

# 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, Охсани 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 мейк-ап-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 запустився у Румунії. Насправді ж компанія відкрила три нові офіси в Польщі. Також відсутній офіс у Румунії в компанії Sigma Software. Просимо вибачення за неточності.

FORBES UKRAINE  
ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР  
Борис Давиденко  
КЕРІВНИК ПРОЄКТУ  
Володимир Федорін

**РЕДАКЦІЯ**  
ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА

Володимир Ланда  
Денис Качило

**ШЕФ-РЕДАКТОР DIGITAL**

Віктор Кішчак

**КРЕАТИВНИЙ ДИРЕКТОР**

Максим Залоздов

**РЕДАКТОРИ**

Валентина Дудко

Ігор Орел

Катерина Рещук

Катерина Шаповал

Павло Красноморев

Сергій Шевчук

Томас Міроненко

Юрій Тарасовський

**РЕПОРТЕРИ**

Аніта Прасад, Валерія Федорчук

Володимир Давченко,

Дмитро Чепур, Ірина Бегаль

Ірина Крицька, Любов Петрушко

Олександр Шаріпов, Ольга Чайка

Павло Калашник

Світлана Заражевська

Тайса Мельник, Тетяна Павлушанко

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 Бердичук

Олександра Желєзнова

Олександра Карасьова

**КОЛЬОРРЕДАКТОР**

Олександр Яренчук

**ЛІТЕРАТУРНІ РЕДАКТОРИ**

Ірина Букрєса

Елизавета Храброва

**ПЕРЕКЛАДАНКА**

Валерія Пінка

**АНАЛІТИК**

Костянтин Гнєнний

**ПЕРЕВІРКА ФАКТІВ**

Світлана Сліпченко, VoxCheck

**ІВЕНТ-МЕНЕДЖЕРКА**

Анастасія Лєпєха

**МЕНЕДЖМЕНТ**

КОМЕРЦІЙНА ДИРЕКТОРКА

Вікторія Іртлєч

ДИРЕКТОРКА З ДИСТРИБУЦІЄЮ

Олена Куксова

ВСО-ДИРЕКТОРКА

Нєлє Чернишук

**РЕКЛАМА**

ЗАСТУПНИЦЯ КОМЕРЦІЙНОЇ

ДИРЕКТОРКИ

Анна Курбала

**МЕНЕДЖЕРКИ З РЕКЛАМИ**

Лєслє Бєдрєнко

Ольга Пятисоцька

adv@forbes.ua

**МЕНЕДЖЕРКА СПЕЦІАЛЬНИХ**

BRANDVOICE

Марія Дерєш

**FORBES GLOBAL MEDIA HOLDINGS INC.**

Chairman and Editor-in-Chief Steve Forbes

President & CEO Michael Federle

Chief Content Officer Randall Lane

Design Director Alicia Hallatt-Osari

Editorial Director, International Editions Kitty Salazar

President, Licensing and Branded Ventures Fearr C. Hung

Vice President, Global Media Ventures Matthew Mucala

General Counsel Maria Rosa Cantolano

Vice President & Assistant General Counsel Nikki Koval

Founded in 1917 B.C. Forbes, Editor-in-Chief

(1917-54) Malcolm S. Forbes, Editor-in-Chief

(1954-99) James W. Michael, Editor (1961-99)

William Baldwin, Editor (1999-2010)

Copyright © 2023 Forbes Media LLC. All rights reserved. Title is protected through a trademark registered with the U.S. Patent & Trademark Office.

АВТОР ФОТО НА ОБКЛАДІНЦІ: 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

**ВИДІВНІ ДАНІ**

Типографія: ТОВ «Новий друкар», 01660, м. Київ, вул. Микітєвська, 1.

Наклад – 10 000. Свідчення про державну реєстрацію друкованого ЗМІ:

серія KB №24392-14232P, видане Міністерством юстиції України 14.05.2020

**ЖУРНАЛ FORBES UKRAINE**

Відповідальний за вміст: Борис Давиденко

Передплатити журнал можна на сайті <https://subscribe.forbes.ua/>

Передплатний індекс «Крилатка» – 76395

КВІТЕНЬ – ТРАВЕНЬ 2023 №2 [23]

ISSN 2708-3268

Forbes Ukraine 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 обох часток використання опублікованих тут матеріалів заборонено без відповідного письмового дозволу редакції. Думка редакції може не збігатися з думкою автора. Матеріали, що позначені як #noVoice, публікуються на підставі угоди про розміщення інформації завантаженою. Матеріали, що позначені як #PartnerVoice, публікуються на правах реклами.

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

Головний редактор

## Невиразна шкідливість простити

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, спокуювати 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 Денієла 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 відбудовувати 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.

І 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



СЛОВО РЕДАКТОРА