

ЛАЗАРЕНКО

РЕЙТИНГ
200
КРУПНЕЙШИХ
КОМПАНИЙ

ЗАЧЕМ ПИНЧУКУ ТЕЛЕВИЗОР

ОКТАБРЬ · 2012

УКРАИНА

Forbes

МАКСИМ
ТИМЧЕНКО

Генеральный
директор
ДТЭК

ИГОРЬ
СЫРЫЙ

Генеральный
директор
«Метинвеста»

АРТЕМ
ПОЛЯКОВ

Генеральный директор
«ArcelorMittal
Криворожсталь»

\$22 МЛРД НА ТРОИХ

ОНИ УПРАВЛЯЮТ САМЫМИ БОЛЬШИМИ
КОМПАНИЯМИ В УКРАИНЕ

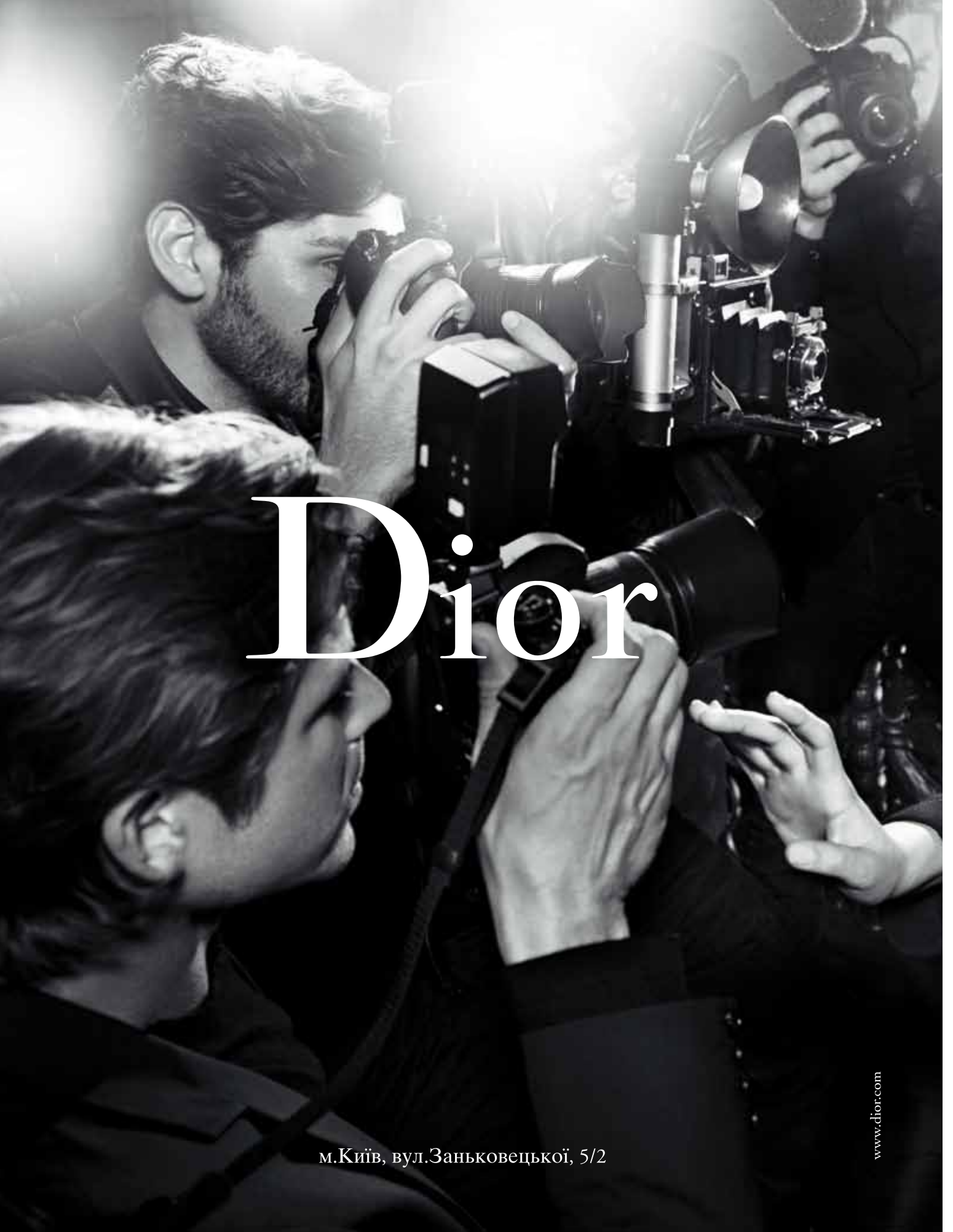
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЦЕНА 40 грн.

ISSN 2221-4542

1 2 0 1 0



9 177222 114541 15

A black and white photograph capturing a moment of intense activity at what appears to be a press event or fashion show. In the foreground, a man with dark hair is seen in profile, looking upwards and to the right. Behind him, another man with a beard is focused on taking a photograph with a professional DSLR camera. To the right, a large, complex piece of equipment, possibly a video camera or a large studio light with a reflector, is visible. The scene is filled with the glow of camera flashes, creating a bright, hazy atmosphere. The overall composition suggests a high-profile, media-centric environment.

Dior

м.Київ, вул.Заньковецької, 5/2

www.dior.com



"КОЛИ ТИ ЛЕТИШ ЗІ ШВИДКІСТЮ 800 КМ/ГОД, А ДО КРИЛА
ЛІТАКА ТВОГО НАПАРНИКА МЕНШЕ НІЖ ДВА МЕТРИ,
ТИ МОЖЕШ ПОКЛАДАТИСЬ ЛИШЕ НА ХРОНОМЕТРИЧНУ
ТОЧНІСТЬ **НАЙКРАЩОГО У СВІТІ ХРОНОГРАФА.**"



Фредерік Швებель – один з найкращих пілотів аеробатичної команди Breitling Jet Team. Під час своїх виступів він немає простору для маневру, як і не має права на помилку. На його зап'ястку міцно сидить Chronomat – винятковий «мотор», повністю розроблений та виготовлений на мануфактурі Breitling. В основі цього годинника лежить високоточний механізм хронографа Breitling Caliber 01, довершену хронометричну точність якого підтверджує сертифікат COSC Офіційного швейцарського інституту хронометрії. Надміцний, безвідмовний та водонепроникний до глибини у 500 метрів, Chronomat став легендою завдяки автентичному дизайну та неймовірній увазі до найменших деталей. Для Фредеріка Швებеля кращого хронографа у світі просто не існує.

ОФІЦІЙНА ГАРАНТІЯ BREITLING СТАНОВИТЬ 5 РОКІВ

NOBLESSE®

О Ф І Ц І Й Н И Й А Г Е Н Т

Київ. Галерея «НОБЛЕСС», Червоноармійська вул., 114, тел.: (044) 528-3385;

Київ. Галерея «НОБЛЕСС», Червоноармійська вул., 2, тел.: (044) 234-1932;

Київ. Галерея «НОБЛЕСС», Сагайдачного вул., 8, тел.: (044) 425-2060;

Одеса. Галерея «НОБЛЕСС», Катерининська вул., 6, тел.: (048) 785-2453;

Харків. Галерея «НОБЛЕСС», Сумська вул., 73, тел.: (057) 714-9233.



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

СОДЕРЖАНИЕ

Октябрь 2012 — №10(20)

200 КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

Портрет украинского бизнеса:
36 городов и сел, 30 отраслей,
более 1,1 млн сотрудников

стр. 55

16 ...ТОЛЬКО НА FORBES.UA

Рейтинги, интервью,
мнения, расследования

18 ...СЛОВО РЕДАКТОРА НАШИ АВТОРЫ

20 ...ВЫБОР РЕДАКЦИИ

Фуд-фесты, книга, рестораны

22 ...ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД

Что не так с украинским
образованием

24 ...КИЕВСКАЯ ШКОЛА

Девальвация пойдет на пользу
украинской экономике

26 ...ПОВЕРХ БАРЬЕРОВ

Чего не хватает Украине для
экономического рывка

28 ...ПОЗИЦИЯ

Уменьшить роль государства —
единственный способ выйти
из экономического кризиса

ИНФОРМАТОР

33 ...КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

На чем зарабатывают самые
динамичные темные лошади
украинского бизнеса

ПЕРВЫЙ ОЛИГАРХ СТРАНЫ

Как делал бизнес экс-премьер
Павел Лазаренко

стр. 170



34 ...ТОЧКИ КОНФЛИКТА

Кто пострадал от закрытия
магазинов duty free

36 ...ТРАВА У ДОМА

Почему в Украине снова
будет выгодно выращивать
техническую коноплю

38 ...ПРЕМИЯ ЗА УМ

Десять самых
инновационных компаний
мира по версии FORBES

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

40 ...КУПИТЬ И ВЫБРОСИТЬ

Как заработать на товаре,
качество которого
никого не волнует

42 ...БУМАЖНЫЕ ЛЮДИ

Учитель младших классов
наладила производство
игрушек для взрослых

44 ...ЛОВУШКИ ОБЩЕНИЯ

Шесть способов завести
беседу в тупик



Loro Piana Baby Cashmere® - це новий стандарт чудової якості кашемиру. Ріксіне і порослине волокно з вишуканими якостями, яке отримують із підшерстка козлят породи гіркус, що живуть у горах Північного Китаю і Монголії. До того, як козенята виростають 12 місяців, їх ніжно вичісують, щоб отримати всього 30 грамів волісна від кожного. Це природне надзвичайно м'яке диво, заготовки якого в 13 мікрон, Loro Piana перетворює на свитери, пальта, жакети і аксесуари, які пробуджують незрівнянні відчуття в своїх власниках.

“LORO PIANA BABY CASHMERE®”

Loro Piana Baby Cashmere® - это новый стандарт превосходного качества кашемира. Это редкое и драгоценное волокно с экстраординарными свойствами получается из подшерстка козлят породы гирукс, живущих в горах Северного Китая и Монголии.

В возрасте до года козлят мягко вычесывают, чтобы получить всего 30 граммов волокна от каждого. Настоящее чудо природы, обладающее чрезвычайной мягкостью (волокно всего в 13 микрон), Loro Piana превращает в свитера, пальто, жакеты и аксессуары, которые пробуждают удивительные эмоции в своих владельцах.



Loro Piana





ВЕЩИ, КОТОРЫЕ ИСКУШАЮТ



Мебель от лучших мировых брендов

Создавая антураж с Exclusive Group,
перед вами открываются двери
тысячи фабрик по всей планете.

РЕНЕССАНС

Киев, бул. Леси Украинки, 7Б +38 044 569 77 00

www.exclusive.com.ua



Речі, які спокушають. Меблі від найкращих світових брендів.
Створюючи антураж з Ексклюзив - груп, перед вами відчиняються двері тисячі фабрик з усієї планети
Ренесанс. Київ, бул. Лесі Українки, 7Б. Ексклюзив груп



ВТОРАЯ ЛЮБОВЬ АХМЕТОВА

Как энергетический холдинг ДТЭК стал второй по величине частной корпорацией Украины

стр. 144



ПЕРЕКЛЮЧАЯ КАНАЛЫ

Внутри телевизионной империи Виктора Пинчука

стр. 152

МАРКЕТИНГ

46 ... СОВЕРШЕННЫЙ ВИРУС

Компания Droga5 научилась делать рекламу, которой хочется поделиться

48 ... ВЫБОРЫ ПО ТРАУТУ

Что имеют сказать потребителям основные участники предвыборной гонки в Украине

ИНВЕСТИЦИИ

50 ... УКРАИНСКИЕ ГОРКИ

Айварас Абромавичус стабильно обыгрывает биржевые индексы, и даже Украина этому не помеха

52 ... ГОТОВИМСЯ К ХУДШЕМУ

Потенциал роста фондовых рынков практически исчерпан. Пора делать ставку на падение

НЕИСЧЕРПАЕМЫЙ РЕСУРС

Как устроен софтверный бизнес Тараса Кицмеля

стр. 160



ТЕМА НОМЕРА

200 КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

55 ... РЕЙТИНГ КОМПАНИЙ

143 ... ИНДЕКС

144 ... ПОКУПАЙ ДЕШЕВО

За счет чего так стремительно растет энергетический бизнес Рината Ахметова

152 ... ОДИНОЧНОЕ ПЛАВАНИЕ

Виктор Пинчук зарабатывает там, где другие олигархи теряют десятки миллионов долларов ежегодно

160 ... СДЕЛАНО УМОМ

Львовская SoftServe через пару лет может оказаться в списке 200 крупнейших украинских компаний

166 ... УЧЕНЫЙ ФЕРМЕР

Сколько тратит на новые технологии один из самых быстрорастущих отечественных агрохолдингов



КОЛЕКЦІЯ CONSTELLATION CANDY
ОДИН ДОТИК, І ВИ В ПЕРШИХ РЯДАХ
НА ПОКАЗАХ ТИЖНІВ МОДИ



LIFE BEAUTIFULLY ARRANGED*

VERTU



НА ВСЕ СЛУЧАИ ЖИЗНИ

Ароматы для дела, выхода в свет и уюта

—
стр. 196



ПРИНЦИПЫ ДЕНИ МАРТЕНА

Как относится к еде «отец» молекулярной кухни

—
стр. 206

ЛЮДИ И КОМПАНИИ

170 ..ВОЗВРАЩЕНИЕ ХОЗЯИНА

Как создавалась бизнес-империя Павла Лазаренко и что от нее осталось

176 ..ГЕНИЙ МЕСТА

Для ресторана расположение важнее, чем качество еды. Доказал самый богатый ресторатор мира Тильман Фертитта

182 ..ГОСУДАРСТВО — ЭТО MCDONALD'S

Автор книги «Почему у Грузии получилось» Лариса Буракова рассказывает о новой волне грузинских реформ

186 ..ОБЫГРАТЬ БАФФЕТТА

Что происходит на закрытом покерном турнире для богатых

СТИЛЬ

188 ..УСТРИЦЫ В НОВОМ СВЕТЕ

Гастрономическое путешествие по северным окрестностям Сан-Франциско

ХРАМ ЮСТИЦИИ

В Грузии пытаются превратить государство в сервисную компанию

—
стр. 182



192 ..ОДИН ДЕНЬ В ДЕЛИ

Город дворцов и трущоб. Тадж-Махал, «Красный форт», минарет Кутб-Минар, гробница императора Хумаюна

194 ..ВПЕРВЫЕ В КИЕВЕ

Четыре новых магазина в столице: Billionaire Italian Couture, Brunello Cucinelli, Dolce & Gabbana, Armani Collezione

196 ..НАБОР ДЖЕНТЛЬМЕНА

Семь ароматов на все случаи жизни

198 ..ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Верхняя одежда этой осени

202 ..ПОЭТ И ВИНОГРАД

Чтобы хорошо поговорить о вине, придется перечитать классиков

204 ..ПЛОСКАЯ И ХИЩНАЯ

Чем отличается одесская камбала от своей средиземноморской сестры

206 ..«МЫ НЕПЛОХО ПРОВОДИМ ВРЕМЯ НА РАБОТЕ»

Самый известный в мире шеф молекулярной кухни Дени Мартен — о ремесле кулинара

208 ..МЫСЛИ

Gentlemen,
please start your engines !

Grand Prix
de Monaco Historique
Alfa Romeo 12C-37 1937



Шопар. Рів'єра. Колекція Класик Рейсінг. Гран-прі Історік Монако. «Альфа-Ромео». Джентльмени, заводьте свої двигуни.

Chopard

CLASSIC RACING COLLECTION
GRAND PRIX DE MONACO HISTORIQUE CHRONOGRAPH

Forbes

Состав редакции — Издательство — Письмо читателя

РЕДАКЦИЯ

Главный редактор
Владимир Федорин
fedorin@forbes.umh.ua
Заместители главного редактора
Борис Давиденко
davidenko@forbes.umh.ua
Наталья Задерей
zaderey@forbes.umh.ua

Арт-директор
Сергей Лысенко
lysenko@forbes.umh.ua

Редакторы
Юрий Аксенов
aksenov@forbes.umh.ua
Владимир Вербяный
v.verbyany@forbes.umh.ua
Владислав Головин
golovin@forbes.umh.ua
Виктория Федорина
fedorina@forbes.umh.ua

Обозреватели
Андрей Заика
a.zaika@forbes.umh.ua
Дария Исакова
isakova@forbes.umh.ua
Нина Мищенко
mishchenko@forbes.umh.ua
Елена Шкарпова
shkarпова@forbes.umh.ua

Корреспонденты
Юлия Белинская
belinskaya@forbes.umh.ua
Леся Войтицкая
voytitskaya@forbes.umh.ua
Андрей Жуматий
zhumatiy@forbes.umh.ua
Севгиль Мусаева
musaeva@forbes.umh.ua
Федор Оришук
f.orishuk@forbes.umh.ua
Роман Судольский
sudolskiy@forbes.umh.ua
Екатерина Шаповал
shapoval@forbes.umh.ua

Ответственный секретарь
Ирина Иванченко
ivanchenko@forbes.umh.ua

Литературные редакторы
Анна Балановская
a.balanovska@forbes.umh.ua
Марина Прядко
pryadko@forbes.umh.ua

Проверка фактов
Сырлыбай Айбусинов

Бильдиредатор
Юлия Горошко
goroshko@forbes.umh.ua

Фоторедатор
Дмитрий Весна
vesna@forbes.umh.ua

Дизайнеры
Тарас Земский
zemskiy@forbes.umh.ua
Андрей Овсиенко
aovsienko@forbes.umh.ua

Секретарь редакции
Антонина Амитон
amiton@forbes.umh.ua

МЕНЕДЖМЕНТ

Директор проекта
Надежда Шаломова
shalomova@umh.ua

Директор по маркетингу
Марина Дерепя
md@ph.umh.ua

Менеджер по маркетингу
Лидия Залесная
l.zalesnaya@ph.umh.ua

PR-менеджер
Даниил Ваховский
vd@umh.com.ua

Трафик-менеджер
Лариса Грабова
l.grabova@adf.umh.ua

Менеджер по сбыту
Лариса Гриценко
lg@ph.umh.ua

ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ

Руководитель
Неля Чернышук
chernyshuk@forbes.umh.ua

Менеджеры
Алина Бутенко
abutenko@forbes.umh.ua
Наталья Валяева
vahyaeva@forbes.umh.ua
Марина Корчан
korchan@forbes.umh.ua
Елена Чоповая
chopova@forbes.umh.ua

Тел. 207-97-07, 207-97-08

ИЗДАТЕЛЬСТВО

Учредитель и издатель
ООО «Издательский дом
«Украинский Медиа Холдинг»

Адрес издателя:
Украина, г. Киев, 04073,
перулок Куруневский, 17Г
Тел. 207-97-00

Адрес редакции:
Украина, г. Киев, 04080,
ул. Фрунзе, 104А
Тел. 207-33-34, 207-33-35,
факс 205-43-35
info@forbes.umh.ua

ПЕЧАТЬ

Компания «Юнивест Принт»,
Украина, г. Киев, 01054,
ул. Дмитриевская, 44Б
Тел. 484-41-67
Тираж 30 000 экз.
Номер сдан в печать 22.09.2012 г.
Зак. №181/04348.

Журнал FORBES выходит ежемесячно.
Распространяется в розничной
сети и по подписке. Тел. 496-85-75

Подписной индекс 89019

Свидетельство о государственной регистрации КВ №18031-6881ПР выдано Министерством юстиции Украины 16.08.2011 г.

© 2011 ООО «ИД «УМХ». © 2011 FORBES, as to materials published in the US Edition of FORBES. All rights reserved.
FORBES в Украине издается ООО «ИД «УМХ» в соответствии с лицензионным договором с FORBES Media LLC, 60 Fifth Avenue, New York, New York 10011.

Торговая марка FORBES используется в соответствии с лицензионным договором с FORBES Media LLC.
Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции.
DR означает, что фотографии (иллюстрации) взяты из официальных источников или предоставлены бесплатно компаниями-производителями.
Материал, помеченный в конце знаком ®, печатается на правах рекламы.

Если вы не успели приобрести
предыдущие номера FORBES,
звоните по тел. 207-97-19.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ
РОЗНИЧНАЯ ЦЕНА 40 ГРН.
№10 (20) ОКТЯБРЬ 2012 Г.

ПИСЬМО В РЕДАКЦИЮ

Никогда не писал писем в редакции газет и журналов, но тут решился. После появления журнала с фотографией господина Коломойского на обложке. Понимаю, что он — один из «форбсов». Действительно, узнать вехи становления его империи полезно и важно. Но! Это герой «старой Украины». Соотнося

нашу историю и период накопления капиталов в «развитом мире», можно говорить о том, что вы пишете о пиратах средних веков. А делать акцент надо на будущем, на новой Украине! Например, на создателях интернет-бизнесов, которым уделено столько внимания в этом же номере! Именно такие, молодые и «безденежные» читают

ваш журнал, мечтая рано или поздно стать его героями благодаря своим достижениям в бизнесе. Я знаю, вы о них пишете. Но нужно больше! И, тем более, необходимо ставить их на вашу обложку. Они этого заслуживают, так как показывают, что в Украине можно быть успешным без опоры на прошлое.

Валентин Перция, директор BrandAid

ULYSSE NARDIN

SINCE 1846 LE LOCLE - SUISSE



El Toro

ЗАПАТЕНТОВАНИЙ ВІЧНИЙ КАЛЕНДАР. АВТОМАТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ.

КОРПУС ІЗ 18-КАРАТНОГО РОЖЕВОГО ЗОЛОТА З КЕРАМІЧНИМ БЕЗЕЛЕМ.

ВОДОНЕПРОНИКНІСТЬ ДО 100 М.

МОЖЛИВИЙ ВАРІАНТ ЗІ ШКІРЯНИМ РЕМІНЦЕМ.

WWW.ULYSSE-NARDIN.COM

NOBLESSE®

ЕКСКЛЮЗИВНИЙ ДИСТРИБ'ЮТОР

Київ. Бутік «ДЕЛЮКС», Червоноармійська вул., 77;

Галерея «НОБЛЕСС», Червоноармійська вул., 114;

Галерея «НОБЛЕСС», Червоноармійська вул., 2;

Галерея «НОБЛЕСС», Сагайдачного вул., 8;

Харків. Галерея «НОБЛЕСС», Сумська вул., 73.

Одеса. Галерея «НОБЛЕСС», Катерининська вул., 6;

Бутік «НОБЛЕСС», галерея «Сади Перемоги», 10 Квітня пл.

Дніпропетровськ. Галерея «НОБЛЕСС», Карла Маркса пр-т, 55.

Запоріжжя. Галерея «НОБЛЕСС», Леніна пр-т, 234.

