прискорила гендерну трансформацію. Жіноче лідерство стає нормою

Як усунути бар'єри, що гальмують ваш розвиток? Найшвидше опанувати нові соціальні ролі? Знайти унікальну кар'єрну траєкторію? Поговоримо про історії успіху, найкращі практики та проблемні зони.

15.05 | КИЇВ

квитки та деталі →



«ГРОШІ НА ПЕРЕМОГУ»

Перша щорічна конференція Forbes Україна про фінанси, інвестиції та економічне зростання

30.05 | КИЇВ

ЗМІСТ

DATA STORY

- 8 **Революція гідності: звіт за десятиріччя**
Як змінились Україна й українці за 10 років після перемоги Євромайдану

ФОКУС

- 14 **Адріан Сливоцький**
18 **Іван Уривський**
23 **Вахтанг Кебуладзе**
24 **Володимир Федорін**

ФРОНТИР

- 28 **Ривок без страховки**
Українські зброярі трикратно наростили виробництво за минулий рік і готові тримати темп. М'яч на боці держави
- 34 **Конвеєр «зрадників»**
Чому статті 111-2 та 111-1 можуть стати екзистенційною проблемою для значної частки українського бізнесу?
- 40 **Бригада як стартап**
У Третій штурмовій найбільший приплив новобранців. Як вона залучає цивільних до смертельно небезпечної роботи?
- 48 **Мобілізація мобілізацією**
Як українські компанії готуються до кадрової кризи, котру принесе нова хвиля мобілізації

NEXT 250

- 52 **Корисний легалайз**
Легалізація медичного канабісу відкриває для підприємців новий ринок. Анна Єлфімова вже готова на цьому заробляти
- 56 **Бізнес на базі**
Від перепродажу речей з Хмельницького ринку на OLX до мережі в 19 магазинів. Історія бренду одягу Solmar

- 58 **Діамантова принцеса**
Як Юлія Кушер буде екосистему «діамантового» бізнесу

- 60 **Важко відпустити**
Українські компанії досі масово користуються російськими програмами. Яка альтернатива софту країни-агресора?

- 62 **Плацебо від тривожності**
Стартап OBRIO навчився продавати гороскопи та консультації з астрологами на десятки мільйонів доларів. Як влаштований цей бізнес?

- 68 **Правила бізнесу**
Принципи засновника Dragon Capital Томаша Фіали

ВОЛОДАРИ E-COMMERCE

- 88 **Все в онлайн**
Як розвиватиметься український ринок e-commerce протягом наступних років

- 92 **У тіні гігантів**
Як стати нішевим чемпіоном і що об'єднує сервіси, які досягли лідерства у своїх сегментах

- 96 **Цифровий урбанізм**
Борис Голденштейн буде під Одесою місто на 100 000 мешканців. «По дорозі» йому довелося створити e-commerce-платформу з продажу та обслуговування нерухомості

ІСТОРІЇ

- 117 **Конкретний оптиміст**
Співвласник EVA та Varus Руслан Шостак під час війни інвестує в завод і розпочинає будівництво на мільярд доларів. На що він робить ставку?

- 122 **Перечекати бурю**
Що буде з активами колишньої Burisma, які зібрав ексміністр Микола Злочевський?

СИЛА ЗЕМЛІ

- 128 **Топ-20 ефективних агрокомпаній України**

- 144 **Карта українського агроекспорту-2023**
Куди, що і в яких обсягах експортують українські агрокомпанії

- 148 **Стратегічне завдання: вижити**
Війна на 90% зруйнувала агрохолдинг HarvEast. Як компанія намагається повстати з попелу?

- 152 **Королі адаптивності**
В якій формі агробізнес входить у третій рік повномасштабної війни і до яких викликів готується?

- 156 **Непрофільні аграрії**
Що мотивує ритейлерів, енергетиків і паливників податися в агротрейдинг?

- 159 **На шляху до «Кремнієвої food-долини»**
Добірка перспективних українських foodtech-компаній

ДІАЛОГ

- 162 **Придумати Мілея для України**
Велика розмова Петра Чернишова з «останнім» лібертаріанцем Америки, професором Університету Джорджа Мейсона (США) Брайаном Капланом

