

# ЗМІСТ

№4 ЖОВТЕНЬ-ЛИСТОПАД 2022

44

30

## СТІЙКИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

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

—  
ЗМІСТ

ФОТО: АСАРИТ / ШУТТЕРСТОК; АНТОН ЗАБІЛЬСЬКИЙ / ДЛВ ГОРВЕС (2); ВОЛОДИМИР ПРАСИНОВ ДЛЯ FORBES

### 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**?

**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, перетворює компанію на європейського гравця

100

**106 | КОРОЛІ ОБМІНУ: СТІЙКІ Й НЕПРОЗОРІ****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 РЕЦЕСІЄЮ**Діалог 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  
Томас 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 Заражевська  
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  
Мілана 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 Koval  
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 «УЯВНИ»  
Адреса редакції: 01010, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 3-й поверх, приналежність №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 Ukraine входить до ТОВ «УЯВНИ» 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 «УЯВНИ». 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