А–Б*

Абромавичус Айварас **50**
 АВАНГАРД **96**
 АВИАС **102**
 АВК **108**
 АВ МЕТАЛЛ ГРУПП **134**
 АГРОИМПОРТ **124**
 АГРОМАРС **130**
 АЕРОСВИТ **90**
 АЗОВМАШ **78**
 Айнбиндер Герман **144**
 Аксельрод Геннадий **170**
 АЛББА УКРАИНА **94**
 АЛБИОН **33**
 АЛБТИС ХОЛДИНГ **116**
 АЛТКОМ **88**
 АЛЬФА-ГРУПП **152**
 АЛЪЯНС ОЙЛ УКРАИНА **92**
 АЛЪЯНС ХОЛДИНГ **100**
 АМСТОР **94**
 АСБ-РЕЙТИНГ **40**
 АСТАРТА-КИЕВ **104, 166**
 АСТЕЛИТ **110**
 АТАН-КРЫМ **134**
 АТЪ-МАРКЕТ **74**
 АТОЛЛ ХОЛДИНГ **118**
 Ахметов Ринат **144, 152**
 БАДМ **82**
 Басев Александр **33**
 Баффетт Уоррен **186**
 БАЯДЕРА ХОЛДИНГ **96**
 БНК-УКРАИНА **84**
 БОГДАН **90**
 Богущкий Александр **152**
 Боден Йохан **50**
 Бойко Ярослав **166**
 Бородинский Владимир **152**
 БРСМ-НАФТА **106**
 Бругтеман Уоррен **160**

В–Д

ВАН БАКС **40**
 Василлик Юрий **160**
 ВЕНТА **124**
 Вервега Тарас **160**
 ВИКАНТ **137**
 ВИЛАНД **40**
 ВИННЕР ИМПОРТС **106**
 ВИННИФРУТ **50**
 ВОЛШЕБНАЯ
 МАСТЕРСКАЯ **42**
 Гаврилсенова Татьяна **42**
 Гадяцкий Леонид **170**
 ГАЗПРОМ СБЫТ
 УКРАИНА **80**
 ГАЗТЭК **78**
 Гайдай Сергей **166**
 ГАЛНАФТОГАЗ **50, 76**
 Гейтс Билл **160**
 Гордийчук Андрей **166**
 ГОРНЫЕ МАШИНЫ **128**
 Григоришин Константин **170**
 ДАРНИЦА **50**
 ДЕЛБТА ВИЛМАР СНГ **124**
 ДИЗЕЛЬНЫЙ ЗАВОД **142**
 ДИСС **126**
 Дитятковский Алексей **170**
 ДНЕПРАЗОТ **112**
 ДНЕПРОБЛЭНЕРГО **170**
 ДНЕПРОВАГОНМАШ **33, 100**
 ДНЕПРОНЕФТЬ **170**
 ДНЕПРОСПЕЦСТАЛЬ **90**

ДОНБАССЭНЕРГО **144**
 ДОНЕЦКИЙ
 ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ
 СОЮЗ **102**
 ДОНЕЦКСТАЛЬ **72**
 Донец Наталья **170**
 Дрога Дэвид **46**
 ДРУЖБА-НОВА **166**
 ДТЭК **70, 144**
 ДЭМЗ **90**

Е–И

ЕВРАЗ **82**
 ЕВРОТЭК **130**
 ЕВРОХИМ-УКРАИНА **120**
 ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУПП-
 УКРАИНА **139**
 Ехануров Юрий **170**
 ЕЭСУ **170**
 ЗАКАРПАТНЕФТЕ-
 ПРОДУКТ-МУКАЧЕВО **110**
 ЗАПАДЭНЕРГО **50, 144**
 ЗАПОРОЖСТАЛЬ **72**
 ЗАПОРОЖТРАНС-
 ФОРМАТОР **102**
 Игнатюк Александр **36**
 ИНДУСТРИАЛ ГРУПП **132**
 ИНКОМ **139**
 ИНТЕРПАЙП **76**
 ИСД **70, 144**

К–Л

КАРАВАН **116**
 КАРПАТНЕФТЕХИМ **104**
 КВВМПУ **116**
 КЕРАМЕТ **104**
 КЕРНЕЛ **74**
 КЖРК **98**
 КИЕВГОРСТРОЙ **122**
 КИЕВСКИЙ КБК **122**
 КИЕВСТАР **33, 76**
 КИЕВЭНЕРГО **144**
 Кириш Виталий **170**
 Кицмей Тарас **160**
 Княжичский Николай **152**
 Коломойский Игорь **152**
 КОМИНМЕТ **140**
 КОНТИ **92**
 Корбан Геннадий **170**
 Кравчук Леонид **170**
 КРЕАТИВ ГРУПП **114**
 КРЕМЕНЧУТСКИЙ
 СТАЛЕЛИТЕЙНЫЙ
 ЗАВОД **139**
 КРИВОРОЖСТАЛЬ **144**
 КРОНО-УКРАИНА **137**
 КРЫМСКАЯ ВОДОЧНАЯ
 КОМПАНИЯ **126**
 КОМПЛЕКС **137**
 КРЫМЭНЕРГО **122**
 КРЮКОВСКИЙ
 ВАГОНЗАВОД **86**
 Кучма Леонид **144, 170**
 Кушнир Дмитрий **160**
 Лазаренко Павел **170**
 ЛЕМТРАНС **86**
 ЛИА **136**
 Локотко Владимир **152**
 ЛУТАНСКТЕПЛОВОЗ **130**
 ЛУКОЙЛ УКРАИНА **86**

М–П

МАУ **108**
 МЕГАМАРКЕТ **132**
 МЕГАПОЛИС-УКРАИНА **76**
 Мендзбровский Игорь **160**
 МЕТИНВЕСТ **70, 144**
 Миттал Лакшми **144**
 МОЛОЧНЫЙ АЛЪЯНС **118**
 МОТОР СІС **88**
 МРІЯ АГРОХОЛДИНГ **120**
 МТС-УКРАИНА **80**
 МХП **80**
 НАДЕЖДА **137**
 НГЗ **106**
 Немировский Владимир **42**
 НЕФТЕГАЗДОБЫЧА **120**
 НИБУЛОН **82**
 НЗФ **84**
 НИКО-УКРАИНА **130**
 НКМЗ **112**
 НОВАЯ ЛИНИЯ **50, 112**
 НОРД **102**
 ОБОЛОНЬ **102**
 ОЛИЯР **132**
 ОМЕГА-АВТОПОСТАВКА **114**
 Омельченко Григорий **170**
 ОПТИМА ФАРМ **86**
 ОСТХЕМ УКРАИНА **74**
 ПАВЛОГРАДУЛЬ **144**
 ПАККО ХОЛДИНГ **141**
 ПАРАЛЛЕЛЬ **108**
 Пархоменко Жанна **33**
 Пашкевич Николай **144**
 ПГНК **128**
 ПЕРФЕКТ МАРКЕТИНГ **40**
 Пинчук Виктор **152, 170**
 Пинчук Елена **152**
 ПИОНЕР-ТРЕЙД **126**
 ПЛАСКЕ **33**
 Плачков Иван **144**
 Попенко Владимир **166**
 Попов Олег **144**
 ПРИВАТБАНК **170**
 Продан Юрий **144**
 ПРОМЫШЛЕННАЯ
 КОМПЛЕКТАЦИЯ **33**
 Путовойтенко Валерий **170**

Р–Т

РЕГИОН **118**
 Резников Константин **33**
 РИТЕЙЛ ГРУПП **96**
 РКТК **134**
 Родянский Александр **152**
 РОСАВА **138**
 РУТЕКС **116**
 САВЕРВИС-МОВА **137**
 Самойленко Юрий **170**
 СВАРОГ ВЕСТ ГРУПП **166**
 СЕНТРАВИС ПРОДАКШН
 ЮКРЕЙН **136**
 СЕРНА **94**
 СИНГЕНТА **130**
 Синюков Дмитрий **40**
 СКМ **144**
 СЛАВУТИЧ **50, 106**
 Смирнов Игорь **144**
 СОЮЗПРОМИНВЕСТ-
 ДОНБАСС **140**
 СТАЛЬКАНАТ-
 СИЛУР **42, 142**
 СТАХАНОВСКИЙ

ВАГОНЗАВОД **104**
 СУМСКОЕ НПО ИМЕНИ
 ФРУНЗЕ **112**
 Сырий Игорь **144**
 ТАВРИЯ В **108**
 ТАНТАЛИТ **33**
 ТЕХНОПОЛИС **124**
 ТЕХНОТОРГ **136**
 ТЕХРЕМППОСТАВКА **144**
 Тимченко Максим **144**
 Титенко Сергей **144**
 Ткаченко Александр **152**
 ТНК-ВР КОММЕРС **74**
 ТУРБОАТОМ **140**

У–Ю

УГМК **88**
 УКРАВТО **110**
 УКРАИНСКИЕ АГРАРНЫЕ
 ИНВЕСТИЦИИ **141**
 УКРВТОРЧЕРМЕТ **116**
 УКР МЕТ **98**
 УКРНАФТА **70**
 УКРПЛАСТИК **142**
 УКРРУДПРОМ **144**
 УКРСИББАНК **166**
 УКРТАТНАФТА **72**
 УКРТЕЛЕКОМ **84**
 УКРЭНЕРГОКОНСАЛ-
 ТИНГ **80**
 ФАРМАК **136**
 Фертигта Тильман **176**
 Финала Томаш **50**
 Фирташ Дмитрий **152**
 ФОКСТРОТ **82**
 ФРА-М **124**
 ФУРШЕТ **92**
 ХАРЬКОВОБЛЭНЕРГО **110**
 ХЛЕБ ИНВЕСТБУД **88**
 Хмилъ Роман **160**
 ЦЕНТРЭНЕРГО **84**
 ШАХТА ИМЕНИ
 ЗАСЯДЬКО **126**
 Шведя Оксана **166**
 Шуеслер Стивен **176**
 ЩЕДРО **100**
 ЭКО-МАРКЕТ **114**
 ЭЛЬБРУС **33**
 ЭЛЬДОРАДО **108**
 ЭНЕРГОМАШСПЕЦ-
 СТАЛЬ **140**
 ЭНЕРГОСТАНДАРТ **78**
 ЭПИЦЕНТР К **76**
 ЭРИДОН **112**
 ЮГОК **78**

А–Н

ADIDAS УКРАИНА **142**
 AES УКРАИНА **118**
 ALFRED C. TOEPFER
 УКРАИНА **120**
 ARCELORMITTAL
 КРИВОЙ РОГ **70**
 AUCHAN УКРАИНА **98**
 AVON COSMETICS
 УКРАИНА **140**
 BAYER УКРАИНА **138**
 BILLA-УКРАИНА **142**
 BRITISH AMERICAN
 TOBACCO УКРАИНА **120**
 BUNGE УКРАИНА **92**
 CARGILL УКРАИНА **84**

ČEZ GROUP **144**
 COAL ENERGY **141**
 COCA-COLA УКРАИНА **114**
 COMFY **94**
 DROGAS **46**
 EAST CAPITAL **50**
 FERREXPO **74**
 FOZZY GROUP **72**
 GENERAL ELECTRIC **160**
 GLOBAL SPIRITS **96**
 HANSABANK **50**
 HEIDELBERGCEMENT
 УКРАИНА **139**
 HENKEL УКРАИНА **114**

I–N

IDS GROUP UKRAINE **136**
 IMPERIAL TOBACCO
 УКРАИНА **94**
 JEFFERIES **176**
 JTI УКРАИНА **86**
 KNAUF УКРАИНА **139**
 KRAFT FOODS УКРАИНА **98**
 LANDRY **176**
 LG ELECTRONICS
 УКРАИНА **106**
 LOREAL УКРАИНА **138**
 LOUIS DREYFUS
 УКРАИНА **126**
 LUXOFT **160**
 MARS УКРАИНА **138**
 MCDONALD'S УКРАИНА **128**
 METRO CASH & CARRY
 УКРАИНА **80**
 МТІ **104**
 NEMIROFF ХОЛДИНГ **128**
 NESTLE УКРАИНА **96**
 NISSAN MOTOR
 УКРАИНА **122**
 NOBLE RESOURCES
 УКРАИНА **128**
 NOVUS **141**

O–W

ORIFLAME COSMETICS
 УКРАИНА **134**
 PHILIP MORRIS
 УКРАИНА **90**
 PORSCHE УКРАИНА **100**
 PROCTER & GAMBLE
 УКРАИНА **92**
 PUBLICIS GROUPE **46**
 RENAULT УКРАИНА **132**
 RETAL INDUSTRIES
 УКРАИНА **118**
 ROMPETROL УКРАИНА **122**
 ROSHEN **78**
 SAATCHI & SAATCHI **46**
 SAMSUNG ELECTRONICS
 УКРАИНА **88**
 SANOFI УКРАИНА **140**
 SLAV AG **110**
 SOCAR УКРАИНА **139**
 SOFTSERVE **160**
 STARLIGHTMEDIA **132, 152**
 SUN INBEV УКРАИНА **100**
 TOYOTA УКРАИНА **98**
 TRUMP ENTERTAINMENT
 RESORTS **176**
 VS ENERGY **82**
 WATSONS **134**
 WOG **72**

*Указаны начальные страницы статей, где упоминаются компании и люди.

SANAHUNT

LUXURY CONCEPT STORE



Київ, вул. Грушевського 8/16

тел.: +38 044 270 7127

sanahunt.com

F
2012
W



УКРАИНА-2017

Как изменится страна, если будут воплощены предвыборные программы партий. Версия ВО «Свобода»



Новая партия власти объявила жесткую войну банковскому сектору. Для начала Верховная Рада приняла закон, согласно которому иностранным банкам запрещалось владеть контрольными пакетами акций любых частных банков в нашей стране, и постановила, что

по меньшей мере 30% банков должны принадлежать государству. На 1 июля 2012 года, по данным Нацбанка, иностранцы контролировали 41,2% всех активов банковского сектора Украины. В стране имелось 23 банка со стопроцентным иностранным капиталом. Выход у них был только один: срочно искать инвесторов.



КОНСТАНТИН ЖЕВАГО
Самовыдвиженец
\$1800 МЛН



ПЕТР ПОРОШЕНКО
Самовыдвиженец
\$1000 МЛН



СЕРГЕЙ ТИГИПКО
Партия регионов
\$989 МЛН



БОРИС КОЛЕСНИКОВ
Партия регионов
\$430 МЛН

РЕЙТИНГИ

Двадцать самых богатых кандидатов в депутаты



Самый состоятельный кандидат — Константин Жеваго с капиталом \$1,8 млрд. На выборы он идет как самовыдвиженец, хоть сейчас и входит во фракцию «Батьківщина» в парламенте. В одномандатном округе баллотируется и второй номер списка богатейших кандидатов — Петр Порошенко (\$1 млрд).

В списке 100 богатейших украинцев можно найти сразу 15 регионалов. Их общее состояние могло быть на \$16 млрд больше. Именно во столько FORBES оценил активы Рината Ахметова, который на выборы не пошел.



РАССЛЕДОВАНИЯ

Межигорье-2



Может ли общество охотников и рыболовов получить десятки тысяч

гектаров земли в заповедных предместьях Киева? Конечно, если его основатели — министр Юрий Бойко, глава «Укравтодора» Владимир Демишкан и председатель Черкасской облгосадминистрации Сергей Тулуб.

ИНТЕРВЬЮ

Секреты Ричарда Брэнсона



«Я хочу гордиться тем, что я делаю. Хочу создать лучшую авиакомпанию,

лучшую авиакосмическую компанию, лучшего мобильного оператора. Если в результате мы еще сможем что-то заработать на этом — просто супер, но деньги — это побочное следствие, а не главный мотив». Из эксклюзивного интервью миллиардера-эксцентрика украинскому FORBES.

МНЕНИЯ

Игорь Мазепа о рецессии



Еще год-полтора назад рецессия началась в головах бизнесменов. А бизнес создает

основную часть добавленной стоимости в стране. И если рецессия коснулась предпринимательских голов, поверьте, она начнет отражаться и в официальной статистике.

A new fragrance for men

ENCOUNTER

Calvin Klein



Alexander Skarsgård

IT'S THE ECONOMY, STUPID!

ЗИМА ОШИБОК НЕ ПРОЩАЕТ. В Донбассе должны неплохо помнить эту советскую поговорку.

Главный вопрос, который в эти дни задают друг другу все украинские бизнесмены, — насколько сильным будет шок, который поразит экономику после выборов. Я не встречал еще никого, кто верил бы словесным интервенциям начальства из правительства и НБУ. Нет ничего дороже репутации: это понимаешь только тогда, когда она нужна позарез. Но ее уже не достать ни за какие деньги.

Не вижу смысла рассуждать сейчас о силе шока. Куда интереснее другой вопрос. Что будет после того, как шторм уляжется? Изменятся ли правила игры или кризис окажется очередной интерлюдией в дурной бесконечности украинской экономической политики? Хотелось бы верить в лучшее. Но мы должны помнить и о том, что боксер умнеет не оттого, что пропустил удар в голову, а оттого, что поступил в университет.

Взялась ли власть за ум, можно будет понять из ее действий в конце года. Вот на что я буду обращать внимание, для того чтобы понять, хочет ли Виктор Янукович выиграть

выборы 2015 года или намерен узурпировать власть.

1. Люди. Кабинет Министров и руководство Национального банка должны уйти в отставку. Дело даже не в том, что те, кто довел страну до ручки, должны быть наказаны. Сохранение у руля нынешних руководителей подорвет веру в любую новую политику, которую неизбежно придется проводить экономическим властям вне зависимости от персоналий.

2. Макроэкономическая стабильность. Девальвация станет удобным моментом для перехода к грамотной курсовой политике. В условиях, когда валюты основных торговых партнеров — еврозоны и России — свободно колеблются в зависимости от конъюнктуры, привязка гривны к доллару ведет к ухудшению условий торговли и отъедает у экономики несколько процентных пунктов ВВП ежегодно. Другой аспект — сокращение расходов одновременно с радикальной налоговой реформой. В центре этой политики — помимо радикального сокращения количества налогов — должен стоять отказ от субсидирования

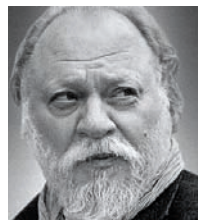


горно-металлургического комплекса за счет всех остальных.

3. Инвестиционный климат. Украина остро нуждается в притоке внешнего капитала, талантов, технологий. Этого не произойдет без разгона криминальных банд, шантажующих бизнес. Параллельно необходимо провести радикальное дерегулирование. Приток инвестиций станет толчком для развития множества малых и средних бизнесов. Выход на устойчивые темпы роста на уровне 8–10% в год вполне реален.

Осталось дожидаться зимы.

— **Владимир Федорин**,
главный редактор



ИГОРЬ ПОМЕРАНЦЕВ

В 1978 году киевский переводчик Игорь Померанцев выбрал свободу. Уехав из СССР, он получил известность как писатель, поэт и ведущий «Радио Свобода». Через 40 лет после окончания Черновицкого университета Померанцев вернулся в город своей юности, чтобы органи-

зовать международный поэтический фестиваль Meridian Czernowitz. У фестиваля, который в сентябре прошел уже в третий раз, нешуточные амбиции — на несколько дней превратить провинциальный украинский город с австро-венгерским флером в поэтическую столицу всей Европы. Померанцев питает страсть не только к поэзии. Он один из лучших винных критиков, пишущих на русском языке. Чтобы наслаждение от вина было полным, его нужно не просто пить. О вине нужно говорить. FORBES публикует колонку Померанцева о том, где найти слова для разговора о вине.



ОСКАР БРЕНИФЬЕ

Можно ли быть счастливым и как им стать? Почему мы не похожи друг на друга? Что лучше — одиночество или дружба? Что такое мораль? Это только часть вопросов, которые французский философ и профессор Сорбонны Оскар Бренифье задает на своих семинарах. Он сравнивает

философию с занятиями спортом: «Если занимаетесь гимнастикой, тело будет в лучшей форме; философия подскажет, что необходимо работать над собой».

Люди живут, работают, совершают поступки из разряда «так нужно», создают себе круг обязанностей... и не могут остановиться и спросить себя о смысле существования. «Перестаньте спешить. Остановитесь и сядьте. Сядьте и просто поговорите о глупых вещах, о вашем существовании». В очередном номере FORBES Woman Бренифье размышляет о том, можно ли научиться радоваться жизни.

JD

JAQUET DROZ

SWISS WATCHMAKER SINCE 1738



В XVIII веке Пьер Жаке Дро стал первым часовым мастером, получившим разрешение представлять свои изделия в Китае.

The Eclipse, ref. J012633202

Циферблат черного цвета выполнен в технике горячей эмали.

Корпус и накладные элементы из розового золота 750 пробы.

Механизм с автоматическим подзаводом. Запас хода 68 часов.

Центральные часовая и минутная стрелки, указатель дня недели и месяца в апертуре напротив метки «12 часов», стрелочный указатель даты, указатель фаз Луны напротив метки «6 часов». Диаметр 43 мм.

WWW.JAQUET-DROZ.COM

NOBLESSE®

ЕКСКЛЮЗИВНО ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ В

Київ. Бутік «ДЕЛЮКС», Червоноармійська вул., 77, тел.: (044) 537-4153;

Київ. Швейцарський бутік «БАЗЕЛЬ», Червоноармійська вул., 114, тел.: (044) 528-3385.

www.noblesse.com.ua

АФИША ЕДЫ

Бренд-шеф Aroma espresso bar Елизавета Крыжановская — о лучших европейских фуд-фестах этой осени

РЕСТОРАННЫЙ ФЕСТИВАЛЬ, ЛОНДОН

1–15 октября

Две недели в самых разных заведениях Лондона — от мишленовских ресторанов до гастропабов — будет грандиозное столпотворение. Звездные шефы, ресторанные критики, производители продуктов питания станут дебатировать на актуальные для гурманов темы. На закуску — во всех местах, участвующих в фестивале, специальное меню: каждый шеф постарается приготовить что-нибудь эдакое. Полностью программа пока не раскрывается. В прошлом году три звездных шефа в течение первых четырех вечеров готовили ужин

на площадке у знаменитого колеса обозрения «Лондонский глаз». www.londonrestaurantfestival.com

ФЕСТИВАЛЬ МОРЕПРОДУКТОВ, ЭЛЬ-ГРОВЕ (ИСПАНИЯ)

5–14 октября

Главные источники дохода жителей Эль-Грове на атлантическом побережье региона Галисия — рыбная ловля и туризм. В течение десяти дней эти направления объединяются в рамках ежегодного фестиваля, проводимого с 1963 года. Параллельно проходит конкурс гранитных скульптур, лучшие из которых пополняют экспозицию, украшающую побережье и улицы городка. www.turismogrove.es

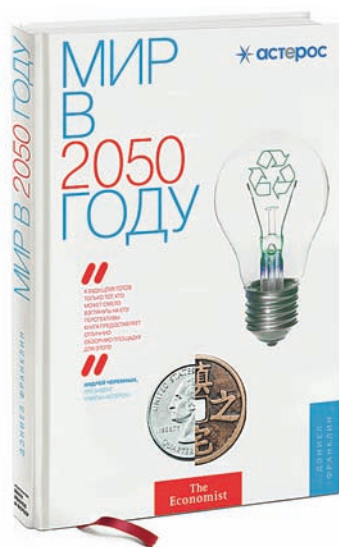


ФЕСТИВАЛЬ БЕЛЫХ ТРЮФЕЛЕЙ, АЛЬБА (ИТАЛИЯ)

6 октября — 18 ноября

Главная тема этого года — трюфели и кинематограф. Основатель фестиваля Джакомо Морра обозначил связь между ними еще в 1949-м, отправив белый трюфель в подарок американской звезде Рите Хейворт. В программе фестиваля: дегустации вин и фирменных блюд региона, мастер-классы, аукцион трюфелей, турнир по гольфу, выбор королевы трюфелей, «средневековая ярмарка» и многое другое. www.fieradeltartufo.org

ВОЗМОЖНЫЙ МИР



Трудно предсказать, что будет через месяц или год. Слишком велика роль случая. Прогнозировать на десятилетия — более осмысленная задача. Сиюминутное и случайное отсеивается, остаются тренды.

Именно такой подход реализован в книге «Мир в 2050 году», которая написана авторами The Economist. В фокусе — 20 главных проблем, вызовов, возможностей, которые определяют лицо мира в середине столетия.

