

ЗМІСТ

№2 КВІТЕНЬ – ТРАВЕНЬ 2023

40 | РЕЙТИНГ РОБОТОДАВЦІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

Хто зміг завоювати
лояльність
співробітників



У ФОКУСІ



92 | ДИЛЕМА РЕВОЛЮЦІЇ
Засновником **Revolut** не подобався сервіс класичних банків. Тепер йогої стартуп на порозі перетворення на великий банк.



100 | ОКЕЙ КОМПАНІЯ
У воєнний рік **ОККО** б'є рекорди продажів і збільшує відрив від конкурентів. Що допомогло новому CEO пережити обставини й ринок?



66 | ШЛЯХ SEO
Український бізнес відштовхнувся від дна. Чого навчилися керівники великих компаній після 24 лютого 2022 року?

DATA STORY**6 | КОРОЛІ НОВИН**

Хто зараз формує картину дня в голові українців?

8 | АНАТОМІЯ БІЗНЕСУ «МАВКИ»**10 | ЕКОНОМІКА ЛЬВОВА****12 | АДРІАН СЛИВОЦЬКИЙ**

Що має бути в ДНК українського підприємця

14 | ВАХТАНГ КЕБУЛАДЗЕ

Чи існує свобода вибору в епоху ШІ?

15 | ВОЛОДИМИР ФЕДОРІН

Систему навчання зруйновано. Будуватимемо нову за допомогою технологій та бізнесу

16 | ЖАННА КАДИРОВА

Ми просто добуваємо євро із землі

ФРОНТИР**18 | РИТЕЙЛЕР – ЧЕМПІОН
ВОЄННОГО РОКУ**

Як дискаунтер «Аврора» зміг зрости більш як у два рази за перший рік війни

**26 | ФАБРИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ІМ. АХМЕТОВА**

Закриття МГУ залишило без роботи сотні професіоналів. Частина з них спробувала побудувати власний бізнес зі спадщини МГУ

30 | РЕАЛЬНА СТАЛЬ

BMW і Volkswagen купують трубки для автосистем у нікопольського Centravis. Як зберегти контракти, коли обстрілюють російські «Гради»?

36 | ПРИМНОЖУВАТИ СИЛУ

Як «Вишкіл капітанів» готує нових військових лідерів – гуманних, кмітливих, критичних

РОБОТОДАВЦІ**70 | ВИПЕСТУВАТИ CEO**

Genesis поставив на патік вирощування CEO. Як влаштована їхня школа лідерства

78 | РОБОТА ЗІ СМЕРТЮ

Бізнес зіткнувся із загибеллю співробітників. Що вони роблять, аби пережити втрати?

81 | ЯК ПЛАТИТИ ГЕРОЯМ?

Війна внесла у посадові інструкції новий елемент – готовність до подвигу. Як віддячити?

86 | ТІ, ХТО РЯТУЄ СВІТ

Компанії чекають на ветеранів. Реінтеграція не буде простою, але вона варта зусиль

50 ЛІДЕРОК УКРАЇНИ**ІСТОРІЇ****108 | ПИТАННЯ АМБІЦІЙ**

Південнокорейське диво зародилося в умовах диктатури. Чи варто Україні звернути увагу на цей досвід?

114 | НЕБЕЗПЕЧНИЙ ТАЛАНТ

Історія злету та падіння Айбокс Банку

138 | МІЖНАРОДНИЙ ОБМІН

Думки про лідерство Гіллари Клінтон, Марії Берлінської, Олександри Матвійчук, Оксани Маркарової, Катрін Винник, Юлії Паєвської

144 | ЗАЛІЗНА ЛЕДІ ЗСУ

Як підвищити ефективність військової медицини? Командувачці Медичних сил ЗСУ Тетяні Остащенко це вдалося. Але треба більше

148 | AMERICAN DREAM НАТАЛІЇ ЯРОМЕНКО

Засновниця косметики Lamei під час війни довелося конкурувати зі світовими гігантами мейкап-індустрії на їхніх «рідних» ринках

151 | ЄВГЕНІЯ КУЗНЕЦОВА

«Меланія»

IN MEMORIAM**156 | ПРАВИЛА ГЕРОЯ**

За 27 років життя Дмитро Коцюбайло, відомий як Да Вінчі, став культовим воїном і командиром у ЗСУ. Яким був його шлях?

160 | КНИГИ

Наші помилки У №19, на с. 89 у статті «Стартап-зима», неправильно вказано ініціал засновниці стартапу Skyworklet Лідії Терель. У №19, на с. 52 у статті «Forbes 30 до 30: обличчя майбутнього», Сергія Волінського помилково названо уродженцем Кременчука. Насправді він народився в Полтаві. У №20, на с. 7 у матеріалі «Роль держави в економіці», допущено помилку в графіку перерозподілу ВВП через державні витрати. Насправді у 2018–2019 роках цей показник становив 41%. У №20, на с. 17 у матеріалі «Капіталіст на лінії фронту», неправильно вказано посаду девелопера Бориса Мартиненка. Насправді він співзасновник групи компаній Focus Office та Focus Construction. У №21, на с. 100 у статті «Війна Ахметова», помилково вказано поточну оцінку компанії «Ленітракс». До війни вона, згідно з оцінкою Forbes, коштувала \$400 млн, а станом на грудень 2022 року – \$225 млн. У №22, на с. 85 у статті «Диверсифікації підлягають», помилково вказано, що Intelias запуснулось у Румунії. Насправді ж компанія відкрила три нові офіси в Польщі. Також відсутній офіс у Румунії в компанії Sigma Software. Просимо вибачення за неточності.