- 168 **Книги**
Вибір Федоріна

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА Андрій Самофалов, Денис Каціло	МЕНЕДЖМЕНТ
КРЕАТИВНИЙ ДИРЕКТОР Максим Золоседов	КЕРІВНИК DIGITAL-ПРОДУКТІВ Віктор Кіщак
РЕДАКТОРИ Валентина Дудко, Ігор Орел Катерина Шаловал Микола Маранчак, Сергій Шевчук Таїса Мельник, Тома Міроненко Тетяна Павлушенко Юлія Белінська, Юрій Тарасовський	КОМЕРЦІЙНА ДИРЕКТОРКА Вікторія Іртлач
РЕПОРТЕРИ Анастасія Несенюк, Аніта Прасад Валерія Федорчук Ірина Крищак, Люба Балашова Олександр Шаріпов, Ольга Чайка Павло Калашник, Уляна Букатюк Юлія Карманська, Марко Сировой, Тетяна Антонюк Вероніка Масенко, Альона Кириченко	ЗАСТУПНИЦЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДИРЕКТОРКИ Анна Курбала
СТАРШИЙ АНАЛІТИК Костянтин Гненний	МЕНЕДЖЕРКИ З РЕКЛАМИ Лєся Бєдрєнко, Ольга Пятисоцька, Ольга Люпа adv@forbes.ua
SMM-редакторки Єлизавета Сідорова Наталія Дітчук	СПЕЦПРОЕКТИ BRANDVOICE
АРТ-ДИРЕКТОР Олександр Скориченко	РЕДАКТОРКА Валерія Присяжнюк
PRINT-ДИРЕКТОР Андрій Шубін	ЖУРНАЛІСТКА Ірина Бєгалє
БІЛЬД-РЕДАКТОРКА Анна Наконечна	ДИРЕКТОРКА З В2С-ПРОДАЖІВ Неля Чернишук
ДИЗАЙН Анастасія Левицька Анастасія Решетнік Олександр Бердочник Олександра Желєзнова Олександра Карасьова	МЕНЕДЖЕРКИ З ПРОДАЖІВ Олена Джєдан, Ірина Бугайова, Катерина Кравченко distribution@forbes.ua
КОЛЬОРЕДАКТОР Олександр Яремчук	ДИРЕКТОРКА З МАРКЕТИНГУ Світлана Стасієвич
ЛІТЕРАТУРНІ РЕДАКТОРИ Ірина Букрєєва Єлизавета Храброва Аліна Пасльон	ПРОДЮСЕРКА Валерія Перкова
ПЕРЕКЛАДАЧКА Валерія Глінка	ПРОГРАМНА ДИРЕКТОРКА ІВЕНТІВ FORBES Любов Петрушко
ПОСЛУГИ ПЕРЕВІРКИ ФАКТІВ VoxCheck Світлана Сліпченко Кирило Перевошиков	ОРГАНІЗАТОРКА ІВЕНТІВ FORBES Анастасія Центрова

ОБКЛАДИНКА Антон Забельський, для Forbes Ukraine

ДИРЕКТОР
Юрій Грищенко

ЗАСНОВНИК І ВИДАВЕЦЬ ТОВ «УРВІ!»

Адреса видавця: 01010, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 3-й поверх, приміщення №29,
+380672835383 info@forbes.ua

ВИХІДНІ ДАНІ

Типографія: ТОВ «Новий друк», 02660, м. Київ, вул. Магнітогорська, 1.
Наклад – 10 000. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ:
серія КВ №24392-14232Р, видане Міністерством юстиції України 14.05.2020

ЖУРНАЛ FORBES UKRAINE

Відповідальний за випуск Борис Давиденко
Передплатити журнал можна на сайті <https://subscribe.forbes.ua/>
Передплатний індекс «Укрпошти» — 76395

ЛЮТИЙ – БЕРЕЗЕНЬ 2024

№1 [28]

ISSN 2708-3268

Forbes Ukraine публікується ТОВ «УРВІ!» на підставі ліцензійного договору з Forbes IP (HK) Limited. FORBES є торговою маркою, яка використовується згідно з ліцензією компанії Forbes LLC. Редакція не несе відповідальності за достовірність інформації, що міститься в рекламних матеріалах. Повне або часткове використання опублікованих тут матеріалів заборонено (без відповідного письмового дозволу видавця). Думка редакції може не збігатися з думкою автора. Матеріали, що позначені як InfoVoice, публікуються на підставі договору про розміщення інформації замовника. Матеріали, що позначені як «Партнерський матеріал» (або BrandVoice, публікуються на правах реклами. © 2020 Ліцензіат ТОВ «УРВІ!». © 2020 FORBES (All rights reserved). Вихід у світ – 6 разів на рік.

Головний редактор

«Гріх» підприємця

«Негативна невизначеність». Таку відповідь на запитання «Як справи?» я почув на початку лютого від підприємця зі списку Forbes. Розвиваючи думку, він пояснив, що український бізнес зараз у ситуації, коли майже будь-який розвиток подій призведе до погіршення ситуації. Буде нова мобілізація – погано, якщо вона провалиться – катастрофічно погано. Будуть американські гроші – влада з новою силою «заб'є» на проблеми підприємців, не буде – привіт, фінансова криза, і т.д.

Яка його стратегія у такому цугцвангу? «Наймати якісних людей на «слабкому» ринку і фігачити нові проекти». Це не бездієва бравада: з початку війни штат його компанії кратно зріс.

Після зустрічі я став трохи ближчим до розуміння, чому я рахую чужі мільярди, а він інвестує свої. Вміння діяти й будувати нове попри похмурість, пригніченість і песимізм навколо – спільна риса справжніх підприємців. І велика удача, що вони ще є в Україні. Ось кілька прикладів: NOVA Вячеслава Климова і Володимира Поперешнюка інвестує цього року 7 млрд грн, «Фармак» Філі Жебровської – 1,5 млрд грн, «Біофарма» Костянтина Єфименка – 800 млн грн.

Певен, що вони не знають про прийдешнє більше за армію песимістичних Facebook-дописувачів. Але, на відміну від останніх, підприємці спроможні ефективно діяти заради майбутнього, навіть якщо вони нічого не знають про завтрашній день. І це дуже цінний актив будь-якої країни, а для країни, що воює, – критично цінний.

Я не буду у цьому місці «перекидати місток» на тему інвестклімату і тиску правоохоронців на бізнес. За останні два місяці ми написали про це більше статей, ніж за попередній рік. У цьому номері одразу два матеріали на цю проблематику. І, на жаль, можу зі 100-відсотковою впевненістю прогнозувати, що доведеться писати ще. Сьогодні комітет Ради проголосував за беззубий урядовий законопроект про перезапуск БЕБ, який нічого не змінить по суті.

Єдиний позитив – українських підприємців не так просто збити зі шляху. Герой цього номера – Ігор Мазєпа, якого ДБР звинувачує у створенні злочинного угруповання, – після виходу із СІЗО попросив змістити інтерв'ю на тиждень. Причина? Треба було інвестиційну угоду довести до кінця.

Завтра буде!



Борис Давиденко