«Важнейший урок, который можно извлечь из прошлых прогнозов, — планетарный пессимизм ошибочен. Человечество обладает достаточным умом и жизнелюбием для того, чтобы справиться с любой проблемой», — пишет во вступлении выдающийся английский биолог и популяризатор науки Мэтт Ридли. К 2050 году будут найдены новые источники энергии, которые позволят человечеству «слезть с нефтяной иглы». Прекратятся войны за контроль над минеральными ресурсами. Куда больший конфликтный потенциал у такого ресурса, как пресная вода. Предпринимателям придется привыкать работать в условиях турбулентности. Инновационные прорывы будут вызывать один штурм творческого разрушения за другим, сметая не успевающие адаптироваться компании. Изменения станут частыми и радикальными — новые эффективные бизнес-модели будут расти как грибы после дождя. Сократится средний срок жизни компаний: в середине XX века список Fortune 500 ежегодно обновлялся на 4%, в наши дни — на 10%; можно только догадываться, насколько ускорится этот темп к 2050-м, но в том, что он ускорится, нет сомнений. Карьерный путь станет значительно более сложным. Если вы произнесете словосочетание «карьерная лестница» через 38 лет, люди просто не поймут, о чем вы говорите. Зато никого не удивит, если в резюме соискателя будет графа «творческий отпуск» протяженностью три–пять лет.

Автор — Борис Давиденко

ДЕЛО ВКУСА

Владелица одесского ресторана «Кларабара» Клара Булгакова — о лучших заведениях за пределами Испании, где можно попробовать испанскую еду

BRINDISA

Tapas Brindisa Soho, London, Broadwick Street 46, 020 7534 1690 Прекрасный выбор оливок и козьего сыра. В зависимости от степени созревания сыр похож или на домашний творог, или на крем в корочке.

FIG & OLIVE

Los Angeles, 8490 Melrose Place, 310 360 9100

Хозяйка ресторана — фанаты оливкового масла. Каждое блюдо в меню сопровождается подробным описанием масла, на котором оно приготовлено.

SALT TASTING ROOM

Vancouver, BC, Blood Alley 45, 604 633 1912

Дегустационный зал с огромным выбором сыров, хамонов, прошутто. Как и два вышеуказанных, это заведение держат импортеры лучших испанских продуктов — такой выбор отличной еды в одном месте не просто найти и в самой Испании.

A full-page advertisement for Ermenegildo Zegna. A man with long, wavy brown hair and a beard is the central figure. He is wearing a dark blue dress shirt, a dark red patterned tie, and a brown and black checkered suit jacket and trousers. He is leaning against a dark wooden railing, with his right hand resting on the railing and his left hand holding a dark bag. The background is a soft-focus landscape of mountains under a cloudy sky. The brand name 'Ermenegildo Zegna' is printed in a white serif font on the left side of the image.

Ermenegildo Zegna

Passion for Nature
Пристрасть до Природи
Пейзаж Оази Дзеня

КОНСЕРВАЦИЯ ОТСТАЛОСТИ

Что не так с украинским образованием



Андерс Ослунд

Старший научный сотрудник Института международной экономики имени Петерсона, автор книги «Как Украина построила рыночную экономику и демократию»

ЕСЛИ УКРАИНА ХОЧЕТ СОКРАТИТЬ ОТСТАВАНИЕ от остального мира, она нуждается в хорошем образовании. Во многих отношениях система просвещения Украины — самая сильная часть ее экономики. Проблема в том, что составляющие ее гордость базовое математическое и естественно-научное образование — это приходящие в упадок остатки советской системы.

Хуже всего обстоят дела с медицинским образованием. С точки зрения качества подготовки управленцев Украина в рейтинге Международного экономического форума занимает 116-е место среди 142 стран. Столь же плачевна ситуация с преподаванием в таких областях, как экономика, правоведение и языки.

К сожалению, министра образования Дмитрия Табачника совершенно не волнуют реальные проблемы отрасли — коррупция, избыточное регулирование, разбазаривание ресурсов, низкое качество преподавания.

Главная проблема украинского образования — это коррупция. Взятки платятся за поступление в вуз, за сдачу экзаменов и получение степеней. «Оранжевое правительство» ввело независимое тестирование для поступления в вузы. Вместо того чтобы повышать качество тестов, Табачник разрешил университетам ввести дополнительные экзамены и потребовал льгот для отдельных социальных групп, прежде всего для детей шахтеров. Лидия Суржик справедливо указывает в «Зеркале недели», что это ведет к отрицательному отбору. Новые правила развязывают руки коррумпированным ректорам и профессорам.

Лучшие в мире американские университеты — частные неприбыльные учреждения. Следующие за ними Оксфордский и Кембриджский университеты являются государственными, но пользуются широчайшей автономией. Украинские вузы необходимо преобразовать в независимые учреждения, подотчетные авторитетным наблюдательным советам. После этого образовательные, исследовательские, кадровые и финансовые функции можно будет передать на университетский уровень. Вместо этого сохраняется чрезмерно детализированная, централизованная система финансирования. Неудивительно, что ни один из более чем 800 украинских вузов не входит в Шанхайский рейтинг 500 лучших университетов мира.

Казахстан учредил элитный государственный университет в сотрудничестве с восемью

выдающимися иностранными вузами. Даже Россия предприняла такую попытку, создав в Сколково университет в партнерстве с Массачусетским технологическим институтом. В украинском образовательном секторе доминирует государство, которое не оказывает никакой поддержки международным и частным образовательным проектам.

Президент Леонид Кучма много лет поддерживал так называемый Болонский процесс унификации европейского высшего образования. Одним из первых решений Табачника на посту министра было вывести Украину из этого процесса. Как следствие, выпускник ведущего западного учебного заведения с докторской степенью не может считаться достаточно компетентным для того, чтобы преподавать в захудалом украинском вузе. Это хороший метод консервации невежества.

Вопреки расхожему мнению, украинская система образования сравнительно хорошо финансируется. Уровень государственных расходов на образование (7,3% ВВП в 2009 году) выше, чем в большинстве европейских стран. Но значительная часть этих средств расходуется впустую.

Вследствие низкой рождаемости и эмиграции число детей школьного возраста упало в Украине на 40% — с 7,1 млн в 1991-м до 4,3 млн.

Недвижимость и занятость в образовательной системе должны быть пропорционально сокращены.

За два десятилетия количество школ уменьшилось всего на 9%, так что растущая доля бюджета на образование расходуется на содержание избыточных площадей. Табачник гордится тем, что при нем закрыли всего 300 школ — Тимошенко, мол, за два года закрыла 650. Лучше бы он продал здания 6800 лишних школ, направив полученные средства на повышение качества образования.

Нормы, действующие с советских времен, вынуждают школы содержать избыточный бюрократический штат. В децентрализованной системе финансирования половина таких кадров, по всей видимости, была бы сокращена. В последние 20 лет численность учителей оставалась примерно на одном и том же уровне — чуть более полумиллиона. Как следствие, число учеников на одного учителя снизилось с 13,3 в 1991 году до 8,4. Это расточительство. Штат учителей может быть сокращен на 40%. Самых квалифицированных преподавателей необходимо сохранить, повысив их зарплаты на 80%.

Это лишь самые элементарные шаги, которыми нельзя ограничиваться. Государственное финансирование должно быть привязано к студентам, а не к образовательным учреждениям. Необходимо перевести и адаптировать хорошие международные учебники, продолжать компьютеризацию и сконцентрировать ресурсы в самых сильных учебных заведениях. **■**

Billionaire Italian Couture,
Bottega Veneta, Burberry, Balmain,
Dolce&Gabbana, Gucci, Kiton, John Smedley, Moncler,
Prada, Santoni, Smalto, Tod's



symbol
MEN
www.symbol.ua

Символ Мен

Харків, пл. Свободи, 7, тел. 057 705 62 59
Одеса, вул. Пушкінська, 14, тел. 048 711 61 29

ПОРА УЧИТЬСЯ ПЛАВАТЬ

Почему девальвация пойдет на пользу украинской экономике



Елена Беседина

Старший научный сотрудник Киевского экономического института при Киевской школе экономики

ЕСТЬ ВСЕ ОСНОВАНИЯ ПОЛАГАТЬ, ЧТО гривна переоценена. Достаточно взглянуть на состояние платежного баланса. По данным Национального банка, дефицит счета текущих операций за семь месяцев 2012 года составил \$6,7 млрд. Если бы не рост валютных переводов работающих за рубежом украинцев, дефицит уже вышел бы на отметку, которая в прошлом году была достигнута за 12 месяцев. В том, что украинский импорт растет быстрее, чем экспорт, немаловажную роль сыграло и то, что валюты торговых партнеров Украины подешевели по отношению к доллару, тогда как номинальный курс гривны не менялся.

Если валютных поступлений от экспорта не хватает, чтобы профинансировать импорт, у любой страны есть две возможности свести концы с концами: иностранные инвестиции и заимствования. С инвестиционным климатом в Украине все понятно, поэтому правительству приходится наращивать долг. В последние месяцы это делается преимущественно путем продажи валютных облигаций государственного займа.

Давление на курс оказывают и внутренние факторы. Перед выборами увеличиваются социальные выплаты и усиливаются девальвационные ожидания населения. О том, что административные меры в таких условиях неэффективны, свидетельствует опыт Беларуси. Там попытки сдержать спрос на доллары загнали валютные операции в тень и лишь отдалили неизбежную девальвацию. В конечном итоге белорусский рубль обесценился более чем на 60%. Обвала можно было бы избежать, если бы центробанк вовремя отпустил курс.

Что несет девальвация экономике? Согласно ортодоксальной теории, девальвация делает более конкурентоспособной продукцию ориентированных на экспорт отраслей и способствует их росту. Импорт становится менее привлекательным, и внутренний спрос переключается на отечественных производителей. Представители других школ экономической мысли с этой точкой зрения не согласны. Они утверждают, что девальвация приводит к экономическому спаду или стагнации, поскольку импортированный капитал и сырье дорожают, что ведет к росту производственных расходов. Аналогичный негативный эффект дает непропорциональный рост заработной платы.

В одном из свежих отчетов американского Центра экономических и политических исследований сравнивается опыт Аргентины и Латвии. Первой в 2002-м пришлось девальвировать песо, вторая, пострадав от рецессии 2008–2009 годов, не стала отказываться от фиксированного курса лата. В итоге аргентинская экономика потеряла 4,9% в год после девальвации и возросла на 90% в последующие девять лет. ВВП Латвии снизился за три года на 21,3%.

Для украинской экономики девальвация не будет безболезненной. Импорт подорожает, возрастут расходы на обслуживание внешнего долга, снизятся реальные доходы населения, ухудшится состояние банковской системы. Но это неизбежная плата за переход к более здоровой экономической политике. Украина сможет, наконец, перейти к более гибкому обменному курсу — руководители Нацбанка, кстати, уже заговорили о переходе к «управляемому плаванию» национальной валюты. Такой режим позволяет избежать резких скачков реального эффективного курса, а также служит инструментом саморегулирования экономики.

Плавающий курс не панацея. К такому выводу в прошлом году пришли и экономисты европейского департамента МВФ, проанализировав данные по 101 стране: гибкий курс лучше абсорбирует внешние шоки только в случае стран с относительно небольшим внешним долгом.

Для того чтобы при плавающем курсе не было больших его скачков, нужны хорошо развитые валютные и финансовые рынки. Экспортерам и импортерам должны быть доступны инструменты страхования валютных рисков — форварды, валютные опционы и свопы. Противники гибкого курса призывают подождать, пока украинский фондовый рынок начнет предлагать такие инструменты и выйдет на уровень развитых стран. Но это мнение спорно: реалии плавающего курса и спрос на такие инструменты со стороны компаний заставят рынок развиваться. Нельзя научиться плавать в бассейне, в котором нет воды.

Переход на плавающий курс во время девальвации и нестабильности на валютном рынке будет болезненным для украинской экономики в краткосрочной перспективе. Конечно, проще было бы сделать это в спокойной обстановке. Но когда все стабильно, на такие преобразования обычно не хватает политической воли. Стабильность при фиксированном курсе обманчива: в то время как номинальный курс остается неизменным, реальный курс колеблется, негативно влияя на экономику. В долгосрочной перспективе Украина должна выиграть от перехода на плавающий номинальный курс. **Ф**

Мы знаем, как создается совершенство


L'ÉPÉE
1839

Вы ищете достойный подарок?

Представляем вам настольные механические часы знаменитой швейцарской фирмы L'ÉPÉE. Часами этой фирмы пользовались премьер-министр Великобритании **Уинстон Черчилль**, **Папа Римский**, президент США **Джон Ф. Кеннеди** и многие другие выдающиеся люди всего мира. 8-дневный запас хода, турбийон, репетир, красивейший механизм и изысканный дизайн удовлетворяют вкус самого утонченного ценителя часового искусства.

Таким образом, часы L'ÉPÉE являются не просто аксессуаром интерьера, но и **великолепным подарком дорогим вам людям**, который может стать семейной ценностью.



Дорожные часы L'Épée на столе
президента США
Джона Ф. Кеннеди



Дорожные часы L'Épée на столе
Председателя правления
ОАО «Газпром» Алексея Миллера

LA TOUR®

Эксклюзивный дистрибьютор AVRA:

Киев, ул. Красноармейская, 47 тел.: +38 (044) 287-04-41, +38 (067) 440-40-88

www.avra.su

ЧУВСТВО ЦЕЛИ

Чего не хватает Украине для экономического рывка



Павло Шеремета

Старший консультант сети Институтов стратегии голубого океана

МЕНЯ ЧАСТО СПРАШИВАЮТ, ПОЧЕМУ Украина «не развивается как следует». Я всегда отвечаю: главная причина, на мой взгляд, — это отсутствие «тигриного желания» развиваться как следует у лидеров страны и критической массы ее управленческой элиты.

Желание строится на намерении. Недаром хороший инструктор по йоге всегда начинает занятие с того, что советует участникам определить свое намерение на текущую тренировку. Любой эффективный менеджер знает, какие чудеса творит простое наличие четкого личного и корпоративного плана на день, на неделю, на год.

Эту же практику определения чистого намерения приняли и страны (почему-то в основном на Востоке), и компании (не только на Востоке). Более трех лет я прожил в Малайзии, которую относят к «тиграм» Юго-Восточной Азии.

Каждый день я слышал о «Видении 2020», подразумевающим, что Малайзия должна к 2020 году стать развитой страной. Это намерение было сформулировано в 1991-м, когда ее ВВП на душу населения составлял около \$3000 (чуть меньше, чем сегодня в Украине). Для того чтобы войти в число развитых стран, нужно было увеличить этот показатель в пять раз. Каждый день малайзийский премьер говорит согражданам, что они — последнее поколение, которому выпала честь донести эстафетную палочку до победного финиша. Страна обозначила 12 стратегических отраслей, распределила эти отрасли по министерствам и каждый год устанавливает своим министрам по три ключевых ориентира для приближения к цели. Судя по текущим трендам, Малайзия достигнет ее на год-два позже запланированного, но такое опоздание в исторической перспективе не имеет никакого значения. В мире станет одной развитой страной больше.

Цель — это проекция воли. Личной. Организационной. Или национальной. Психиатр Виктор Франкл во время Второй мировой войны был узником концлагеря. Оттуда он вынес вывод о том, кто имеет наибольший шанс выжить в самых сложных условиях. Независимо от возраста, пола, образования

и профессии в эту категорию входили люди, у которых была наиболее четкая цель в жизни после освобождения.

В Малайзии я не только ежедневно слышал о «Видении 2020», но и просыпался под звуки утренней «линейки» персонала соседней стройки. Офисное здание возводила южнокорейская Daewoo. Десятиминутная зарядка, пятиминутное напутствие менеджера, три общих воодушевленных выкрика, похожих на наше «Будьмо!». Красивейшее 70-этажное здание было построено менее чем за два года.

Два американских профессора в далекие 1980-е написали в Harvard Business Review статью о Samsung. На них произвели неизгладимое впечатление девушки, клеившие серийные номера и торговую марку на продукцию компании. Казалось бы, самая простая операция. «Но девушки видят в ней возможность воспитать

личную дисциплину и даже честность», — писали авторы. «Делать свою работу высококачественно каждый раз — метод воспитания образцовости. Я вкладываю душу и сердце в эти товары», — объяснила одна из девушек. Конечно, они хотели бы иметь более высокие зарплаты, но понимали, что инвестируют

в будущее компании и страны в целом. «Они все еще помнят Корею с грязными дорогами, редкими машинами и трущобами. И хотя они не знают всех причин улучшений, но понимают, что успех Samsung — одна из этих причин. Как простые работники они ощущают себя частью чего-то исторического».

«Часть чего-то исторического» — такое ощущение разлито в массах населения большинства стран Юго-Восточной Азии (начиная с Китая), цель которых — добиться экономического лидерства в мире. То же самое я чувствовал в 1990-е в Центральной Европе, которая твердо намеревалась войти в Европейский союз и догнать его по уровню жизни. И это то, чего не хватает современной Украине.

Объявленное нынешним руководством страны намерение войти в число 20 крупнейших экономик не очень мотивирует. «Ну и что, что мы будем в двадцатке? — задастся резонным вопросом средний украинец. — Что это значит для моих доходов?». Промежуточные цели не определены, индивидуальная ответственность министров не установлена, пути достижения генеральной цели неизвестны. Куда несет эстафетную палочку наше поколение, пока не видно. **Ф**

НАМЕРЕНИЕ ВОЙТИ В ЧИСЛО 20 КРУПНЕЙШИХ ЭКОНОМИК НЕ МОТИВИРУЕТ



BALLY

SWITZERLAND

Київ, вул. Хрещатик, 15, Пасаж, тел. 044 279 84 93 ДНІПРОПЕТРОВСЬК, пр-т К.Маркса, 77 тел. 056 370 17 46
ДОНЕЦЬК, пр-т Гринкевича, 9 тел. 062 334 38 01 BALLY.COM



Баллі Швейцарія

СПАСЕТ ЛИ ПОЛ РАЙАН ЦИВИЛИЗАЦИЮ?

Уменьшить роль государства — единственный способ выйти из экономического кризиса

ТЕКСТ

Стив Форбс

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА развитых стран давно не была столь губительной, как сегодня. На ум приходят только стагфляция 1970-х и Великая депрессия 1930-х. И пусть политика германского правительства не настолько убога, как французского или испанского, но все движется к одному и тому же катастрофическому финалу.

Все эти страны повышают налоги. В США до этого пока не дошло, но если Барака Обаму изберут на второй срок, ситуация кардинально изменится. Нет ничего более вредного, чем повышение налогов в условиях слабеющей экономики. Большинство экономистов и сегодня считают актуальными антикризисные рецепты Джона Мейнарда Кейнса, которые тот давал во время Великой депрессии. Но нынешние правительства ведут себя ничуть не лучше предшественников, чьи действия так били Кейнса.

В Европе надеются, что повышение налогов позволит сбалансировать бюджеты, спасти евро и вновь запустить механизм роста благосостояния. Но чем выше налоги, тем стремительнее падает экономика — это следовало понять еще несколько десятилетий назад. Европа демонстрирует чудеса изобретательности, находя всевозможные способы оказать финансовую помощь самым уязвимым странам. Но выигрывая время, европейцы не производят системных изменений, которые стимулировали бы рост.

Третья по величине экономика мира — Япония — действует еще хуже. Недавно там удвоили налог с продаж, а верхнюю планку подоходного налога подняли до 55%.

Какое отношение все это имеет к кандидату в вице-президенты от республиканцев Полу Райану? Вообще внимание приковано к его

идее реформировать государственную программу медицинской помощи. Но гораздо важнее весь комплекс предлагаемых им принципов и подходов, и именно эти подходы спасут мир от сползания в экономическую пропасть. Идеи Райана, которые позволяют лучше понять замыслы его босса — Митта Ромни, помогут восстановить экономику США так же, как реформы Рейгана спасли ее в 1980-х годах. Американская экономика остается самой крупной и динамичной в мире, и наш успех — это гарантия успеха всех остальных.



Пол Райан (слева) и Митт Ромни

Денежная политика. Экономическая и политическая элита полностью игнорирует губительный эффект слабеющего доллара. Ромни уже выражал недовольство действиями Федерального резерва, и Райан всеми силами поддерживает эту справедливую критику. Он не сторонник возврата к золотому стандарту, но гораздо лучше, чем кто-либо в нынешней верхушке, понимает, зачем нужна стабильность курса доллара.

Налоги. Здесь у Райана гораздо больше приверженцев, согласных с тем, что кардинальное упрощение налогового кодекса — насущная необходимость. Райан понимает, что налоги — дополнительное бремя на людей, не боящихся конструктивного риска и жаждущих успеха. Со

снижением налогов предпринимательство и динамичный бизнес расцветают, как цветы на солнце после проливного дождя. Если США резко снизят налоги, то и другие страны откажутся от налоговой политики образца Великой депрессии. Через несколько лет после того как Рейган уменьшил все без исключения налоги, за ним последовали полсотни других стран.

Расходы. Несмотря на разговоры о жесткой экономии, европейские правительства не торопятся снижать расходы. Невероятный факт: расходы греческого правительства в этом году выше, чем в 2011-м. Испания, Греция и другие страны, находящиеся в затруднительном положении, могли бы мобилизовать значительные средства от продажи госактивов, и это принесло бы огромное облегчение борющемуся со спадом частному сектору. Если США проведут фискальную реформу «по Райану», которая предполагает сокращение расходов и обязательств бюджета, другие страны тоже начнут сокращать раздутый госсектор.

Торговля. Мы должны избежать эпидемии протекционизма. Райан — поборник свободной торговли, и он будет противостоять постоянно растущей вашингтонской группировке неопротекционистов.

Внешняя политика. В условиях, когда США воспринимаются как слабеющая страна, у некоторых правительств возникает искушение вести себя агрессивнее. Такое впечатление, что вялая дипломатия США в последние годы побудила Китай ужесточить позицию по отношению к соседям.

Райан прекрасно знает, насколько губительны для экономического роста предписания МВФ, который придерживается таких шарлатанских методов, как девальвация валют и повышение налогов.

Если экономика США восстановится, как это было в 1980-х, силы добра обретут второе дыхание и мир станет безопаснее. Райан осознает теснейшую связь между успешной внешней политикой США и усилением нашей экономики.

Нацеленная на рост политика Райана критически важна для нас, для всего мира. Полумеры уже ничего не решат. **Ф**

Montegrappa
ITALIA

Україна



Лімітована колекція письмових інструментів,
присвячена Незалежності України

Київ

Монтеграппа, вулиця Хрещатик, 12
+380 44 278-21-83

Crystal, вулиця Володимирська, 20/1а
+380 44 278-61-11

Domain du Luxe, вулиця Пирогова, 2
+380 44 235-83-83

Донецьк

Монтеграппа, вулиця Артема, 145а
+380 62 335-31-51

Одеса

Valencia, вулиця Катерининська, 36
+380 48 786-94-27

Charm du Luxe, Галерея «Сади Перемоги»,
вулиця Сергія Варламова, 28
+380 48 748-12-58

Луганськ

Время и стиль, площа Героїв ВВВ, 7
+380 642 71-71-45

Запоріжжя

Акцент, проспект Леніна, 151
+380 61 212-58-41

Дніпропетровськ

Cellini, ТЦ «Library»,
проспект К. Маркса, 54д
+380 56 376-90-65



www.montegrappa-shop.com



Украинская гордость мирового масштаба

Смотреть на лошадей можно так же бесконечно, как и на горящее пламя или текущую реку. «Рядом с этими животными просветляется разум, успокаивается душа и исцеляется тело...» Эти слова владельца «Донбасс Эквицентра» Юрия Черткова можно было прочувствовать в полной мере на IV Международном конноспортивном турнире «Донбасс Тур 2012», который с 31 августа по 2 сентября проходил в Донецке.

ДОМАШНИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ЛОШАДЕЙ

За четыре года существования соревнований по конному спорту «Донбасс Тур» Донецк превратился в настоящую конкурную столицу Украины. Побывав здесь, понимаешь, что такой результат достигнут благодаря тому, что конноспортивный центр, на базе которого и проходят соревнования, создан с большой любовью и заботой. Даже само расположение «Донбасс Эквицентра» в живописном уголке посреди лесной зоны, где растут вековые дубы и сосны, рядом с тремя озерами, способствует позитивному восприятию.