Невиразна шкідливість простити

СЛОВО РЕДАКТОРА

РЕДАКЦІЯ

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА
Володимир Ланда
Денис Кашило

ШЕФ-РЕДАКТОР DIGITAL
Віктор Кішчак

КРЕАТИВНИЙ ДИРЕКТОР
Максим Залоздов

РЕДАКТОРИ

Валентина Дудко
Ігор Орел

Катерина Рещук
Катерина Шаповал

Павло Красноморевець
Сергій Шевчук

Томас Міроненко
Юрій Тарасовський

РЕПОРТЕРИ

Аніта Прасад, Валерія Федорчук
Володимир Дашенко,

Дмитро Чепур, Ірина Бегаль
Ірина Крицька, Любова Петрушко

Олександр Шаріпов, Ольга Чайка
Павло Калашник

Світлана Заражевська
Татяна Павлушченко

Юлія Карманська
SMM

Елизавета Сідорова
Поліна Малюженок

ГОЛОВНИЙ ДИЗАЙНЕР
Олександр Скоріченко

PR/HR ДИРЕКТОР
Андрій Шубін

ФОТОГРАФ

Олександр Чекмєнєв

БІЛЬД-РЕДАКТОРКА
Анна Наконечна

ДИЗАЙН

Олександр Вердошнік
Олександра Желєзнякова

Олександра Карасьова

КОЛЬОРОРЕДАКТОР
Олександр Яремчук

АВТОР ФОТО НА ОБКЛАДКІ
Антон Забельський

ДИРЕКТОР

Юрій Грищенко

ЗАСНОВНИК І ВИДАВЕЦЬ ТОВ «УЯВІ»

Адреса редакції: 01010, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 3-й поверх, приміщення №29
Адреса видавця: 04070, м. Київ, вул. Сім'ї Хослових, 8

ВИДОДНІ ДАНІ

Типографія: ТОВ «Новий друкар», 01660, м. Київ, вул. Микитогорська, 1.
Наклад – 10 000. Сертифікат про державну реєстрацію друкованого ЗМІ:
серія KB №24392-14232P, видане Міністерством юстиції України 14.05.2020

ЖУРНАЛ FORBES UKRAINE

Відповідальний за вступ: Борис Давиденко
Передплатити журнал можна на сайті <https://subscribe.forbes.ua/>
Передплатний індекс «Юрпост» – 76395

КВІТЕНЬ – ТРАВЕНЬ 2023 №2 [33]

ISSN 2708-3268

Forbes Україна входить до складу ліцензійної угоди 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. Після або частково використання опублікованих тут матеріалів заборонено без відповідного письмового дозволу редакції. Думка редакції може не збігатися з думкою автора. Матеріали, що позначені як Infolinks, публікуються на підставі договору про розміщення інформації завантаженого. Матеріали, що позначені як «Партнерський матеріал» і BrandVoice, публікуються на правах реклами.

Копірайт 2020 ліцензіат ТОВ «УЯВІ». Копірайт 2020 FORBES (All rights reserved).
Виділено 10 копій на рік (у звичайний час). Рівночасно розподібно ціна – 249 грн.

Кілька тижнів тому на зустрічі з друзями відбулася дивна розмова. Почувши, що редакція розташована в UNIT City, один з гостей пожартував, як треба зійтись із Василем Хмельницьким, щоб орендувати у нього офіс. Від планки «моральної висоти» я ледь не поперхнувся. По-журналістськи розпитав, у чому претензії, – почув загальновідомі факти про мутну приватизацію 90-х, політичні проєкти нульових, партнерство із росіянами у 10-х.

Мені тоді згадалось, як на початку року я подарував на той момент останній журнал Forbes антикорупційному активісту. Переглядаючи список найбагатших у цьому номері, він затаврував добру половину учасників: олігарх, крадій, контрабандист, «риг», батальйон «Монако», зрадник, зрадник... «О, у вас тут ціла сторінка зрадників!»

Треба визнати: в Україні це мейнстримний погляд на великий бізнес. Почитайте коментарі під сюжетами Михайла Ткача про закордонну нерухомість підприємців.

Я трохи задрю безкомпромісності своїх співвітчизників: простіше жити в чорно-білому, статистичному світі, в якому одразу і на 100% зрозуміло, де правильні українці, а де вороги нації, де люди ніколи не змінюються, спокутувати проступки творенням загального блага неможливо.

Я живу і намагаюсь працювати в парадигмі: світ не чорно-білий, люди, які скоювали аморальні чи навіть незаконні вчинки, можуть стати кращою версією себе, а бездоганна біографія – не гарантія доброчесності в майбутньому. Обставини й оточення мають набагато більше значення, ніж ми схильні оцінювати (згадайте Деніела Канемана «Думай повільно, вирішуй швидко»).

Особливо, коли йдеться про підприємців: їхній інстинкт діяти, будувати, заробляти спрацьовує за будь-якої влади й правил гри. Таврувати український бізнес за методи заробляння у 90-х для мене те саме, як кенселити мистецтво авангардистів ХІХ століття за те, що їхня поведінка не вкладається в норми нашого часу. Це не про індульгенцію, а про підхід: минуле (погане чи хороше) не повинно заважати об'єктивності сьогодні.

Подобається громадянському суспільству чи ні, але відбудувати країну буде у першу чергу вітчизняний великий бізнес. І від того, наскільки високою буде стіна моральних претензій між великим бізнесом і суспільством, залежить швидкість розвитку країни.

Це одна з причин, яка мотивує робити Forbes в Україні: розбиратись у складних бізнесах, героях, процесах так глибоко, щоб про них можна було написати просто, а не йти в канві оманливої простоти суспільного хайпу.

Борис Давиденко