Вся инфраструктура создана здесь ради комфортного пребывания спортсменов и лошадей. Для четвероногих спортсменов в «Донбасс Эквицентре» создан поистине домашний уют. Возле превосходной главной арены комплекса расположено просторное и очень удобное разминочное поле. С ним соседствуют прекрасные летние конюшни. Кроме того, для лошадей в центре предусмотрены солярии, мойки, кузня. Комфортабельностью денников была восхищена лидер Global Champions Tour Эдвина Топс-Александр.

ОЛИМПИЙСКИЕ КРИТЕРИИ

Международный турнир «Донбасс Тур 2012» стал значимым событием для всего конного мира. Его грандиозность подчеркивается тем, что соревнования по конкур уровня «пять звезд»

в Украине проводились впервые. Сразу после завершения Олимпийских игр в Лондоне представители мирового конкур собрались в Донецке, чтобы показать свое мастерство взаимоотношений с лошастью и, конечно, побороться за Гран-при «Донбасс Тура». В турнире принимали участие 34 спортсмена из 16 стран мира — от Австралии и Гонконга до Великобритании и Норвегии.

Организаторы соревнований позаботились о том, чтобы все составляющие турнира соответствовали высшему уровню. Для спортсменов и их лошадей едва ли не первостепенное значение имеет грунт, на котором проходят соревнования. Созданием боевого и тренировочных полей занимался немецкий специалист, который готовит олимпийские поля. Пятизвездочные соревнования «Донбасс Тур 2012» предполагают сложные маршруты. Интрига заключается в том, что всадники о маршруте узнают незадолго до соревнований. И от того, насколько сложно составлена схема конкур, зависит зрелищность турнира. Поэтому для построения маршрута был приглашен немец Франк Роттенбергер. Этот курьезный дизайнер имеет безупречную репутацию в мире конного спорта. Неслучайно его приглашают на соревнования мирового уровня, одни из которых — прошедшие в Лондоне Олимпийские игры. Несмотря на то что в конкуре результаты всадника и лошади фиксирует специальная электронная система, успех

любого крупного соревнования зависит от слаженной работы судейской коллегии. Отметим, что судейская коллегия «Донбасс Тура 2012» во главе с президентом Гранд-жюри финном Цезарем фон Вальцелем отработала безукоризненно.

ПОБЕДИТЕЛИ И ПРИЗЕРЫ

Первый день соревнования «Донбасс Тура 2012» начался довольно непросто конкур «В две фазы» с высотой препятствий 145 см. В этом маршруте победу праздновала главная спортсменка сборной Швейцарии Яника Спрюнгер, которая во второй фазе была быстрее блистательного британского всадника Уильяма Фаннела почти на секунду.

Триумфатором второго маршрута турнира стал бельгийский всадник Грегори Уотеле на лошади Kronos d'Ouilly. Итальянец Хуан Карлос Гарсия (серебряный призер чемпионата Европы 2009 года) с лошадью Adlerfaenger победил в шоу-классе «По шести препятствиям». Более того, итальянский спортсмен продолжил свой успех, выиграв четвертый конкур турнира «На время». Победу почти с двухсекундным превосходством над лидером Global Champions Tour Эдвиной Топс-Александр ему принес верный Paulin.

Уровень бельгийской школы конкур вслед за Грегори Уотеле продемонстрировал его соотечественник Дирк Демерсман. Этот талантливый спортсмен на

равных состязался с лидерами во всех маршрутах турнира, и, наконец, удача улыбнулась ему в пятом маршруте «Донбасс Тура», который проходил по таблице А с перепрыжкой. Дирк, прекрасно изучив маршрут Франка Роттенбергера, вошел в число призеров сразу на двух лошадях. В паре с Bufero vh Panishof бельгиец выиграл маршрут, а лошадь Cicero Z van Paeme принесла спортсмену четвертое место. Отметим также, что еще один конкур шоу-класса, завершивший второй соревновательный день, выиграл Хенк ван де Пол (Голландия).

Обладателем же Гран-при «Донбасс Тура 2012» стал британец Уильям Фаннел на лошади Billy Congo. Фаннел ехал перепрыжку последним, поэтому, уже зная результат своих соперников, выбрал рискованную тактику: делал опасные повороты, срезал углы. Данная стратегия оправдала себя, и британец показал лучшее время, что позволило ему завоевать главный приз турнира.

Настоящим подарком от организаторов для всех гостей и участников соревнований стало конное шоу «летающего француза» Лоренцо и его прекрасных белых лошадей.

В ЧЕМ СЕКРЕТ УСПЕХА?

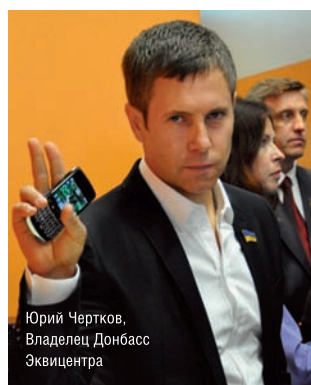
Следует также отметить и удачный дебют 17-летней украинской спортсменки Алисы Даниловой, которая является спортсменкой «Донбасс Эквицентра». В паре с Visuvius она



Janika Sprunger (SUI)



Jan Tops (Президент Global Champions Tour),
Meredith Michaels-Beerbaum (всадница),
Edwina Tops-Alexander (всадница)



Юрий Чертков,
Владелец Донбасс
Эквицента



Зрители Донбасс Тура 2012



Победитель Гран-при
Донбасс Тура 2012 –
William Funnell

участвовала в конкуре шоу-класса с высотой препятствий 145 см, заняв при этом седьмое место. Как подчеркнул наставник Даниловой Пит Раймакерс, это достаточно успешный результат для дебютанта соревнований уровня «пять звезд».

Участие юной спортсменки в турнире такого уровня является одним из пунктов программы подготовки всадников «Донбасс Эквицента». По словам директора Виктории Повзло, в эту программу входит не только поиск перспективных спортсменов, но и обеспечение их лошадьми высокого класса, поиск тренера чемпионского уровня и вывод всадника на мировой уровень

с возможностью выступать на четырех- и пятизвездочных турнирах.

На этом «Донбасс Тур 2012» был завершен. Как подчеркнула директор турнира Виктория Повзло, интерес к конноспортивным соревнованиям, которые проходят в Донецке, возрастает с каждым годом. Об этом свидетельствуют переполненные трибуны. При этом публика уже профессионально разбирается в нюансах конкурса, активно болеет за всадников, поддерживая их аплодисментами и создавая неповторимую атмосферу на «Донбасс Эквицентре». «Судя по высоким результатам и положительным эмоциям, можно утверждать, что

пятизвездочный «Донбасс Тур 2012» состоялся», — отметила Виктория Повзло. «Хотелось бы поблагодарить участников, гостей и наших преданных болельщиков за их интерес к турниру», — сказала она, при этом уверив всех, что в следующем году на юбилейном, пятом турнире многочисленных гостей и участников непременно будут ждать приятные сюрпризы.

О некоторых из них Виктория согласилась нам рассказать. Во-первых, призовой фонд увеличится до 1 млн евро! При этом главный приз — Гран-при — будет составлять 500 000 евро. Во-вторых, лошадей в Донецк будут транспортировать уже двумя самолетами Airbus.

Что интересно, данный турнир является чуть ли не единственным некоммерческим проектом в конноспортивном мире. «Донбасс Тур» проводится на собственные средства только одного человека — владельца «Донбасс Эквицента» Юрия Черткова. Спонсорские средства ни на подготовку структуры центра, ни на обеспечение материальной базы, ни на призовой фонд не привлекаются. Подобный альтруизм можно объяснить только одним: безграничной любовью к конному спорту и желанием развивать его в стране, повышая тем самым рейтинг Украины в мире. ®

Елена БЛОХА

Мобільна смарт-індустрія: *стаємо більш мобільними*

Мобільні пристрої (смартфони та планшетні ПК) SMART зазнали суттєвого вдосконалення, однак потенціал цієї галузі досі не розкритий. Ми очікуємо, що обсяг поставок цих пристроїв зростатиме щорічно в середньому на 30% протягом наступних п'яти років. Ми бачимо, що смарт-мобільність є ключовою темою у структурі ІТ-сектора.

Сандіп Генторі, аналітик, UBS AG

«Смарт-мобільність» тепер усюди?

Бажаючи залишатися постійно на зв'язку, маючи цілу низку завдань, які необхідно виконати протягом дня, ми звикли до розмаїття мобільних пристроїв і сприймаємо їх більш як необхідність, ніж як розкіш. Такі приголомшливі можливості, як удосконалений інтерфейс сенсорних екранів та незначна вага, привернули увагу публіки до смарт-пристроїв, попит на них почав стрімко зростати, а зараз вони вже є невід'ємною частиною нашого життя. Як? Вони стали для нас як спеціалістів різних професій ефективними інструментами для вирішення різноманітних завдань, «скарбницею» для задоволення наших бажань та збереження особистих записів. На наш погляд, вирішальним чинником, який популяризував смарт-техніку, став синтез портативності та потужної комп'ютерної функціональності. Водночас багаточисельні традиційні пристрої, присутні на ринку, вже є застарілими. Сучасний смартфон або планшетний комп'ютер є також цифровою камерою та відеоплеєром, може бути навігатором для мандрівника, музичним та ігровим приладом, який дозволяє розважитися дорогою.

Еволюційний процес розвитку комп'ютерної техніки пройшов декілька циклів, кожен з яких тривав 10–15 років і збільшував ринок у 10 разів. Перші комп'ютери (EOM) щорічно з'являлися на ринку в обсязі 1 млн одиниць. Ця цифра зросла до 10 млн, коли в 1980-х роках персональні комп'ютери зайняли основні позиції на ринку. Третій цикл, або ера ПК: обсяг продукції на ринку становив більше 100 млн одиниць на рік, а сьогодні досягає вже 350 млн. В четвертому періоді, тобто циклі мобільних смарт-приладів, ми бачимо, що цільова аудиторія ринку може зрости з тим самим коефіцієнтом. Хоча поточний обсяг продукції становить лише 500 млн одиниць, немає причини сумніватися в тому, що мобільна смарт-індустрія ще не раз здивує світ своїм потенціалом.

Ключові чинники обґрунтування оптимістичного прогнозу щодо розвитку смарт-мобільності

Гнучкий попит споживача. Спад у розвитку світової економіки не міг не вплинути на попит споживачів на мобільні смарт-пристрої. Збільшення загальних витрат споживача позитивно вплинуло на відносно здоровий сценарій розвитку попиту. Показники стрибнули з 2,2% у 2002 році до 4,5% у 2011-му.

Інновації призводять до заміни пристроїв попереднього покоління. Переваги в технологічному розвитку, а також інтеграція хард- і софт- (апаратного і програмного) забезпечення призвели до швидкої зміни «покоління» продукції, короткого життєвого циклу та постійного збільшення апетиту споживача на кожний новий «ланч-продукт».

Подолання «цифрової нерівності» на ринках країн, що розвиваються. Для багатьох споживачів країн з економікою, що розвивається, смарт-пристрої стали чи стануть першими комп'ютерами. Більш доступні 3G-мережі, область бездротового покриття, яка постійно розширюється, підвищення купівельної здатності та падіння ціни на смарт-продукцію — всі ці моменти сприяють успішному впровадженню смарт-тенденцій.

Підприємці долучаються до мобільної ІТ-системи. Компанії активно приєднуються до потужної «течії» мобільної смарт-індустрії. З одного боку, працівники компаній користуються персональними смарт-пристроями, з іншого — самі компанії шукають можливостей інтеграції з підприємницькими ІТ-системами. Зазначена ситуація стимулює розвиток мобільних прикладних програм, дає можливість гнучко реагувати на певні зміни, а також спричинила появу великого тренду з цікавою назвою «принеси з собою власні пристрої» (BYOD).

Мобільні прикладні програми займають центральне місце. Мобільні прикладні програми суттєво розширюють досвід споживача, а також є провідною рушійною силою в процесі розвитку смарт-мобільності. Прикладні програми реагують на переосмислені потреби споживача стосовно його щоденних звичок, соціальних зв'язків та відпочинку і створюють нові потреби.

Інтенсивна стимуляція процесу в майбутньому. Мобільна смарт-індустрія є структурним напрямком з потужним потенціалом, реалізація якого багато в чому ще попереду. Отже ми очікуємо, що CAGR (середньорічний темп росту) поставок товару становитиме приблизно 30% як для смартфонів, так і для планшетних комп'ютерів у 2011–2016 роках. Наша оцінка може виявитися заниженою, якщо попит на ринках країн, що розвиваються, принесе нові сюрпризи: маємо на увазі постійне розширення меж проникнення на економічному ринку. Крім того, хвиля нового продукту проходить цикл розвитку у 2012 році, що найближчим часом повинно стати каталізатором розвитку всієї галузі. Довгострокові перспективи можуть розширити цільову аудиторію на ринку завдяки популяризації серед споживачів електронної торгівлі, мобільних платежів та інших прикладних програм для смарт-пристроїв.

На наш погляд, смарт-мобільність є, у позитивному сенсі, технологічно- та ринково-підривною тенденцією. Отже, інвесторам слід звернути головну увагу на лідерів цієї галузі, оскільки, за нашими прогнозами, у майбутньому вони ще більше випереджатимуть своїх слабших конкурентів.





Самая
быстрорастущая
компания
Украины реализует
проект в Межигорье

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

Чем зарабатывают на жизнь самые динамичные компании страны, остающиеся в тени

У ЭТИХ КОМПАНИЙ НЕТ сайтов, имена их хозяев ни о чем никому не говорят, не вполне ясен род их деятельности. При этом — стремительный рост оборота (в одном из случаев в 190 раз) с выходом на «гроссмейстерский» уровень более миллиарда гривен выручки за прошлый год. С такими показателями — прямая дорога в список 200 крупнейших украинских компаний. Но у этих фирм есть еще одна общая черта: они не любят светиться.

Знакомьтесь: четверка самых быстрых темных лошадей украинского бизнеса.

Симферопольская оптовая компания «Эльбрус» указывает в своей финансовой отчетности, что зарабатывает на поставках овощей и фруктов. За год она увеличила выручку в 10 раз — до 1,5 млрд гривен. Но овощи и фрукты здесь ни при чем.

На самом деле компания продает стартовые пакеты и карты пополнения счета (скретч-карты) мобильного оператора «Киевстар». «Эльбрус» — наш официальный дистрибьютор, который работает по предоплате», — уточняет директор по корпоративным связям мобильного оператора Жанна Пархоменко.

О своем бизнесе основатель и гендиректор «Эльбруса» Константин Резников говорит неохотно, закрытость компании объясняет нежеланием привлекать внимание «недружественных инвесторов, близких к власти». По его словам, «Эльбрус» входит в пятерку крупнейших украинских продавцов скретч-карт, работающих с мелким оптом. Компания, зарегистрированная в квартире,ставляет карточки мелким торговцам и имеет с десяток офисов в регионах. «Низкорентабельный бизнес», — говорит Резников.

Финансовая отчетность это подтверждает: чистый убыток «Эльбруса» в 2011 году — 100 млн гривен.

Но как компании удалось так нарастить выручку? Не вдаваясь в подробности, Резников утверждает: за счет правильной стратегии и его менеджерских талантов. FORBES слышал и другую версию. Бизнесмен, ранее сотрудничавший с «Киевстаром», рассказывает, что с помощью покровителей из силовых органов «Эльбрус» получил от мобильного оператора эксклюзив на поставки скретч-карт в мелкую розницу. Пархоменко и Резников уверяют, что это не так.

Свой герой обнаружен и на экспедиторском рынке. Компания «Альбион» — монополист по экспедированию нефтепродуктов в портах «Большой Одессы» — умудрилась за год увеличить выручку в три раза, до 4,5 млрд гривен. Советник экспедиторской компании «Пласке»

Василий Зубков заявляет, что на этом рынке не может быть таких доходов. «Возможно, через отчетность «Альбиона» прошли деньги грузовладельца», — предполагает он. Директор «Альбиона» Александр Баев подтверждает, что успехи его компании не связаны с экспедированием. С чем же тогда? «Коммерческая тайна».

Иногда стремительный рост выручки показывают компании, которые «кормятся» от крупных промышленных предприятий. Вот наглядный пример.

Выручка компании «Промышленная комплектация» из Кременчуга возросла за прошлый год в три раза — до 6,2 млрд гривен. Она фигурирует в финансовой отчетности Кременчугского сталелитейного завода (КСЗ) как один из основных заказчиков. «Промышленная

комплектация» — это торговый дом «Днепровагонмаш», — добавляет руководитель вагоностроительного предприятия, просивший не упоминать его имени в печати. КСЗ и «Днепровагонмаш» входят в группу «ТАС», принадлежащую вице-премьеру Сергею Тигипко. В группе не нашли времени ответить на вопросы FORBES.

Согласно отчетности КСЗ, его выручка в прошлом году составила 1,3 млрд гривен. По мнению аналитика Concorde Capital Романа Дмитренко, этот показатель не отображает реальных доходов завода. «При реализации по рыночным ценам их выручка должна была бы составлять 4,5–5 млрд гривен», — подсчитал аналитик. Возможно, в этом и кроется ответ на вопрос о динамике показателей «Промышленной комплектации». Часть недополученной

выручки (и прибыли) оседает в торговом доме.

Но самой преуспевающей компанией в Украине могла бы считаться фирма «Танталит». Если верить ее финансовой отчетности, за 2011 год выручка компании подскочила на 19 000% — с 9 млн до 1,7 млрд гривен.

Единственный известный проект «Танталита» — центр здоровья и отдыха Green Side площадью 1 млн кв. м, расположенный на территории президентской резиденции «Межигорье».

Реальным хозяином «Танталита» называет себя бизнесмен из Казахстана Сергей Цымбалов. На вопрос FORBES, каким образом его фирме удалось так выстрелить в прошлом году, он ответил уклончиво: «У нас есть свои маленькие бизнес-секреты». **Ф**

Автор — Юлия Белинская

ТОЧКИ КОНФЛИКТА

Кто пострадал от закрытия магазинов duty free

НЕДАВНО РАЗРАЗИВШИЙСЯ КОНФЛИКТ МЕЖДУ Гостамослужбой и операторами duty free привел к приостановке на несколько дней беспошлинной торговли в украинских аэропортах. И сделал актуальным вопрос, кому принадлежат расположенные там магазины. FORBES узнал у крупнейших аэропортов, с какими

операторами duty free они работают, и выяснил, кто за ними стоит. Больше всего точек у компании ANP с донецким учредителем. Есть в Украине и магазины двух европейских операторов — Aer Rianta International и Baltona. **Ф**

Автор — Андрей Жуматий

БЕСПОШЛИННЫЕ ТОРГОВЦЫ

Кому принадлежат duty free в крупнейших аэропортах Украины

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ АЭРОПОРТОВ, FORBES



Новий
BMW 7 серії

www.bmw.ua



Із задоволенням
за кермом



НЕ ПОТРІБНІ ПОСЛІДОВНИКИ, ЩОБ БУТИ ЛІДЕРОМ.

Деякі речі дають вам відчуття, які важко пояснити. Однак вони мають ауру, що їх виділяє. І достатньо єдиного погляду на них, щоб відчути атмосферу могутності. Дізнайтеся більше на www.bmw.ua.

НОВИЙ BMW 7 СЕРІЇ.

BMW EfficientDynamics
Менше пального. Більше динаміки.

АВТ Баварія

Офіційний імпортер BMW в Україні

Київ, вул. Мечникова, 2, тел.: (044) 494-21-21 Київ, бульвар Лепсе, 4, тел.: (044) 490-77-33 Київ, вул. Новокиївська, 13/10, тел.: (044) 498-70-70

Запоріжжя, вул. Олімпійська, 7, тел.: (0612) 96-88-38 Дніпропетровськ, вул. Панікаха, 5, тел.: (056) 744-95-95

Донецьк: Імпульс, (062) 330-40-40 Львів: Христина, (032) 244-19-00 Одеса: Емералд Моторс, (048) 740-55-55 Харків: Баварія Моторс, (057) 766-17-50 Сімферополь: Автодель, (0652) 548-555 Миколаїв: Конструктор, (0512) 49-93-17 Херсон: Баварія Юг, (0552) 43-07-03 Кременчук: Автосервіс Альянс, (0536) 77-08-11 Луганськ: Автомобільний дом "Вікторія", (0642) 33-08-88 Хмельницький: Баварія Захід, (0382) 785-700 Рівне: Валері М, (0362) 64-20-54

ТРАВА У ДОМА

В Украине снова будет выгодно выращивать техническую коноплю

В КОНЦЕ АВГУСТА КАБМИН принял постановление, которое узаконило понятие «технической конопли». «Больше ее не нужно охранять», — объясняет важность события директор Ассоциации «Техническая конопля в Украине» Александр Игнатюк. Количество аграриев, которые выращивают эту культуру, теперь увеличится в несколько раз. В 2011 году этим занимались лишь три компании. И более 40, по оценке Игнатюка, ждали, что Кабинет узаконит новый термин.

Техническая конопля — одна из самых рентабельных сельхозкультур. «Вложив в расчете на гектар 2500–3000 гривен, можно получить отдачу на инвестиции до 100%», — говорит директор компании «Агро-Ханф» Виктор Полончук. Урожайность конопли в Украине достигает 770 кг семян с гектара. Почти вся продукция экспортируется. Конопляное сырье востребовано в Евросоюзе: из семян производят масло, стебли идут на изготовление стройматериалов, тканей или веревок. Цена семян конопли в Европе — 2 евро за килограмм.

Но из-за того что термин «техническая конопля» был вне закона, количество желающих заниматься диковинным продуктом с каждым годом



Конопля манит украинских аграриев высокой рентабельностью

уменьшалось. Его стало невыгодно выращивать после того, как шесть лет назад Государственная служба охраны при МВД в семь раз подняла расценки на охрану ненаркотической конопли. Площадь посевов с 2006-го сократилась в 5,6 раза. Теперь процесс пойдет вспять.

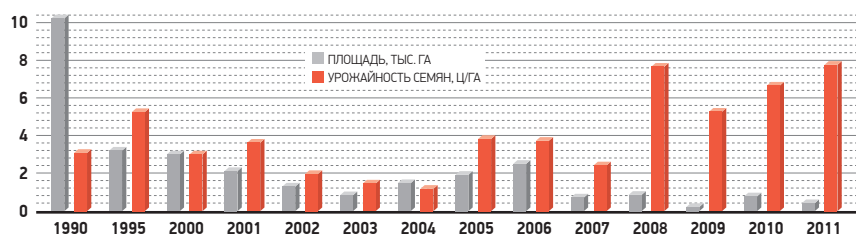
Госслужба по контролю за наркотиками после отмены охраны посевов будет отслеживать все этапы

выращивания этой культуры — от посадки до уборки. Причем даже из космоса. Ведомство договорилось с Государственным космическим агентством об использовании спутниковой информации: по фотографиям можно определять, чьи посевы превышают разрешенные площади. Как и раньше, фермеры будут получать квоты на посевы, а чиновники — периодически собирать и анализировать образцы растений. Впрочем, под шумок выращивать наркотические сорта на полях технической конопли все равно не получится. «Безнаркотические сорта обладают уникальным свойством: путем переопыления они «уничтожают» наркотические растения в радиусе нескольких километров», — утверждает советник главы антинаркотического ведомства Владимир Яценко. **Б**

Авторы — Влад Головин, Андрей Жуматий

ПОСЕВЫ СОКРАТИЛИСЬ, УРОЖАЙНОСТЬ ВОЗРОСЛА

Показатели производства конопли в Украине



ИСТОЧНИК: АССОЦИАЦИЯ «ТЕХНИЧЕСКАЯ КОНОПЛЯ В УКРАИНЕ»



Hennessy X.O

EXTRA OLD COGNAC



Хеннесі Ікс О екстра олд коньяк. Офіційний дистриб'ютор в Україні — СП «Марком», тел. (044) 272-3900, факс 272-4160, e-mail: marcom@marcom-group.com, www.marcom-group.com, Ліц. ДААК ДПА №730781 від 05.11.2008

НАДІМ'ЯНЕ СПОЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ ШКІДЛИВЕ ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

ПРЕМИЯ ЗА УМ

Десять самых инновационных компаний мира по версии FORBES

1. SALESFORCE.COM

Инновационная премия*: 73%

Штаб-квартира: США

Программное обеспечение

Рост выручки**: 37,7%

Доходность***: 29,7%

На протяжении 13 лет с момента основания Salesforce ее CEO Марк Бениофф делал акцент на инновации, рождающиеся внутри компании. Так возникла Chatter — устроенная по подобию Facebook соцсеть Salesforce для компаний. Но в 2012-м Бениофф установил личный рекорд, потратив \$1 млрд на два приобретения — Radian6 и Buddy Media. «Мы не имели права медлить», — уверяет он. Эти компании составили костяк нового подразделения Salesforce «Маркетинговое облако», которое будет помогать фирмам следить за отзывами о них в соцсетях и выстраивать коммуникации с их аудиториями. Через Buddy Media проходит 10% всей рекламы, размещаемой на Facebook. Всего Бениофф поглотил 24 компании. Не все приобретения оказались успешными, признает он. Но провалы его не смущают: это часть работы по принятию предпринимательских рисков. Каждый учится на ходу: «Инновации — это непрерывный процесс. Ты должен постоянно думать о том, как развивается и меняется мир. Являешься ли ты частью этого континуума?»

2. ALEXION PHARMACEUTICALS

Инновационная премия: 72,3%

Штаб-квартира: США

Биотехнологии

Рост выручки: 46,5%

Доходность: 47,6%

Лекарство от анемии Soliris принесет в этом году более \$1,1 млрд выручки. Котировки акций с 2007-го растут быстрее, чем у Apple.

3. AMAZON.COM

Инновационная премия: 58,3%

Штаб-квартира: США



Интернет-торговля

Рост выручки: 34,9%

Доходность: 26,3%

Ассортимент онлайн-гипермаркета насчитывает более 20 млн товаров. Тысячи стартапов зависят от его облачных услуг. Основатель Джефф Безос возглавляет список лучших CEO Америки по версии FORBES.

4. RED HAT

Инновационная премия: 58,1%

Штаб-квартира: США

Программное обеспечение

Рост выручки: 22,6%

Доходность: 23,9%

В 2011-м выручка производителя программного обеспечения с открытым исходным кодом превысила \$1 млрд. CEO компании Джеймс Уайтхерст любит сравнивать свой бизнес с шоу «Американский идол»: оба успешны, потому что «выбирают люди».

5. BAIDU

Инновационная премия: 57,6%

Штаб-квартира: США

Компьютерные услуги

Рост выручки: 73,9%

Доходность: 50%

Главный китайский поисковик — пятый по посещаемости сайт в мире.

6. INTUITIVE SURGICAL

Инновационная премия: 54%

Штаб-квартира: США

Медицинское оборудование

Рост выручки: 27,6%

Доходность: 20,8%

Эргономичные хирургические роботы под маркой da Vinci позволяют врачу видеть качественное изображение внутренних органов пациента и оперировать через 1-2-сантиметровый разрез. Около 2300 таких машин установлено в больницах по всему миру.

7. RAKUTEN

Инновационная премия: 51,5%

Штаб-квартира: Япония

Интернет-торговля

Рост выручки: 18,3%

Доходность: 25,8%

Третий по объему выручки интернет-магазин в мире. Владеет крупными долями в модной социальной сети Pinterest. Ее владелец миллиардер Хироши Микитани поставил перед собой амбициозную цель — обогнать Amazon.

8. EDWARDS LIFESCIENCES

Инновационная премия: 51,5%

Штаб-квартира: США

Медицинское оборудование

Рост выручки: 13,1%

Доходность: 33,7%

Изобрела искусственный сердечный клапан в 1960 году. Сегодня замена клапана — одна из самых распространенных кардиохирургических операций в США.

9. LARSEN & TOUBRO

Инновационная премия: 46,9%

Штаб-квартира: Индия

Инжиниринг

Рост выручки: 19%

Доходность: -0,5%

Крупнейшая инжиниринговая фирма Индии строит суда, железные дороги, автомагистрали и мосты.

10. ARM HOLDINGS

Инновационная премия: 45,4%

Штаб-квартира: США

Микроэлектроника

Рост выручки: 16,9%

Доходность: 27,3%

Микропроцессоры ARM установлены в большинстве смартфонов и планшетов. К 2015 году их будут использовать в каждом четвертом ноутбуке.

*Инновационная премия — разница между рыночной капитализацией компании и стоимостью ее текущего бизнеса, основанной на онлайновых откликах от инноваций (запуск новых товаров и услуг, освоение новых рынков). Исследовались компании, которые соответствуют трем критериям: рыночная капитализация — не менее \$10 млрд, расходы на исследования — не менее 1% чистых активов, публичная отчетность ведется не менее семи лет.

**За последние 12 месяцев.

***Средняя ежегодная доходность на протяжении пяти лет.



RANGE ROVER SPORT SUPERCHARGED*

www.landrover.ua



ABOVE AND BEYOND

Range Rover Sport Supercharged від 76 000 €**

Кількість автомобілів обмежена

ЦІЛОДЕННА ТЕХНІЧНА ПІДТРИМКА:
+38 (044) 494 2951



З питань формування дилерської мережі звертайтеся до офіційного імпортера Land Rover в Україні ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД»: 08112, Київська обл., с. Капітанівка, вул. Дачна, 5А. Тел.: (044) 585 63 01. E-mail: landrover@winner.ua. www.landrover.ua

ТОВ З ІІ «Віннер Імпорте Україна Лтд.» *Рейндж Ровер Спорт, Суперчардж. **Під вказаною вартістю мається на увазі спеціальна ціна, яка діє з 1 липня до 31 грудня 2012 року у офіційній дилерській мережі Land Rover на території України на автомобілі Land Rover Range Rover Sport з бензиновим двигуном у комплектації Supercharged та Autobiography Supercharged. Формування ціни: від вартості автомобіля у базовій комплектації, без урахування додаткових опцій, віднімається знижка еквівалентна 7500 євро. Базова ціна визначається для кожної поставки окремо та може змінюватись. Кількість авто за мінімальною вартістю обмежена. Розрахунок проводиться в національній валюті України по курсу НБУ на дату оплати. Вартість дзвінків з мобільних та стаціонарних телефонів відповідно до тарифів вашого оператора. Ленд Ровер, Автобіографія, Ебав енд Бйонд.

**КУПИТЬ
И ВЫБРОСИТЬ**

Как заработать на товаре, качество которого никого не волнует

ТЕКСТ
Влад Головин

ДМИТРИЙ СИНЮКОВ ПРОДАЕТ КИТАЙСКИЙ ШИРПО-
треб. Швабры, хлебницы, пепельницы, шариковые ручки —
всего более 700 товаров для дома и отдыха. Самый дорогой
предмет стоит 24 гривны, самый дешевый — 50 копеек. Качество
продукции еще то, но выручка компании «Ван Бакс», которую создал
38-летний Синюков, выросла в 2011 году в десять раз и достигла
30 млн гривен.



«Я всю жизнь торговал импортными товарами», — говорит Синюков. Он организовывал поставки обуви из Италии, строительных конструкций — из Китая. В кризис остался без работы, и жена предложила открыть дешевый бизнес — магазин «Все по восемь гривен». Здравый смысл подсказывал, что обедневшие потребители не прочь сэкономить. Товар брали у таких посредников, как украинские компании «Перфект Маркетинг» и «Виланд» или российская «АСБ-Рейтинг». Изучив рынок, Синюков решил не размениваться по мелочам и торговать не в розницу, а оптом.

Как выделиться на фоне конкурентов? «В Китае всегда можно найти дешевле» — кредо Синюкова. Низкая цена должна была привлечь мелких продавцов ширпотреба, что позволило бы на второй год работы довести выручку до 1 млн гривен в месяц. Одолжив у партнера \$200 000, Синюков отправился на знаменитый оптовый рынок в Гуанчжоу и потратил неделю на выбор самых дешевых товаров. Простой пример — коврик для ванной. В «Ван Баксе» он на 2 мм тоньше, чем у конкурентов. «С этим товаром я самый дешевый на рынке», — уверяет Синюков, — а кто обращает внимание на толщину ворса? Все равно коврик придется выбросить: какая разница, на год раньше или позже?». «Я не знаю компанию, которая продавала бы дешевле», — подтверждает менеджер «Закарпатской продовольственной группы» Сергей Карадынеш (владелец восьми супермаркетов «Барва»). — Они поставляют нам вешалки по десять гривен, а в других местах такой товар стоит двадцать».

Но найти самый дешевый товар — это полдела. Нужны надежные покупатели. В Украине более 1500 киосков, работающих в формате «Все по восемь гривен». Расчет Синюкова на то, что владельцы этих точек станут постоянными клиентами, оказался ошибочным. «Они приезжают за товаром, когда у них есть настроение», — отмечает предприниматель. В начале 2011 года его склад был завален очередной партией китайского ширпотреба. Другой ошибкой стала попытка наладить сбыт в южных и восточных областях. «Там все говорили:

мы покупаем на «Седьмом километре», — рассказывает Синюков. — Я недооценил масштабы этого рынка».

Тогда предприниматель решил предложить свой товар крупным розничным сетям. С ними не работают конкуренты — их отпугивает дороговизна (средняя «плата за вход» в один магазин сети «Ашан», «Сильпо» или «Велика Кишеня» — 5000 гривен) и уровень риска: там берут на реализацию на порядок более крупные партии товара. Цена ошибки слишком высока. Нужно быть уверенным, что 10 000 пластиковых машинок или фоторамок разойдутся в оговоренный срок. Как владельцу «Ван Бакс» удалось решить эту задачу?

Для некоторых из конкурентов поставки китайских товаров — побочный вид деятельности. Так, «Виланд» кроме импорта товаров для дома оказывает логистические услуги. «АБС-Рейтинг» фокусируется на более емком российском рынке. По-настоящему конкурировать Синюкову пришлось лишь с компанией «Перфект Маркетинг», основанной хорватским бизнесменом Марко Чуляком.

Синюков наладил конкурентную разведку. «Наши ребята постоянно мониторят «Перфект» и знают, что они продают и по какой цене», — поясняет Синюков. Это позволило разнообразить ассортимент так, чтобы иметь товары, которых нет у конкурентов, а те, что есть, продавать дешевле. Еще одна фишка — внимательное отношение к товароведом крупных сетей. Менеджеры «Ван Бакса» не забывают поздравить их с праздниками. «Когда у товароведа не хватает, к примеру, калькуляторов, она сделает заказ у того, кто к ней лучше относится», — уверен Синюков. Но решающий аргумент для крупных покупателей — способность «Ван Бакса» поставлять ходовой товар в больших объемах. «Мы с 2011 года покупаем у них свыше 250 разных товаров», — рассказывает категорийный менеджер сети «Перекресток» Елена Бондарь. — Они могут обеспечить

нужное количество продукции».

На крупные сети приходится 70% оборота «Ван Бакса».

Программист по образованию, Синюков уделит много внимания функциональности сайта. Слабое место многих интернет-магазинов — нерегулярное обновление информации: часто товар еще выставлен на сайте, а его уже нет в наличии. «Это ужасно раздражает», — убежден Синюков. На сайте «Ван Бакса» клиент всегда может узнать, сколько и чего есть на складе.

В 2011-м ежемесячный оборот «Ван Бакса» достиг 2 млн гривен, вдвое превысив план. Никудышное качество проблемы не составило. «Если человек спешит на пикник, ему не нужны шампурки за сто гривен: он купит их у меня за двенадцать», — считает Синюков. — Да, их хватит на два раза, но большего и не требуется». Выручка его главного конкурента, компании «Перфект Маркетинг», уменьшилась в прошлом году на 11% — до 19,4 млн гривен.

Синюкову тоже приходится снижать обороты. По его словам, в 2012-м выручка «Ван Бакса» сократится на 20% — до 24 млн гривен. Из-за проблем с оплатой он прекратил поставки в супермаркеты «Велика Кишеня», западноукраинскую сеть «Вопак» и харьковскую «Оскар». Нелегкие времена настали и для владельцев магазинчиков «Все по восемь гривен». «Они жалуются на снижение доходов, и это естественно», — рассказывает Синюков. — Если в ларьке мой товар стоит 20 гривен, то в супермаркете — 17. Покупатели считают деньги, поэтому идут в большие магазины».

Новая цель Синюкова — стать крупнейшим импортером сезонных и праздничных товаров из Китая. «Новый год, Рождество, Пасха», — перечисляет он. — Плюс товары для пикников, надувные круги и матрасы, канцтовары к 1 сентября». Технология отработана: неделя на рынке в Гуанчжоу, максимальная дешевизна, коробка конфет товароведу на 8 Марта. ①

НАЙТИ ДЕШЕВЫЙ ТОВАР — ПОЛДЕЛА. НУЖНЫ НАДЕЖНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ

БУМАЖНЫЕ ЛЮДИ

Учитель младших классов наладила производство игрушек для взрослых

ТЕКСТ
Андрей Жуматий

АВТОРСКИЕ КУКЛЫ в Украине выпускают более двух десятков мастеров. Для большинства из них изделия ручной работы из паперклея не более чем хобби. Учитель одной из одесских школ Татьяна Гавриленкова — единственная, кто поставил производство штучного товара на поток.

Три года назад Гавриленкова подарила владельцу одесского завода «Стальканат-Силур» Владимиру Немировскому похожую на него полуметровую куклу. После этого ее стали постоянно спрашивать, где заказать такой же подарок: куклу — двойника конкретного человека. Платежеспособный спрос превзошел любые ожидания. Немировский предоставил Гавриленковой помещение для мастерской на территории завода. По словам бизнесмена, он и Гавриленкова вложили в компанию «Волшебная мастерская» по \$25 000.

В «Волшебной мастерской» работает 20 сотрудников. Минимальная цена куклы — \$1500. В прошлом году фирма продала более 80 своих изделий, выручив \$126 000. «Я подарил с десяток таких кукол своим знакомым, — рассказывает Немировский. — Это всегда событие. Внимание к подарку и подарившему больше, чем к имениннику». Теперь такие портретные куклы имеются у банкира Вадима Мороховского, бизнесмена Вадима Шульмана и бывшего мэра Одессы Эдуарда Гурвица. **Ф**

Кукла из мастерской Татьяны Гавриленковой — отличный подарок человеку, у которого все есть



ФОТО: КРИСТИНА ЯРОВАЯ. ВИЗАНЖ: ВАСИЛИСА ЧЕРНЕЗ. ПРИЧЕСКА: НАТАЛИЯ НАГАЧЕВСКАЯ

КОЛИ ВИ ДОСЯГЛИ
УСІХ ВИСОТ,
НАСТУПНИЙ
РІВЕНЬ – COUTTS.



coutts.com/ru

ЛОНДОН

ЦЮРІХ

ЖЕНЕВА

МОНАКО

СІНГАПУР

ЛОВУШКИ ОБЩЕНИЯ

Шесть способов завести беседу в тупик



Елена
Евграфова

Главный редактор
журнала Harvard
Business Review
Россия

ЕСТЬ У МЕНЯ ТОВАРИЩ, С КОТОРЫМ время от времени мы ведем, скажем так, интеллектуальные дискуссии. В этот раз он спросил мое мнение о Славое Жижекe. Я бросила, что леваков не люблю, и поинтересовалась, чем именно зацепил его модный философ. Приятель заметил: «Не любишь и поэтому игнорируешь? А как же с открытостью альтернативным точкам зрения?» Он хотел меня поддеть, и это ему удалось. В иной ситуации я бы сказала, что он допустил две грубые ошибки общения.

Первая — это так называемое «ясновидение». Или уверенность в том, что мы видим другого насквозь, можем верно истолковать его мотивы, прочесть мысли и угадать намерения. Разумеется, не можем, но, находясь в плену заблуждения, уверенно действуем и быстро оказываемся в тупике.

Недавно подчиненные упрекнули директора небольшой фирмы в том, что его бывший зам работал спустя рукава, а он закрывал на это глаза. И даже привели доказательства недоработок сотрудника. «Почему вы не сказали мне раньше?» — изумился директор. «Но вы же видели, что из-за его лени у коллектива с ним не сложились отношения, и ничего не предпринимали, значит, вас все устраивало», — последовал ответ. У заместителя действительно были трения с коллективом, и это стало одной из причин его увольнения, но корень проблемы директор видел в молодости зама: большинство подчиненных были намного старше.

Обычно мы моделируем поведение другого человека исходя из собственных представлений о жизни. Бывает, мы приписываем ему мысли, которые нам почему-либо выгодны, например дают возможность почувствовать свое моральное превосходство. Мой друг приписал мне склонность игнорировать точки зрения, которые я не разделяю. Для редактора журнала это серьезное обвинение и тем более обидное, что я не только не избегала Жижекe, но опубликовала статьи о нем и его идеях.

Первое правило общения — не думайте, что вы умнее и проницательнее собеседника и заранее знаете все его мысли. Дайте ему сказать и послушайте.

Вторая ошибка, допущенная моим приятелем, — это «направляющие вопросы». Классика жанра: «Вы же понимаете, что

утверждение X — это глупость?» или «Вы же не хотите сказать, что согласны с мнением Y?» Это излюбленный прием наивных манипуляторов и циничных провокаторов, надеющихся «подтолкнуть» собеседника в нужном направлении или поставить его в неловкое положение. В форме вопроса подается готовое утверждение, и это всегда действует на оппонента как красная тряпка на быка.

Второе правило успешной коммуникации — не пытайтесь манипулировать собеседником, тем более что это почти никогда не удастся. Ведите дискуссию честно. Впрочем, люди часто попадают в подобную ловушку неосознанно, просто копируя поведение других. И сами не понимают, что стали причиной ссоры.

Психологи Бен Бенджамин, Эми Йеджер и Анита Саймон приводят в своей книге Conversation Transformation шесть самых грубых и — увы — самых распространенных ошибок общения. Кроме уже упомянутых «ясновидения» и «направляющих вопросов» это пресловутое «да... но...», «пессимистический прогноз», «нытье» и «агрессия».

В каждой ловушке свой заряд-раздражитель. Скажем, фраза «да... но...» одновременно содержит в себе и утверждение, и отрицание — это противостоит и выводит из себя любого. Чтобы избежать конфликта всегда разводите утверждение и отрицание. А лучше дайте собеседнику самому сформулировать имеющиеся сомнения. Наверняка он в курсе.

Суть пессимистического прогноза в том, что, рисуя картину неудачных переговоров или собеседования, мы приводим себя в оборонительно-агрессивное состояние духа, оно передается собеседнику, ситуация накаляется, и пессимистический прогноз становится самосбывающимся.

С «нытьем» самое сложное то, что любые возражения вызывают новые жалобы на жизнь. Тут нужно понять, чего хочет собеседник — чувства или решения проблемы, и действовать по ситуации. Ну и самому не стоит затягивать эту песню.

В общении с агрессивным собеседником главное — сохранять хладнокровие, не заводить в ответ. Лучшая тактика — понизить градус эмоционального напряжения, например перефразировав слова собеседника в нейтральном тоне или признав, что его опасения, упреки либо эмоции в какой-то мере обоснованны.

В любом случае, чтобы не попадать в ловушки общения и успешно из них выбираться, нужно уметь посмотреть на свое поведение и поведение собеседника сквозь призму знания, а не иллюзорного всеведения. И конфликтов будет гораздо меньше. **Ф**



WWW.MARC-O-POLO.COM

© Marc O'Polo - INTERTOP

НОВА КОЛЕКЦІЯ ОСІНЬ-ЗИМА 2012
ВЗУТТЯ, ОДЯГ ТА АКСЕСУАРИ

ФІРМОВІ МАГАЗИНИ MARC O'POLO:

м.Київ | вул.Лугова 12, ТЦ «Караван»

м.Київ | просп.Оболонський, 1-б ТРЦ «Дрім Таун»

м.Дніпропетровськ | просп.К.Маркса,50 ТЦ «Пасаж»

м.Донецьк | вул.Артема,130, ТЦ «Донецьк-Сіті»

м.Одеса | вул.Єкатерининська, 19

та в INTERTOP | 0 800 30 99 19 (безкоштовно зі стаціонарних)

Дэвид Дрога (слева) и Эндрю Эссекс делают рекламу, которую хочется смотреть



СОВЕРШЕННЫЙ ВИРУС

Компания Droga5 научилась делать рекламу, которой хочется поделиться

ТЕКСТ

Джефф Берковичи

СПРОСИТЕ У ОСНОВАТЕЛЯ рекламной компании Droga5 Дэвида Дроги, что не так с современной рекламой, и он ответит прямо: «95% рекламы только загрязняет среду, потребитель воспринимает ее как помеху».

Потребители больше не хотят мириться с помехами. Они привыкли контролировать свое медиапространство — с помощью социальных сетей или записывающих устройств, позволяющих смотреть любимые шоу в удобное время.

С ростом числа мобильных устройств, имеющих доступ к интернету, объем рекламы в сети стремительно растет и она все больше раздражает пользователей.

44-летний Дрога видит в этом не проблему, а возможность. Бурное развитие цифровых технологий может работать на маркетологов, а не против них. Нужно только наполнять рекламу содержанием, которое будет интересно людям.

Дрога умеет это делать как никто другой. В эпоху ограниченных бюджетов и недоверия к цифровым медиа его компания не испытывает недостатка в крупных клиентах. Среди них Kraft

Foods, Prudential, Microsoft, Unilever, Puma.

В прошлом году Droga5 заработала на цифровом маркетинге \$60 млн — капля в море по сравнению с мировым рынком рекламы, объем которого оценивается в \$128 млрд. Но за год выручка почти удвоилась, а чистая прибыль достигла 20% от выручки. И главное — у компании все больше мясистых клиентов. В числе последних «трофеев» Дроги — Coca-Cola (бренд Coke Zero).

«Droga5 из тех рекламных агентств, которые были созданы в доцифровую эпоху, но в совершенстве освоили способ мышления, присущий эпохе

ФОТО: JORDAN HOLLENDER FOR FORBES

Маркетинг для власників бізнесу

интернета», — отмечает аналитик по рекламе финансовой компании BMO Capital Markets Дэн Сэлмон. Все агентства стараются сочетать мобильные технологии, социальные сети с традиционными рекламными подходами, но лучше всех, по мнению Сэлмона, это делает Droga5.

Дело не только в инструментах — важна философия, стоящая за ними. «Рекламщики обленелись, — уверяет Дрога. — Долгое время все считали, что, если завалить потребителя достаточным количеством сообщений, он запомнит название продукта и купит его. Сейчас это уже не работает».

Почему потребители вообще должны смотреть какую-либо рекламу? В случае с рекламой Droga5 — потому, что в ней всегда есть что-то полезное или интересное. Уморительный сюжет, веселая видеоигра, нужная программа или предложение поддержать хорошее дело.

«У творчества должна быть осознанная цель, — убежден Дрога. — Все жалуются, что люди поглупели. Я же считаю, что поумнели. Сегодня люди очень быстро отворачиваются от вашего продукта, если он им неинтересен».

Дрога родился в Австралии. Он переехал в Нью-Йорк из Лондона и в 29 лет стал креативным директором рекламного агентства Saatchi & Saatchi. Позже он перешел на такую же должность в Publicis Groupe — одну из крупнейших компаний отрасли с капитализацией \$10,6 млрд. Но этого ему было мало.

«Когда становишься большим боссом, получаешь просторный кабинет и соответствующую зарплату, задумываешься: это действительно то, к чему ты стремишься? — говорит Дрога. — Мне захотелось новых вызовов».

Откуда цифра «пять» в названии компании? Дэвид — пятый ребенок в семье. Когда его мама отправляла всех детей в школу-интернат, то на пакеты с одеждой наклеивала бирки с номерами по старшинству. «Пятерка была моим номером в течение девяти лет. Почему бы не использовать ее на визитке?» — рассуждает Дрога.

Дрога вышел на сцену в 2006-м. Тогда же появился Twitter, а Facebook перерос рамки студенческой сети.

Droga5 очень быстро стала законодательницей моды в экосистеме интернета. Первую дерзкую вылазку она совершила в 2006 году, распространив видео, на котором дизайнер Марк Эко (бренд Ecko Unltd) под покровом ночи наносит из баллончика надпись Still Free на самолет президента США. Это была одна из первых успешных акций вирусного маркетинга на YouTube. Ролик просмотрело более 700 000 человек. Он получил такую известность, что Пентагону пришлось выпустить три опровержения. «Техники авиабазы «Эндрюс» специально проверяли этот самолет», — усмеяется Дрога. Для того чтобы создать полную иллюзию реальности, компания арендовала гигантский Boeing 747 и перекрасила один из его боков, чтобы самолет стал неотличим от борта №1.

Возможность использовать технологии вирусного маркетинга особенно привлекательна для таких клиентов, как Puma — компания с капитализацией в \$4,3 млрд, соперничающая с Nike, которая в десять раз дороже.

«Если подбросить правильную идею в социальные медиа, люди будут говорить о ней и захотят ею поделиться, — объясняет главный маркетолог Puma Тони Бертоне. — Мы меньше конкурентов, и, учитывая наш бюджет, такая реклама для нас очень важна».

Droga5 преуспела в создании рекламы, которую зрители ценят за содержание. Еще одним их хитом стал ролик «Зазывала» (Great Schelp), в котором комическая актриса Сара Сильверман выступила в поддержку Барака Обамы. Ролик начинался с заявления: «Если Обама проиграет выборы, в этом будем виноваты мы, евреи», — и призывал еврейскую молодежь рассказать своим консервативно настроенным дедушкам

и бабушкам во Флориде, что Обама не мусульманин и хорошо относится к Израилю. Результат — 2 млн просмотров на YouTube, более 360 млн упоминаний в блогах и СМИ, рекордное количество голосов, отданных пожилыми евреями во Флориде за Обаму, что позволило ему победить в этом штате.

Попытки Дроги выйти на рынок мобильных приложений и видеоигр оказались не слишком успешными. Прошлой весной фирма изменила модель своего бизнеса и теперь сама производит рекламу. Компания открыла продакшен-студию De-De, в которой должны переиграться технологичность Кремниевой долины и креативность Мэдисон-авеню. «Мы пробуем создавать вещи, которые технологи самостоятельно делать не могут, а маркетологи не умеют», — говорит гендиректор компании Хашем Баджва.

De-De (от Design & Develop — дизайн и разработка) — независимая компания, хотя Droga5 владеет в ней контрольным пакетом. Этот проект должен еще раз доказать, что «реклама-блокбастер» всегда даст фору рекламе, создающей только информационный шум.

На подходе еще несколько новинок. Фотоприложение Night Out только разрабатывается, но его уже сравнивают с Instagram и Foursquare. Сервис Thunderclap, способствующий более эффективному общению в соцсетях, отлично проявил себя в ходе августовской кампании ЮНИСЕФ, в которой приняли участие более 1 млрд человек. Многие пользователи затем интересовались, можно ли купить этот сервис.

«Я хочу, чтобы одноразовой рекламы стало меньше, — подчеркивает Дрога. — Мы не скрываем, что наша продукция — это реклама. Просто пытаемся делать ее такой, чтобы на нее стоило потратить время». ■

«95% РЕКЛАМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬ ВОСПРИНИМАЕТ КАК ПОМЕХУ»

Спонсор рубрики

fedoriv.com

ВЫБОРЫ ПО ТРАУТУ

Что имеют сказать потребителям основные участники предвыборной гонки в Украине

ТЕКСТ

Игорь Гут

ВЫБОРЫ, ВЫБОРЫ... Крупные украинские партии потратят в 2012 году на прямую рекламу \$20–30 млн. Самому активному рекламодателю — лидеру партии «Украина — Вперед!» Наталии Королевской кампания, по экспертным оценкам, обойдется в \$50 млн с лишним. Для сравнения: годовой рекламный бюджет крупной украинской компании — \$1–2 млн. Насколько грамотно используются огромные бюджеты с точки зрения маркетинговой стратегии?

Джек Траут выделяет четыре типа маркетинговых стратегий. Первая — оборонительная война. Ее ведут лидеры отрасли, в нашем случае — Партия регионов. Вторая, наступательная, обычно используется участниками рынка №2 и 3. Это стратегия объединенной оппозиции и партии Королевской «Украина — Вперед!». Третий тип — фланговая стратегия. Она для более слабых игроков, избегающих прямых столкновений. Такую кампанию ведут коммунисты и «УДАР Виталия Кличко». Четвертый тип, партизанская война, — удел маленьких партий с ограниченными бюджетами. Все, на что они способны, — региональные вылазки в формате BTL-мероприятий под видом митингов и встреч с избирателями на производстве.

Воспользуемся треугольником стратегического маркетинга, чтобы посмотреть, как реализуются эти типы военных стратегий на выборах в Верховную Раду. Прежде всего, треугольник помогает ответить на очень важные вопросы: кто мы (позиционирование); кто наши основные клиенты (сегментирование); и чем мы отличаемся от конкурентов (дифференцирование).

ПАРТИЯ РЕГИОНОВ

Позиционирование партии власти построено на переключках с советским

прошлым. «Мы (Украина) — как СССР. Великая страна, только что победившая фашизм (власть «оранжевых»). Мы только приступили к строительству коммунизма (богатой Украины), но уже есть первые успехи — «разруха преодолена», и мы уверенно смотрим в будущее!»

Целевая аудитория — самая широкая (если верить образам и месседжам), проще говоря — народ. Типовой представитель этой аудитории — добродушный семьянин с обычной профессией, благодарный и безынициативный, всецело доверяющий власти и пассивно ждущий от нее различных благ. В отличие от пропаганды в СССР, в рекламе ПР не нашлось места героям — только простые люди. СССР продавал светлое будущее, ПР продает стабильность сегодняшнего дня.

Придерживаясь оборонительной маркетинговой стратегии, в ходе кампании регионалы поменяли тактику. Вначале они — в отличие от оппозиции — показывали только позитивные ролики. Позже партия власти перешла к использованию тактики устрашения и запустила ролики «Партия регионов предупреждает».

Хорошо соответствует оборонительной стратегии сильного игрока одновременное использование двух месседжей: «наши победы» — «их поражения». Отбились и сами атаковали.

Из слабых мест можно назвать увлеченность фактами (построили, намолотили, выпустили) и недостаток яркой эмоциональной составляющей (с чем хорошо справились, например, коммунисты). Кроме того, позиционируясь как лидер гонки и ведя оборонительную войну, стоило бы привлечь больше сторонников в рамках всей Украины. Вместо этого игра на таких заезженных проблемах, как языковой вопрос, отбрасывает ПР на Юг и Восток и ставит под сомнение ее лидерство. В результате на нашем политическом рынке нет компании, воспринимаемой всеми потребителями как безусловный №1.

«БАТЬКІВЩИНА» И «УКРАИНА — ВПЕРЕД!»

Эти партии по масштабу наступления (рекламной активности) проявляют амбиции основных конкурентов. Позиционирование объединенной



ФОТО: ОЛЕГ МАРКЕВИЧ / POOL / УНИАН, DR. УНИАН, АЛЕКСАНДР СИНИЦА / УНИАН

оппозиции строится на противопоставлении себя «Регионам». Здесь не идет речь о том, «а кто же мы и что конкретно предлагаем взамен», главное — «Мы не они. И только мы в состоянии освободить вас от них». Такой стратегии придерживаются некоторые американские производители кетчупа: тот же продукт, но с противоположным вкусом. Если у конкурента острый томат, то у нас — сладкий.

«Батьківщина» имеет более ясный месседж, чем партия Королевской. Объединенная оппозиция призывает: «Патриоты Украины из всех регионов, объединяйтесь». Сюжеты рекламных роликов Королевской слишком разнобразны и не позволяют определить профиль ее потребителя. Данная кампания выглядит как беспорядочная пальба из пушки по стае воробьев и, вероятно, станет наименее эффективной в этом избирательном сезоне.

КОМПАРТИЯ

«Искусство войны с численно более слабой армией, — говорил Наполеон, — заключается в том, чтобы всегда иметь в точке атаки или обороны большие силы, чем у врага». Коммунисты фокусируются

на двух основных флангах — традиционном для себя сегменте «пенсионеры» и совершенно новом «молодежь». Реклама богата креативом и безапелляционностью слоганов «мы против частной собственности». Играя на фланге, коммунисты используют оппозиционные лозунги, но направленные не конкретно на власть, а на неких абстрактных плохих буржуев. Это позволит Компартии собрать голоса тех жителей юго-востока страны, которые разочаровались в регионах. Неожданность в том, что часть молодежи становится лояльной аудиторией самой, казалось бы, неподходящей для нее партии. Коммунисты используют адекватные яркие имиджи, соответствующие каналы (например, молодежные радиостанции) и даже СМС-рассылку с подростково-эпатажным призывом «Приходи. На площади ТЕБЯ ждет Петр Симоненко».

Полгода назад сеть «Сільпо» открыла в Харькове магазин интересного формата, который совмещает в себе классический супермаркет и элитный деликатес-маркет, назвав его Le Silpo. На месте потомков пламенных большевиков я переименовал бы их партию в Les communistes. **П**

Автор — управляющий партнер шведского проекта Develop Your Business



ЮРИДИЧНА ФІРМА **Адвокати** Завадецький •Хомич

- Представництво в судах
- Кримінальний процес
- Адміністративний процес
- Стягнення та реструктуризація боргів
- Протидія шахрайству
- Банківське право
- Оподаткування
- Корпоративне та комерційне право
- Ринок капіталів, M&A, Інвестування
- Приватні клієнти
- Трудові спори
- Виборче право



вул. Пушкінська, буд. 27, поверх 7,
01004, Київ, Україна

Тел.: +38 (044) 390 09 45
+38 (044) 235 70 45
+38 (050) 416 92 58

zk.request@zkadvocates.com
www.zkadvocates.com

УКРАИНСКИЕ ГОРКИ

Айварас Абромавичус стабильно обыгрывает биржевые индексы — даже Украина не в силах этому помешать

ТЕКСТ

Елена Шкарпова, Роланд Фелдманис

ПАРТНЕР ШВЕДСКОЙ КОМПАНИИ East Capital Айварас Абромавичус по шесть месяцев в году проводит в командировках. 36-летний уроженец Вильнюса управляет деньгами нескольких сотен тысяч скандинавских пенсионеров. Он руководит работой 10 из 20 фондов East Capital с активами \$3,6 млрд.

В Украину East Capital инвестировала в общей сложности \$200 млн. До 2008 года фонды Абромавичуса участвовали в большинстве частных и публичных размещениях украинских компаний. «East Capital одной из первых начала инвестировать в Украину после кризиса 1998-го, — говорит основатель инвестиционной компании Dragon Capital Томаш Фиала. — Ее первые сделки были очень удачными». В последние четыре года Абромавичус более успешен в других странах. Текущую стоимость украинских вложений он оценивает в \$225 млн.

Самые крупные фонды под управлением Абромавичуса — East Capital Russian Fund (ECRF) на 1,1 млрд евро и East Capital Eastern European Fund (ECEEF) на 0,4 млрд евро — ежегодно превосходят бенчмарки в среднем на 5,5 и 5,4 процентного пункта соответственно. По состоянию на конец августа 2012-го стоимость активов ECEEF возросла с момента его образования на 222%, активов ECRF — более чем на 1000%.

Выпускник Международного университета Concordia в Таллине, Абромавичус начинал карьеру в эстонском подразделении Hansabank и инвесткомпании Brunswick Emerging

Markets. В East Capital в 2002 году его позвал основатель компании Петер Элам Хаканссон. Тогда в штате компании было 15 человек (сегодня — 180), активы под ее управлением оценивались в \$40 млн. Поработав год портфельным управляющим, Абромавичус приобрел более 5% East Capital, взяв для этого кредит. Сегодня Хаканссону принадлежит 50% компании, остальное — шестерым партнерам в приблизительно равных долях.

Айварас специализируется на странах Балтии и других бывших республиках СССР. Он управляет фондами East Capital из Киева, куда переехал после женитьбы на украинке.

Абромавичус предпочитает инвестировать в компании, которые уже котируются на бирже. Срок инвестиций — пять–семь лет. Компании «новой экономики» его мало интересуют. «Нужно быть большим оптимистом, чтобы покупать акции Facebook», — говорит он. До кризиса East Capital много инвестировал в небольшие и средние банки в России и Украине. В кризис они обесценились. Например, доля East Capital в проблемном банке Надра в ходе его спасения была размыта с 6,6 до 0,66%. Но банками занимался Financials Fund, к которому Абромавичус не имеет отношения. Ему больше по душе реальный сектор.

За последние четыре года Абромавичус провел несколько удачных сделок с небольшими пакетами украинских акций. В июне 2008-го East Capital продала 4%-й пакет «Западэнерго» компании ДТЭК с прибылью 211%. В 2011 году Абромавичус реализовал по 1% фармацевтической компании



«Дарница», «Галнафтогаза» и пивоваренной компании «Славутич», а также 3% акций аграрной компании «Креатив». Доходность этих инвестиций колеблется от 19% за три года в случае с «Креативом» до 152% за четыре года — с «Дарницей».

Провалы были не только в банковском секторе. В 2007-м East Capital вместе с Goldman Sachs приобрела 24% украинского производителя соков «Виннифрут». Аналитики оценивали стоимость сделки в \$15 млн. Компания

ФОТО: ИГОРЬ ТИШЕНКО ДЛЯ FORBES LATVIA



Айварас Абромавичус управляет из киевского офиса капиталом \$3,6 млрд

занимала четвертое место на украинском рынке соков с долей около 6% и рассчитывала к 2012 году увеличить ее до 10%. Но к концу 2011-го доля «Виннифрута», по данным аналитической компании Pro-Consulting, упала до 1%. Ее обязательства перед банками и поставщиками составляли 363,1 млн гривен при чистой выручке 26,2 млн гривен и убытке 8,9 млн гривен. «Незадолго до нашей инвестиции PepsiCo купила «Сандору» за сумасшедшие деньги, — объясняет Абромавичус. — Мы рассчитывали,

что «Виннифрут» станет мишенью для других крупных игроков». Что случилось с компанией? По словам инвестора, «Виннифрут» стал жертвой некачественного менеджмента и непомерной долговой нагрузки. East Capital вышла из состава акционеров компании с убытком. На развивающихся рынках подобных ситуаций не избежать, признает Абромавичус. «К сожалению, процесс демократизации в Украине не вошел в ожидаемое русло, наоборот — коррупция усилилась еще больше», — констатирует он.

Наиболее перспективными Абромавичус считает инвестиции в сеть «Новая Линия» (у фонда 20% акций), компанию «Чумак» (25%) и небольшое племенное хозяйство под Киевом «Агро-Регион». Финансист уверен, что эти вложения принесут сотни процентов прибыли.

Совладельцем сети строительных гипермаркетов «Новая Линия» East Capital стала в 2004 году по приглашению Dragon Capital. Сумму инвестиций Абромавичус не раскрывает, но уверяет, что с тех пор пакет East Capital подорожал в несколько раз. Число гипермаркетов в сети увеличилось с двух до 17.

С «Чумаком» ситуация сложнее. «Компания стоит меньше, чем когда мы ее покупали», — признает Абромавичус. Фонд инвестировал в «Чумак» вместе с Dragon Capital в 2008-м. Компания уже несколько лет несет убытки, но Абромавичус утверждает, что после недавней смены менеджмента финансовые показатели улучшились и 2012 год «Чумак» может закончить с рекордной прибылью.

Основатель и владелец миноритарного пакета «Чумака» Йохан Боден полагает, что его компании повезло с Абромавичусом: тот хорошо понимает экономику постсоветских стран, ему не нужно объяснять украинские реалии. «Он своего рода серый кардинал в компании, интересуется стратегией, постоянно держит руку на пульсе», — убежден Боден. Фиала называет Абромавичуса одним из лучших управляющих активами в Центральной и Восточной Европе. «По образованию, опыту, результатам, известности и связям он входит в топ-пятерку», — отмечает Фиала.

East Capital активно инвестирует в торговую недвижимость вместе с Dragon Capital. Компания Dragon Development построила в нескольких городах Украины семь торговых центров, якорным арендатором которых выступает «Новая Линия». «Надеюсь, что свою самую успешную сделку в Украине я еще не заключил», — говорит Абромавичус. ■

ГОТОВИМСЯ К ХУДШЕМУ

Потенциал роста фондовых рынков практически исчерпан. Пора делать ставку на падение



Евгений Пенцак

Инвестиционный директор P&S Asset Management, профессор финансов KMBS

СТРАТЕГИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ, ПРЕДЛОЖЕННАЯ мною в июльском номере FORBES, превзошла ожидания. Ее доходность за три месяца лета составила 12%, что более чем на 6 процентов превысило рост индекса S&P 500. Я рекомендовал отдать предпочтение акциям американских телекоммуникационных и IT-компаний с диверсификацией в виде драгоценных металлов, сельскохозяйственного сырья и акций ритейла. Пора фиксировать прибыль и переходить на более консервативную стратегию.

Рынки находятся на пике. Индекс S&P достиг 5-летнего максимума, индекс Nasdaq — 12-летнего; взлетели цены на золото, серебро, медь и другое сырье.

В начале сентября фондовые рынки отреагировали стремительным ралли на заявление главы Европейского центрального банка Марио Драги о плане выкупа краткосрочных облигаций проблемных стран еврозоны. Ровно через неделю после этого заявления глава ФРС Бен Бернанке запустил новую программу количественного смягчения. ФРС будет ежемесячно выкупать ипотечные ценные бумаги на \$40 млрд до тех пор, пока не улучшатся макроэкономические показатели США.

Около 80% американцев хранят сбережения в виде акций, облигаций и инвестиционных сертификатов. Поэтому действующий президент США имеет огромные шансы быть переизбранным на второй срок, если ценные бумаги показывают хорошую доходность в начале года и за три месяца до выборов. Благодаря недавнему ралли на рынках американцы почувствовали себя немного богаче, а значит, они должны стать смелее в тратах на новое жилье и товары длительного пользования, помогая тем самым запуску экономики США. Ожидают инвесторы

и стимулирующих действий Народного банка Китая, которые могут спровоцировать рост фондовых рынков в октябре на 5%. Но поддаваться чрезмерному оптимизму не стоит. Есть несколько оснований ожидать коррекции на рынках.

Причина 1. Оппоненты Барака Обамы принимают всю сложность ситуации и приложат максимум усилий, чтобы показать бесперспективность текущей экономической политики. Государственный долг США уже превысил \$16 трлн.

Причина 2. Согласно консенсус-прогнозу аналитиков, опрошенных Bloomberg, индекс S&P 500 на конец 2012-го достигнет отметки 1383 пункта. По состоянию на середину сентября он находился на уровне 1463, что говорит о значительном потенциале падения.

Причина 3. Компания FedEx Corporation, которая занимается международными транспортными перевозками, уже объявила об ожидаемом падении прибыли в IV квартале 2012 года, что свидетельствует о замедлении темпов развития мировой экономики. Об этом же говорит затяжное падение европейского индекса морских перевозок сухих грузов Baltic Dry Index, часто служащего предвестником колебаний на фондовых рынках мира.

Корпоративные квартальные отчеты, которые будут публиковаться с начала октября, могут показать, что рынки слишком оптимистично отреагировали на заявления глав центробанков Европы и США. Но даже в период, когда фондовый рынок падает или колеблется без четко выраженного тренда, у инвестора есть альтернатива уходу в кэш. Моя рекомендация на октябрь — декабрь состоит в следующем: приобрести государственные еврооблигации Украины, еврооблигации крупных украинских банков (ПУМБ, ПриватБанк, Укрэксимбанк) и «Метинвеста», а также сделать небольшую ставку на падение индекса S&P 500 с помощью пут-опционов.

Украинские еврооблигации достаточно стабильны при хорошей доходности, на них не очень повлияют потрясения, связанные с возможным дефолтом Греции. Еврооблигации доступны только нерезидентам. Инвесторы, у которых нет офшорных счетов, могут покупать лишь сертификаты Нацбанка в отделениях Ощадбанка. Это двухлетние бумаги номиналом в \$500, с выплатой купонов два раза в год и доходностью 9,2%.

Портфель, состоящий из таких инструментов, можно считать простейшим структурированным продуктом с полной защитой капитала. Его ожидаемая доходность за три месяца составляет 3–5%. В случае обвала фондовых рынков доходность этой стратегии может достигнуть 15%. При небольшом росте рынка стратегия позволит инвестору только сохранить свой капитал. **■**

СТРАТЕГИЯ ЗАЩИТЫ

Структура консервативного портфеля на октябрь — декабрь

ИНСТРУМЕНТ	ОПИСАНИЕ	ВЕС В ПОРТФЕЛЕ, %
Государственные еврооблигации	Доходность 6–8% годовых. Валюта: \$	40
Корпоративные еврооблигации	Доходность 8–13% годовых. Валюта: \$	30
Сертификаты Национального банка	Доходность 9,2% годовых. Валюта: \$	25
Пут-опционы на S&P 500	Исполнение в марте 2013 года	5

ИСТОЧНИК: РАСЧЕТЫ АВТОРА



CHIVAS

LIVE WITH CHIVALRY
ЖИВИ ПО-ЛИЦАРСЬКИ

HALFWPHE CTONK BATHS A KOTOGOLK LK LMBE LIR BAWOOC 3LOPORA



Райффайзен
БАНК АВАЛЬ

Premium
Banking

Тонка грань
між чудовим
та бездоганим

Premium Banking від Райффайзен Банку Аваль – це:

- ексклюзивний рівень обслуговування
- послуги персонального фінансового консультанта
- розширена лінійка банківських продуктів та послуг
- індивідуальний підхід та економія часу клієнта

Центр інформаційної підтримки клієнтів Premium:

044 590 56 00

Вартість дзвінків згідно з тарифами Вашого оператора.

www.aval.ua

200

КОРПОРАЦИЯ УКРАИНА

Как читать список 200 крупнейших компаний страны

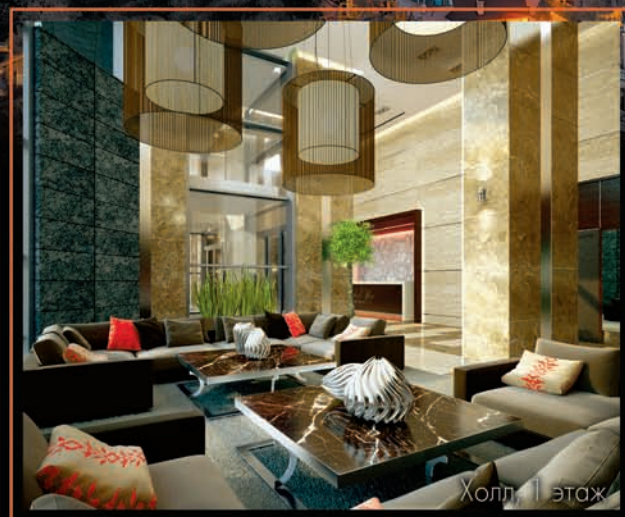
В КОМПАНИЯХ, О КОТОРЫХ ВЫ ПРОЧТЕТЕ НА СЛЕДУЮЩИХ СТРАНИЦАХ, ТРУДИТСЯ 1,1 млн человек, или 5% всей рабочей силы Украины. Перед вами коллективный портрет украинского бизнеса. Он помогает лучше представить себе экономическую географию страны, вклад различных секторов в ее благосостояние, место украинского корпоративного сектора в мире.

У корпоративной Украины две столицы. Штаб-квартиры 55% компаний расположены в Киеве. Их совокупная выручка — более 500 млрд гривен. В восточной столице — Донецке — обосновалось 12% крупнейших украинских компаний, которые при этом в среднем зарабатывают больше киевских. Среднестатистическая донецкая компания выручила в 2011 году \$2 млрд против \$560 млн, полученных компаниями, которые расквартированы в Киеве.

Наш список можно рассматривать и как сводку сравнительных преимуществ Украины в глобальной экономике. Треть совокупной выручки крупнейших отечественных компаний заработана в горно-металлургическом секторе. На втором месте — ритейлеры (десятая часть выручки). Третий — аграрный сектор с 7% совокупной выручки. Недра, потребительский рынок, земля — потенциал их эффективного использования в Украине еще далек от исчерпания.

Если бы 200 крупнейших компаний Украины выступили как одна команда, в глобальном списке FORBES они заняли бы 20-е место по выручке — между Daimler и Samsung. По итогам 2010 года результат ОАО «Корпорация Украина» был скромнее: 38-е место, сразу после телекоммуникационного гиганта Verizon Communications. Прогресс налицо. **FB**

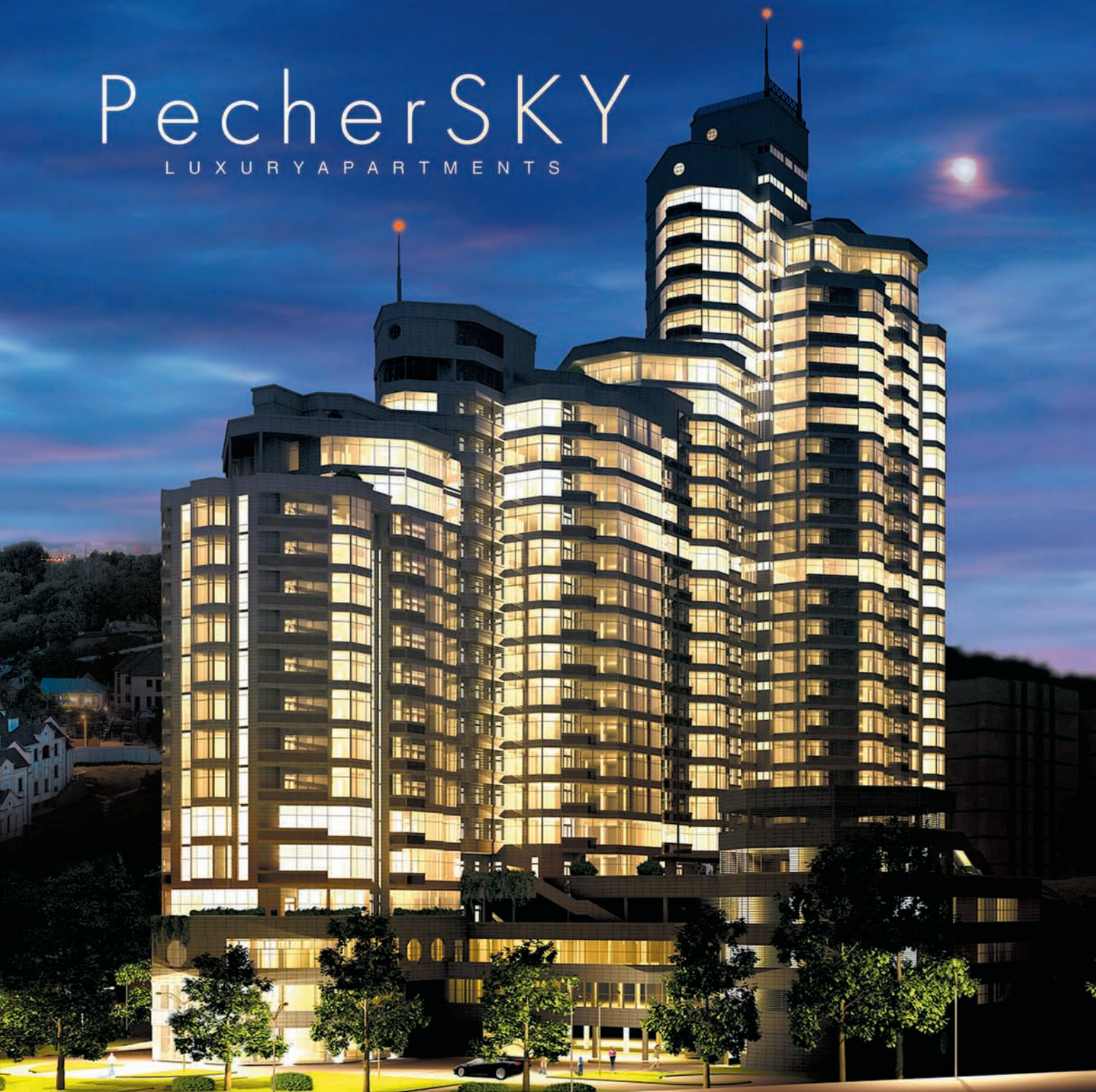
PecherSKY
LUXURYAPARTMENTS



Жизнь класса Luxe

PecherSKY

LUXURY APARTMENTS



Киев, бульвар Дружбы народов / ул. С. Струтинского, 2

Тел.: 044.495.84.84 044.495.84.48

pechersky.com.ua

Место	Компания	Отрасль	Руководитель	Выручка в 2011 году, млн грн	Рост к 2010 году, %	Прибыль, млн грн
1	МЕТИНВЕСТ	Металлургия	Игорь Сырый	113 362	52	14813
2	ИСД	Металлургия	Олег Мкртчян	49 046	36	-6939
3	ДТЭК	Электроэнергетика	Максим Тимченко	39 594	63	2857
4	ARCELORMITTAL КРИВОЙ РОГ	Металлургия	Артем Поляков	28 883	23	2143
5	УКРНАФТА	Нефть	Питер Ванхекке	24 502	22	2182
6	ДОНЕЦКАСТАЛЬ	Уголь	Александр Рыженков	22 466	42	2202
7	УКРТАТНАФТА	Нефть	Павел Овчаренко	20 223	13	-1485
8	ЗАПОРОЖСТАЛЬ	Металлургия	Ростислав Шурма	17 906	36	-124
9	FOZZY GROUP	Ритейл	Владимир Костельман	17 430	25	Нет данных
10	WOG	АЗС	Людмила Воронина	16 200	52	Нет данных
11	ОСТХЕМ УКРАИНА	Химия	Александр Халин	16 189	Нет данных	Нет данных
12	КЕРНЕЛ	АПК	Андрей Веревский	15 173	86	1806
13	АТБ-МАРКЕТ	Ритейл	Борис Марков	15 081	39	-37
14	ТНК-ВР КОММЕРС	Нефть	Владимир Жмак	14 468	-19	-131
15	FERREXPO	Металлургия	Константин Жеваго	14 286	39	4594
16	МЕГАПОЛИС-УКРАИНА	Табак	Левон Багдасарян	13 543	Нет данных	100
17	ИНТЕРПАЙП	Металлургия	Александр Киричко	13 340	33	328
18	КИЕВСТАР	Связь	Игорь Литовченко	12 332	8	4268
19	ГАЛНАФТОГАЗ	АЗС	Назар Купыбида	12 310	42	265
20	ЭПИЦЕНТР К	Ритейл	Александр Гергега	12 221	35	419
21	ГАЗТЭК	Газ	Александр Притыка	11 652	69	385
22	ЭНЕРГОСТАНДАРТ	Электроэнергетика	Нет данных	10 777	33	326
23	ЮГОК	Металлургия	Михаил Короленко	10 767	87	4860
24	АЗОВМАШ	Машиностроение	Александр Савчук	10 416	40	Нет данных
25	ROSHEN	Продовольствие	Вячеслав Мосналевский	10 400	21	797
26	ГАЗПРОМ СБЫТ УКРАИНА	Газ	Людмила Коробанова	10 116	42	20
27	METRO CASH & CARRY УКРАИНА	Ритейл	Жако Булен	9882	16	157
28	МИРОНОВСКИЙ ХЛЕБОПРОДУКТ	АПК	Юрий Косюк	9820	30	2069
29	МТС-УКРАИНА	Связь	Иван Золочевский	9124	7	1053
30	УКРЭНЕРГОКОНСАЛТИНГ	Электроэнергетика	Александр Сагура	8282	17	338
31	VS ENERGY	Электроэнергетика	Николай Лавренко	7642	23	170
32	ЕВРАЗ	Металлургия	Александр Фролов	7587	0	-55
33	БАДМ	Фармацевтика	Виктор Чичерин	7469	31	4
34	НИБУЛОН	АПК	Алексей Вадатурский	7263	-7	559
35	ФОКСТРОТ	Ритейл	Геннадий Выходцев, Валерий Маковецкий	7215	1	267
36	БНК-УКРАИНА	Нефть	Николай Василевич	7197	408	11
37	ЦЕНТРЭНЕРГО	Электроэнергетика	Александр Чмиренко	7180	27	35
38	УКРТЕЛЕКОМ	Связь	Игорь Кравец	6768	0	-137
39	НИКОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД ФЕРРОСПЛАВОВ	Металлургия	Иван Роцупнин	6693	-29	-2811
40	CARGILL УКРАИНА	АПК	Андреас Рикмерс	6416	17	409
41	ОПТИМА ФАРМ	Фармацевтика	Наталья Иванова	6286	39	87
42	ЛУКОЙЛ УКРАИНА	Нефть	Андрей Гаврилец	6282	-20	-223

Деякі історії

ПОЧИНАЮТЬСЯ
І ЗАКІНЧУЮТЬСЯ
НА ПАПЕРІ
НА ЯКОМУ ВОНИ
НАПИСАНІ

НАША ІСТОРІЯ
ПОЧАЛАСЯ
В ДЕНЬ
НАРОДЖЕННЯ
ДЖЕКА

І НА ЦЬОМУ НЕ ЗАКІНЧУЄТЬСЯ



ВЕРЕСЕНЬ - ДЕНЬ НАРОДЖЕННЯ ДЖЕКА

◇ ПРИВІТАЙ ДЖЕКА! ◇

БЕЗ НЬОГО НЕ БУЛО Б JACK DANIEL'S



ТВОЇ ДРУЗІ З JACK DANIEL'S НАГАДУЮТЬ ТОБІ НЕ ЗЛОВЖИВАТИ АЛКОГОЛЕМ
www.jackdaniels.com
© 2012 Jack Daniel's та Old No. 7 зареєстровані торгові марки. Всі права захищені.

НАДМІРНЕ СПОЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ
ШКІДЛИВЕ ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

Место	Компания	Отрасль	Руководитель	Выручка в 2011 году, млн грн	Рост к 2010 году, %	Прибыль, млн грн
43	JTI УКРАИНА	Табак	Антуан Эрнст	6191	4	294
44	КРЮКОВСКИЙ ВАГОНЗАВОД	Машиностроение	Владимир Приходько	6178	41	680
45	ЛЕМТРАНС	Транспорт	Владимир Мезенцев	6130	121	754
46	УГМК	Металлургия	Младен Пейнович	6019	46	82
47	АЛЬТКОМ	Строительство	Сергей Павличев	6011	96	467
48	SAMSUNG ELECTRONICS УКРАИНА	Бытовая техника	Йонгчул Парк	5992	85	-93
49	ХЛЕБ ИНВЕСТБУД	АПК	Александр Филиппенко	5979	454	32
50	МОТОР СИЧ	Машиностроение	Вячеслав Богуслаев	5793	16	1344
51	ДНЕПРОСПЕЦСТАЛЬ	Металлургия	Виталий Корниевский	5677	41	6
52	БОГДАН	Машиностроение	Олег Свинарчук	5656	51	-9
53	АЕРОСВИТ	Транспорт	Александр Авдеев	5584	77	-1456
54	ДЭМЗ	Металлургия	Геннадий Овчинников	5394	74	-166
55	PHILIP MORRIS УКРАИНА	Табак	Христос Цолкас	5265	-1	1121
56	PROCTER & GAMBLE УКРАИНА	Химия	Джордж Нассар	5214	9	112
57	АЛЬЯНС ОЙЛ УКРАИНА	Нефть	Павел Денисултанов	5180	77	35
58	ФУРШЕТ	Ритейл	Евгений Кулинич	5096	-1	Нет данных
59	BUNGE УКРАИНА	АПК	Дмитрий Горшунов	5056	16	91
60	КОНТИ	Продовольствие	Олег Логвинов	5037	20	107
61	СОМFY	Ритейл	Геннадий Вербиленко	4953	30	40
62	АМСТОР	Ритейл	Андрей Демин	4800	20	Нет данных
63	АЛЬБА УКРАИНА	Фармацевтика	Александр Коржинов	4748	44	14
64	СЕРНА	АПК	Николай Петрик	4706	25	349
65	IMPERIAL TOBACCO УКРАИНА	Табак	Юджин Уолш	4631	0	251
66	РИТЕЙЛ ГРУП	Ритейл	Роман Лунин	4450	5	-39
67	GLOBAL SPIRITS	Алкоголь	Сергей Величко	4445	26	319
68	АВАНГАРД	АПК	Наталия Василюк	4421	26	1568
69	БАЯДЕРА ХОЛДИНГ	Алкоголь	Ольга Нечитайло-Риджок	4300	-10	Нет данных
70	NESTLÉ УКРАИНА	Продовольствие	Маурицио Патарнелло	4287	23	21
71	КЖРК	Металлургия	Федор Караманец	4266	47	1803
72	УКР МЕТ	Металлургия	Дмитрий Костенко	4266	47	0
73	KRAFT FOODS УКРАИНА	Продовольствие	Тарас Луначук	4255	18	361
74	AUCHAN УКРАИНА	Ритейл	Жерар Галле	4195	19	122
75	TOYOTA УКРАИНА	Автомобили	Нобухиро Йошида	4012	51	91
76	ЩЕДРО	Продовольствие	Сергей Задорожный, Валерий Ткачев	4009	11	-45
77	АЛЬЯНС ХОЛДИНГ	АЗС	Урс Шауб	3953	37	35
78	ДНЕПРОВАГОНМАШ	Машиностроение	Андрей Кобыляков	3857	63	818
79	SUN INBEV УКРАИНА	Алкоголь	Людмила Наконечная	3822	11	165
80	PORSCHE УКРАИНА	Автомобили	Эдуард Дьяченко	3804	90	255
81	ДОНЕЦКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СОЮЗ	Металлургия	Василий Гураль	3685	-15	43
82	АВИАС	АЗС	Иван Рощупнин	3666	62	-586
83	ЗАПОРОЖТРАНСФОРМАТОР	Машиностроение	Игорь Клейнер	3591	57	913
84	НОРД	Машиностроение	Андрей Ландик	3579	1	67

G650

МАКС. СКОРОСТЬ: 0,925 МАХА
МАКС. ДАЛЬНОСТЬ ПОЛЁТА: 12 964 КМ
МАКС. ВЫСОТА: 15 545 М

Сверхгабаритный | Сверхдальнемагистральный | Сверхвысокоскоростной



КАЖЕТСЯ, МИР СТАЛ МЕНЬШЕ

Если представить, что Киев – центр вселенной, тогда только один самолёт сможет доставить Вас в любой другой город Земли всего с одной дозаправкой. Хотите проводить больше времени в пункте назначения, чем в пути к нему? Летайте самым быстрым в мире реактивным самолётом бизнес-класса.

Украина: +380 67 233 31 89 – VADIM ARASLANOV | официальные представители
+380 67 233 32 14 – DMITRY RYAPASOV | компании Gulfstream

Великобритания: +44 7415 493410 – MATTHEW SANDIDGE

Теоретическая дальность полета 0,85 Маха с восемью пассажирами и запасом топлива по NBAA IFR. Фактическая дальность полета зависит от маршрута, проложенного службой УВД, скорости, погодных условий, комплектации и других факторов.

Gulfstream®
A GENERAL DYNAMICS COMPANY

RU.GULFSTREAM.com

Место	Компания	Отрасль	Руководитель	Выручка в 2011 году, млн грн	Рост к 2010 году, %	Прибыль, млн грн
85	ОБОЛОНЬ	Алкоголь	Александр Пучок	3578	7	119
86	СТАХАНОВСКИЙ ВАГОНЗАВОД	Машиностроение	Виталий Касинов	3497	21	261
87	КАРПАТНЕФТЕХИМ	Химия	Владимир Шулиндин	3418	706	1075
88	АСТАРТА-КИЕВ	АПК	Виктор Иванчик	3386	45	976
89	КЕРАМЕТ	Металлургия	Владимир Бублей	3342	528	22
90	МТІ	Одежда, обувь	Владимир Цой	3300	19	45
91	СЛАВУТИЧ	Алкоголь	Петр Чернышов	3288	41	401
92	ВИННЕР ИМПОРТС	Автомобили	Богдан Кульчицкий	3223	62	234
93	НГЗ	Металлургия	Юрий Овчинников	3158	15	22
94	LG ELECTRONICS УКРАИНА	Бытовая техника	Сунг Су Ким	3095	30	-60
95	БРСМ-НАФТА	АЗС	Олег Деменок	3087	Нет данных	82
96	ТАВРИЯ В	Ритейл	Виталий Карандо	3078	15	Нет данных
97	МАУ	Транспорт	Юрий Мирошниченко	3033	26	-41
98	ПАРАЛЛЕЛЬ	АЗС	Елена Хиленко	3032	32	Нет данных
99	АВК	Продовольствие	Владимир Авраменко	3001	21	86
100	ЭЛЬДОРАДО	Ритейл	Николай Молокозедов	2977	95	19
101	ЗАКАРПАТНЕФТЕПРОДУКТ-МУКАЧЕВО	Нефть	Юрий Порхун	2970	70	41
102	АСТЕЛИТ	Связь	Александр Баринев	2939	9	-604
103	УКРАВТО	Автомобили	Александр Козис	2919	9	128
104	ХАРЬКОВОБЛЭНЕРГО	Электроэнергетика	Сергей Кирик	2917	22	25
105	SLAV AG	Машиностроение	Норберт Крайхамер	2900	17	Нет данных
106	ЭРИДОН	АПК	Виталий Полонский	2898	33	68
107	ДНЕПРАЗОТ	Химия	Александр Дубинин	2888	46	563
108	НКМЗ	Машиностроение	Геннадий Суков	2755	-18	170
109	СУМСКОЕ НПО ИМЕНИ ФРУНЗЕ	Машиностроение	Алексей Цымбал	2737	28	13
110	НОВАЯ ЛИНИЯ	Ритейл	Евгений Баранов	2723	-1	-16
111	КРЕАТИВ ГРУП	Продовольствие	Юрий Давыдов	2679	28	401
112	СОСА-COLA УКРАИНА	Напитки	Константинос Спанудис	2453	4	-190
113	HENKEL УКРАИНА	Химия, стройматериалы	Владимир Соха, Оксана Комарницкая	2423	13	246
114	ЭКО-МАРКЕТ	Ритейл	Виктор Повница	2400	25	Нет данных
115	ОМЕГА-АВТОПОСТАВКА	Автомобили	Ярослав Бисага	2358	61	31
116	КАРАВАН	Ритейл, недвижимость	Нет данных	2350	15	-22
117	КВВМПУ	Металлургия	Валерий Кришталь	2300	-60	0
118	АЛЬТИС ХОЛДИНГ	Строительство	Максим Забигайло	2300	44	-105
119	РУТЕКС	Металлургия	Сергей Постников	2275	205	0
120	УКРВТОРЧЕРМЕТ	Металлургия	Иван Ордынський	2273	75	-255
121	РЕГИОН	Металлургия	Владимир Дорофеев	2258	110	229
122	AES УКРАИНА	Электроэнергетика	Альфия Джумаева	2243	40	60
123	АТОЛЛ ХОЛДИНГ	Автомобили	Олег Боярин	2243	40	60
124	RETAL INDUSTRIES УКРАИНА	Упаковка	Андрей Мацех, Ананий Ткачук	2213	37	58
125	МОЛОЧНЫЙ АЛЬЯНС	Продовольствие	Сергей Вовченко	2200	2	Нет данных
126	ЕВРОХИМ-УКРАИНА	Химия	Евгений Филонов	2197	76	129



ASUS ZENBOOK[™] Prime У ПОШУКАХ НЕЙМОВІРНОГО

Елегантний ASUS ZENBOOK[™] Prime – перший у світі ультрабук з IPS-дисплеєм формату Full HD, що забезпечує неймовірно чітке зображення та широкі кути огляду. В тонкому, компактному та напроцуд легкому металевому корпусі прихована потужна апаратна конфігурація: процесор Intel[®] Core[™] i7 третього покоління та сучасна графіка, що відкривають нові можливості для мультимедійних розваг. Ультрабук стає досконалішим!



Неймовірний Ultrabook[™] · Надхнення від Intel

asus.ua

Підтримка користувачів продукції ASUS: (044) 545-77-27

Intel, логотип Intel, Intel Inside, Intel Core, Ultrabook та Core Inside є товарними знаками корпорації Intel в США та/або інших країнах.
*асус дзенбук прайм, інспайрінг інновейшн персистент перфекшн

Место	Компания	Отрасль	Руководитель	Выручка в 2011 году, млн грн	Рост к 2010 году, %	Прибыль, млн грн
127	ALFRED C. TOEPFER УКРАИНА	АПК	Ирина Присяжнюк	2193	11	-28
128	НЕФТЕГАЗДОБЫЧА	Газ	Валерий Брашпиль	2164	21	307
129	BRITISH AMERICAN TOBACCO УКРАИНА	Табак	Саймон Уэлфорд	2158	8	145
130	МРІА АГРОХОЛДИНГ	АПК	Николай Гута	2144	66	1198
131	КИЕВГОРСТРОЙ	Строительство	Михаил Голица	2086	20	136
132	КРЫМЭНЕРГО	Электроэнергетика	Эдуард Соколовский	2083	19	33
133	ROMPETROL УКРАИНА	Нефть	Владислав Руснак	2050	186	35
134	КИЕВСКИЙ КБК	Упаковка	Виталий Басно	2035	15	145
135	NISSAN MOTOR УКРАИНА	Автомобили	Андрей Нестеренко	1983	93	60
136	ФРА-М	Фармацевтика	Сергей Ходос	1960	39	-18
137	ВЕНТА	Фармацевтика	Александр Волошин	1943	43	12
138	АГРОИМПОРТ	Химия	Виктор Дубовенко	1941	96	34
139	ТЕХНОПОЛИС	Ритейл	Владимир Тимошенко	1892	71	46
140	ДЕЛЬТА ВИЛМАР СНГ	АПК	Людмила Черкас	1866	13	-54
141	ШАХТА ИМЕНИ ЗАСЯДЬКО	Уголь	Павел Филимонов	1853	39	-54
142	КРЫМСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ	Алкоголь	Джонатан Вейл	1829	74	99
143	ДОНБАССИНФОРМСВЯЗЬСЕРВИС	IT	Геннадий Рыбенков	1820	584	13
144	LOUIS DREYFUS УКРАИНА	АПК	Лампранис Лазос	1818	99	6
145	ПИОНЕР-ТРЕЙД	Оптовая торговля	Андрей Самохин	1818	-4	4
146	ПГНК	Газ	Тимофей Каунов	1809	28	606
147	MCDONALD'S УКРАИНА	Рестораны	Иан Борден	1800	29	63
148	ГОРНЫЕ МАШИНЫ	Машиностроение	Евгений Ромашин	1800	12	155
149	NOBLE RESOURCES УКРАИНА	АПК	Иван Мирошниченно	1766	63	10
150	NEMIROFF ХОЛДИНГ	Алкоголь	Александр Глусь	1728	-13	Нет данных
151	ЛУГАНСКТЕПЛОВОЗ	Машиностроение	Павел Цеснек	1694	97	72
152	ЕВРОТЭК	Ритейл	Михаил Весельский	1688	13	-44
153	СИНГЕНТА	АПК	Гебхардт Робенхофер	1672	72	56
154	АГРОМАРС	АПК	Марина Сигал	1669	13	134
155	НИКО-УКРАИНА	Автомобили	Андрей Шелюк	1640	106	5
156	ИНДУСТРИАЛ ГРУПП	Уголь	Олег Шмаров	1617	-4	-15
157	RENAULT УКРАИНА	Автомобили	Марк Ле Грасье	1603	50	76
158	МЕГАМАРКЕТ	Ритейл	Сергей Шаргородский	1600	Нет данных	Нет данных
159	STARLIGHTMEDIA	Медиа	Владимир Бородянский	1600	-5	Нет данных
160	ОЛИЯР	АПК	Виталий Олийнык	1563	61	119
161	АТАН-КРЫМ	АЗС	Александр Терещенко	1533	31	7
162	WATSONS	Ритейл	Томаш Вроблески	1518	16	22
163	ORIFLAME COSMETICS УКРАИНА	Косметика	Никлас Палмквист	1518	-8	-3
164	АВ МЕТАЛЛ ГРУПП	Металлургия	Елена Тульчинская	1505	64	2
165	РКТК	Упаковка	Геннадий Минин	1482	24	74
166	ФАРМАК	Фармацевтика	Филиа Жебровская	1477	20	247
167	СЕНТРАВИС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН	Металлургия	Юрий Атанасов	1471	35	-98
168	ТЕХНОТОРГ	Сельхозтехника	Евгений Березовский	1470	69	51

G450

МАКС. СКОРОСТЬ: 0,88 МАХА
МАКС. ДАЛЬНОСТЬ ПОЛЁТА: 8 061 КМ
МАКС. ВЫСОТА: 13 716 М

Крупногабаритный | Дальнемагистральный



GULFSTREAM: ЗНАК ПРЕВОСХОДСТВА

На протяжении последнего десятилетия Gulfstream G450® является исключительным выбором самых взыскательных пассажиров благодаря высокой скорости, способности выполнять межконтинентальные перелеты, высокому проценту операционной надежности (99,8%) и всемирной сети послепродажной поддержки. Gulfstream – залог успеха и знак безусловного превосходства в небе.

Украина: +380 67 233 31 89 – VADIM ARASLANOV | официальные представители
+380 67 233 32 14 – DMITRY RYAPASOV | компании Gulfstream

Великобритания: +44 7415 493410 – MATTHEW SANDIDGE

Теоретическая дальность полета 0.80 Маха с 8 пассажирами и запасом топлива по NBAA IFR. Фактическая дальность полета зависит от маршрута, проложенного службой УВД, скорости, погодных условий, комплектации и других факторов.

Gulfstream®
A GENERAL DYNAMICS COMPANY

RU.GULFSTREAM.com

Место	Компания	Отрасль	Руководитель	Выручка в 2011 году, млн грн	Рост к 2010 году, %	Прибыль, млн грн
169	ЛИА	Ритейл	Сергей Логачев	1466	13	25
170	IDS GROUP UKRAINE	Напитки	Марко Ткачук	1459	6	81
171	САВСЕРВИС-МОВА	Оптовая торговля	Александр Киричко	1458	23	-15
172	СКТБ «КОМПЛЕКС»	Нефть	Игорь Петрусенко	1452	3	61
173	КРОНО-УКРАИНА	Стройматериалы	Гендрик Гехт	1452	22	11
174	ВИКАНТ	Металлургия	Олег Мазиненко	1448	145	2
175	НАДЕЖДА	Газ	Виктор Батраченко	1444	8	13
176	L'OREAL UKRAINA	Косметика	Морис Реффрей	1441	2	161
177	BAYER UKRAINA	Химия	Христов Хенце	1425	23	-72
178	MARS UKRAINA	Продовольствие	Роберт Вудкрафт	1387	21	74
179	РОСАВА	Химия	Вадим Татусь	1379	30	-92
180	ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУП-УКРАИНА	Стройматериалы	Виталий Горголюк	1374	16	-46
181	КРЕМЕНЧУГСКИЙ СТАЛЕЛИТЕЙНЫЙ ЗАВОД	Машиностроение	Дмитрий Черненко	1370	20	-22
182	ИНКОМ	IT	Александр Федченко	1349	12	-33.592
183	HEIDELBERGCEMENT UKRAINA	Стройматериалы	Карел Оклештек	1338	45	-24
184	SOCAR UKRAINA	АЗС	Руслан Даценко	1337	577	-5,268
185	KNAUF UKRAINA	Стройматериалы	Александр Гавриш, Андрей Павлик	1325	57	133
186	ЭНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ	Металлургия	Максим Ефимов	1299	-3	32
187	КОМИНМЕТ	Металлургия	Олег Ботюк	1296	38	-28
188	СОЮЗПРОМИНВЕСТДОНБАСС	Газ	Лариса Гревцова	1283	43	4
189	ТУРБОАТОМ	Машиностроение	Виктор Субботин	1268	35	427
190	SANOFI UKRAINA	Фармацевтика	Жан-Поль Шюер	1248	-9	-45
191	AVON COSMETICS UKRAINA	Косметика	Елена Старкова	1241	-8	96
192	УКРАИНСКИЕ АГРАРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	АПК	Александр Костенко	1209	93	382
193	COAL ENERGY	Уголь	Виктор Вишневецкий	1197	170	293
194	NOVUS	Ритейл	Игорь Ланда	1183	109	10
195	ПАККО ХОЛДИНГ	Ритейл	Александр Войтунь	1155	61	5
196	BILLA-УКРАИНА	Ритейл	Януш Строка	1125	15	28
197	УКРПЛАСТИК	Упаковка	Александр Галкин	1121	14	87
198	ДИЗЕЛЬНЫЙ ЗАВОД	Машиностроение	Вадим Пятковский	1119	181	17
199	СТАЛЬКАНАТ-СИЛУР	Металлургия	Сергей Лавриненко	1158	34	-16
200	ADIDAS UKRAINA	Одежда	Антон Соколов	1103	16	217

КАК МЫ СЧИТАЛИ

Вошедшие в список компании ранжированы по размеру выручки за 2011 год. Не включены финансовые компании и предприятия, более чем на 90% принадлежащие государству.

Консолидируя выручку холдингов, FORBES опирался на доступные данные. Показатели публичных компаний и холдингов взяты из официальной отчетности. По холдингам, которые не консолидируют финансовые результаты, приведены оценочные данные. В ряде случаев они получены с учетом доли рынка или данных о физическом производстве. Выручкой холдингов, консолидированные показатели которых сравнительными методами оценить невозможно, FORBES считал выручку материнской компании или крупнейшей компании группы.

В список не включены компании, относительно которых возникли сомнения в соответствии выручки масштабам бизнеса. Например, невозможно найти контактную информацию или определить реальную сферу деятельности.



TRU TRUSSARDI

КИЇВ ЧЕРВОНОАРМІЙСЬКА 27 ТЕЛ +38044 362 33 99

ТРУ ТРУССАРДІ - ВИРОБНИЦТВО ТА ДИСТРИБУЦІЯ ТІ. АР. ЕС. ЕВОЛЮШН СПА - ТЕЛ. +39 059 421511
ОНЛАЙН МАГАЗИН НА TRUSSARDI.COM

Рынок «Форекс» для частных клиентов – «лохотрон» или возможность заработка?

Заработок частных лиц на рынке «Форекс» основан на совершении торговых операций с целью получения прибыли на разнице курсов валютных пар через определенный отрезок времени. Для анализа рынка используется технический и фундаментальный анализ и разного рода индикаторы, для получения прибыли применяются различные торговые стратегии. Прибыль образуется за счет разницы курсов покупки и продажи: например, если по валютной паре eur/usd 15.02.2011 был открыт ордер на покупку пяти лотов по курсу 1,35043, а 16.02. этот ордер был закрыт по курсу 1,35396, то полученная за этот период прибыль составила 1765 долларов. Возможность получения высокой прибыли, как и присущие этому виду деятельности высокие риски, достигаются путем использования кредитного плеча, которое, как правило, составляет 1:100.

Так как сделки осуществляются без реальной поставки актива, данный вид деятельности не требует лицензирования, взаимоотношения с клиентом, как правило, регулируются договором-офертой и регламентом осуществления торговых операций.

В Украине до недавнего времени услуги торговли на «Форекс»

были представлены либо небольшими филиалами крупных российских компаний, либо структурами, работающими по принципу «кухни».

Принцип «кухни» означает, что клиентские позиции не выводятся на внешнее перекрытие, а остаются внутри компании: в таком случае убыток клиента является прибылью компании, а прибыль клиента является убытком компании. Понятно, что при этом компания не заинтересована в тех клиентах, которые будут получать прибыль, ведь ее нужно выплачивать из собственного кармана, и успешные трейдеры будут сталкиваться с противодействием, т.е. действиями технического и организационного характера, направленными на препятствие успешной торговли.

Поэтому при подобной схеме работы состав клиентов постоянно обновляется: те, кто потерял деньги, уходят, на их место необходимо привлекать новых. И именно подобные компании отличаются агрессивной рекламой, обещающей научить каждого за короткий срок зарабатывать большие деньги. Принципиальное отличие компании «Форекс-Тренд», которое и послужило причиной быстрого завоевания рынка,

– это бизнес-модель, предполагающая заинтересованность в успешно торгующих трейдерах. Партнер компании «Форекс-Тренд», кипрская компания Skopalino Trading LTD, имеет прямой выход в систему ликвидности «Интеграл», что обеспечивает мгновенное перекрытие клиентских сделок в системе, участниками которой являются Дойчебанк, СитиБанк, UBS-банк и подобные финансовые организации.

Прибыль успешного трейдера не является убытком компании, а убыток трейдера не является ее доходом – источником получения прибыли является исключительно брокерская комиссия. Поэтому компания заинтересована, чтобы клиент торговал долго и успешно, как можно дольше оставаясь на рынке, ведь в этом случае компания больше заработает на совершаемых им торговых операциях.

При такой бизнес-модели отсутствует конфликт интересов между компанией и клиентом, так как обе стороны заинтересованы в успешной торговле клиента. Мгновенное автоматическое перекрытие клиентских позиций в «Интеграле» обеспечивает качественное исполнение клиентских распоряжений на уровне, недо-

Исчерпывающую информацию
можно узнать на сайте:
www.fx-trend.com.

Более детально о сервисах, а также
об уникальных возможностях торговли
и инвестирования можно узнать как в
главном офисе компании

стижимом для конкурентов. Все это привело к тому, что успешно торгующие трейдеры, изучив предоставляемые торговые условия и качество исполнения, стали торговать через торговую платформу Skopalino Trading Ltd, доступ к которой предоставляет компания «Форекс-Тренд». В результате этого клиентами компании стали десятки успешно торгующих трейдеров, в том числе и Вероника Тарасова, удостоенная премии «Украинский финансовый Олимп» за лучшие результаты торговли.

Рекламная стратегия компании никогда не подразумевала привлечения новичков – ведь их ждет практически неизбежная потеря средств с последующим уходом с рынка. Поэтому не применялось проведение семинаров на тему «Как стать миллионером», продажа курсов обучения «Форексу» за 50 долларов и тому подобные вещи – привлекались успешные трейдеры, заинтересованные в идеальных условиях для торговли и в гарантиях отсутствия противодействия успешным трейдерам.

В результате через год после выхода на рынок среди клиентов компании оказалось немало трейдеров, способных достаточно стабильно получать до-

ход в 10-20% в месяц. Поэтому следующим шагом стало создание сервиса для взаимодействия трейдеров и инвесторов. Главной задачей при этом было исключить нерыночные риски из взаимоотношений трейдера и инвестора, т.е. сделать так, чтобы никто не мог никого обмануть или не выполнить договорных обязательств. А второй задачей было сделать так, чтобы была возможность распределения не только прибыли, но и рисков между управляющим и инвестором. И эта задача была решена созданием системы ПАММ 2.0., главным преимуществом которой стала возможность распределения прибыли и рисков между управляющим и инвестором в любой пропорции. Эта система и удостоена премии «Украинский финансовый Олимп».

Сейчас, когда компания стоит на пороге трехлетнего юбилея своей работы, видна правильность выбора бизнес-модели и стратегии выхода на рынок – на площадке несколько сотен управляющих, среди которых есть такие, которые работают более двух лет и стабильно демонстрируют доходность свыше 100% годовых. Закономерный итог этого – лидерство компании «Форекс-Тренд» на рынке ПАММ-счетов СНГ и получение

по итогам 2011 года престижной награды международной академии Masterforex-v – Кубка «Лучший брокер мира для инвесторов Forex».

В 2012 году компания внедрила новый финансовый инструмент – индекс ПАММ-счетов. Теперь инвестор может не заниматься самостоятельно выбором управляющих и формированием инвестиционного портфеля – он может просто приобрести индекс, который составлен из счетов наиболее успешных управляющих ПАММ-счетами.

Например, индекс «Премии Консервативный» принес своим владельцам более 10% прибыли за три летних месяца.

Самым серьезным недостатком инвестирования в маржинальную торговлю вообще и в ПАММ-счета в частности являются финансовые риски: как известно, сверхдоходность этих инвестиционных инструментов влечет за собой риск потери средств в результате неудачных финансовых операций. Но теперь от рисков можно избавиться: компания «Астра-Страхование» предлагает застраховать инвестиции в некоторые ПАММ-счета, открытые на площадке компании «Форекс-Тренд». ®

в Днепропетровске: ул. Глинка 2, Мост-сити, Башня А,
офис 106, этаж 1,

(056) 732-01-36;

так и в Киевском представительстве:
ул. Фроловская, 1/6,

(044) 425-30-22, (044) 425-30-40.

1

Метинвест

Выручка: 113 362 млн гривен (↑ 52%)

Крупнейшая компания Украины повышает эффективность. В 2011 году выручка на одного сотрудника «Метинвеста» увеличилась почти вдвое, а чистая прибыль — в пять раз. Секрет не только в росте продаж, но и в сокращении 9000 работников. \$17 600 прибыли на сотрудника — достойный показатель. У крупнейшей сталелитейной компании мира — ArcelorMittal — в 2011-м на одного работника вышло \$8670 чистой прибыли.

2

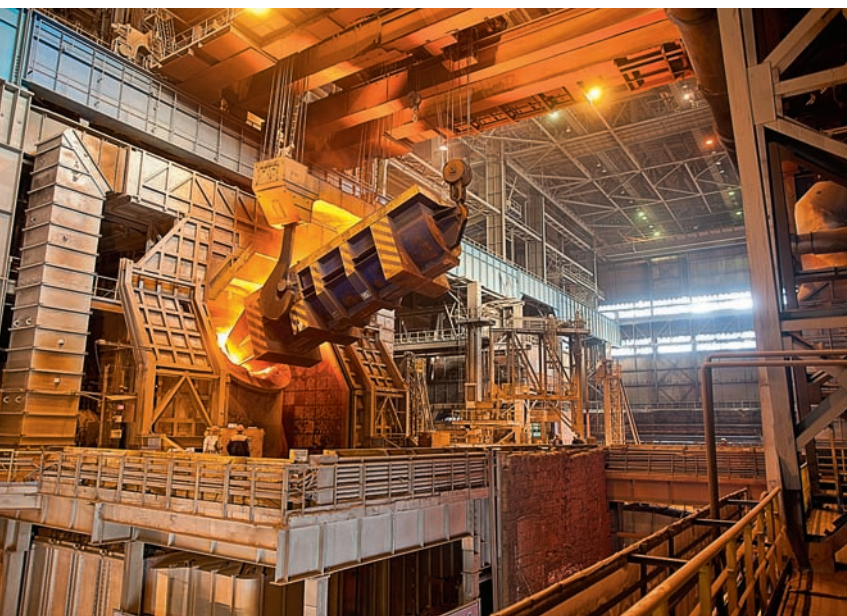
ИСД

Выручка: 49 046 млн гривен (↑ 36%)

Похоже, ИСД близок к реструктуризации долга на сумму \$2,8 млрд. Финансовый директор корпорации Евгений Потапов, представляющий в компании ее российских акционеров, утверждает, что переговоры с пулом кредиторов будут завершены до конца года. Основную часть задолженности ИСД готов погасить равномерными частями в 2014–2017 годах. «Мы, конечно, повысим процентную ставку, но она все равно будет ниже, чем та, под которую сейчас занимают украинские компании», — уверяет Потапов.

НА ФОТО ВВЕРХУ
«ArcelorMittal Кривой Рог»,
доменная печь №9

НА ФОТО ВНИЗУ
Алчевский
меткомбинат,
доменная печь



3

ДТЭК

Выручка: 39 594 млн гривен (↑ 63%)

Штат компании увеличился за прошлый год с 42 000 до 103 000 человек. ДТЭК прирастает бывшим государственным имуществом, на скупку которого потратила уже более 4 млрд гривен. Главные приобретения — «Западенерго», «Днепроэнерго», «Киевэнерго» и «Донецкобленерго». В большинстве конкурсов принимал участие только победитель. Схожим манером ДТЭК взяла в концессию несколько государственных угольных холдингов.

4

ArcelorMittal Кривой Рог

Выручка: 28 883 млн гривен (↑ 23%)

Компания в прошлом году подвела предварительные итоги программы добровольного сокращения. За четыре года с комбината ушло почти 20 000 человек, которые получили около 1 млрд гривен компенсации. На эффективность бизнеса в 2011-м благотворно влияли не только сокращения, но и высокие цены. В прошлом году компания сократила производство на 10%, но на 40% увеличила прибыль.

5

Укрнафта

Выручка: 24 502 млн гривен (↑ 22%)

Председатель правления «Укрнафты» Питер Ванхеке должен повысить финансовую стабильность и улучшить производственные показатели компании, говорил министр топлива и энергетики Юрий Бойко, представляя в феврале 2011 года нового CEO. Бывший инвестбанкир с этими задачами не справился: объемы производства продолжают падать, прибыль уменьшилась на 15%. На рынке заговорили о том, что рычаги управления в «Укрнафте» вернулись к ее бывшему руководителю Алексею Кущу.

AW139

Визнаний лідер в класі середніх вертольотів з двома двигунами!

Екіпаж: 1-2 особи

Пасажири – до 15 осіб

Дальність – 1252 км

Макс. швидкість – 311 км/год

Можливість експлуатації в суворих погодних умовах

Система протиобледеніння



За додатковою інформацією ви можете звернутися
до представника компанії в Україні Вадима Арасланова
Моб.: +380 95 271 56 79
E-mail: vadim.araslanov@aerospaceintgroup.com
Наш сайт: www.agustawestland.com

 **AgustaWestland**
A Finmeccanica Company

НА ФОТО
Кременчугский НПЗ
«Укртатнафта»



6

Донецксталь

Выручка: 22 466 млн гривен (↑ 42%)

У группы «Донецксталь» отличные результаты. Чистая прибыль в 2011 году увеличилась почти вдвое, до 2,2 млрд гривен. Весь прошлый год группа готовилась к закрытию мартенов и сокращала производство стали и проката (на 20 и 25% соответственно). Секрет в высоких ценах на сырье. «Донецксталь» экспортировала в 2011-м 2,7 млн т кокса (около 8% мирового рынка этого продукта).

7

Укртатнафта

Выручка: 20 223 млн гривен (↑ 13%)

В прошлом году крупнейший НПЗ Украины был загружен на 17%. Другие нефтеперерабатывающие заводы «Привата» — «Нефтехимик Прикарпатья» и «Галичина» — в основном простаивали. Нефтепереработка в Украине убыточна, жалуются конкуренты «Привата» — ТНК-ВР и «Лукойл», которые остановили Лисичанский и Одесский НПЗ. «Укртатнафта» тоже терпит убытки, но производство не останавливает: компания закупает на аукционах «Укрнафты» нефть с 10%-й скидкой.

8

Запорожсталь

Выручка: 17 906 млн гривен (↑ 36%)

В июле «Запорожсталь» перешла под контроль металлургического холдинга Рината Ахметова.

На выкуп 25% акций комбината «Метинвест» израсходовал \$300 млн (предыдущий 25%-й пакет обошелся ему на \$116 млн дороже). Теперь Ахметову подконтрольны три из четырех крупнейших производителей стали в Украине. «Запорожсталь» занимает среди них четвертое место, на комбинате выплавляется 10% всего украинского металла.

9

Fozzy Group

Выручка: 17 430 млн гривен (↑ 25%)

Открыв в ноябре 2011-го супермаркет в Луганской области, Fozzy Group стала единственной торговой сетью, которая работает во всех регионах страны. Весной 2012-го в Харькове появился первый премиальный супермаркет группы — Le Silpo. После приобретения банка Восток Fozzy выходит на рынок потребкредитования: 3 млн держателей бонусных карт смогут переоформить их на кредитные.

10

WOG

Выручка: 16 200 млн гривен (↑ 52%)

В сети WOG продается импортный бензин. В прошлом году владельцы украинских НПЗ в очередной раз потребовали ввести пошлины на заграничное топливо. Совладелец WOG Игорь Еремеев называл себя главным противником этой меры. В марте 2011-го АМКУ оштрафовал три сети АЗС — ОККО, WOG и Shell — на 150 млн гривен. Еремеев убежден, что компанию наказали за лоббирование. «Ничего, Жанну д'Арк тоже жгли на костре», — сказал он FORBES.

LEXUS RX F SPORT

ВЖЕ В УКРАЇНІ

АЗАРТНИЙ RX F SPORT. ПРИРОДЖЕНИЙ ЛІДЕР.

Впевнені риси переднього бампера, спортивний дизайн решітки радіатора, тоновані легкосплавні диски – спеціальна модифікація F SPORT відрізняється безперечним динамізмом, забезпечує надзвичайну керованість на швидкості та насолоду від керування. Для ще більш захоплюючого досвіду спортивну модифікацію F SPORT обладнано переднім та заднім демпферами, які підвищують курсову стійкість.

Спортивні якості RX F SPORT поєднуються з комфортом та елегантністю. В салоні Ви побачите сидіння, оздоблені чорною комбінованою шкірою з сірою прострочкою та перфорацією, панелі з алюмінієвими вставками, спеціальні накладки на пороги, оздоблення керма та селектора передач перфорованою шкірою з логотипом F SPORT.

RX F SPORT грає на випередження.



www.lexus.ua



ОФІЦІЙНІ ДИЛЕРИ LEXUS:

Офіційний дистриб'ютор
ПІІ «Тойота-Україна»,
м. Київ, пр-т Московський, 24Б,
тел. (044) 492 7002.

«ЛЕКСУС СІТІ ПЛАЗА», м. Київ, вул. Мечникова, 2А,
тел. (044) 499 4009

«СІТІ ПЛАЗА», СЕРВІС ЛЕКСУС, м. Київ, пр-т Московський, 24Б,
тел. (044) 495 8585

«ЛЕКСУС КИЇВ ЗАХІД», м. Київ, Софіївська Борщагівка,
вул. Велика Кільцева, 58, тел. (044) 507 0808

«ЛЕКСУС ДОНЕЦЬК», м. Донецьк,
пр-т Богдана Хмельницького, 55, тел. (062) 311 4343

«ЛЕКСУС ДНІПРОПЕТРОВСЬК ЦЕНТР»
м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Перемоги, 1Н,
тел. (056) 728 8888

«ЛЕКСУС ХАРКІВ», м. Харків, вул. Шевченка, 334,
тел. (057) 763 1 777

11

Остхем Украина

Выручка: 16 189 млн гривен (нет данных)

Выручка химического бизнеса Дмитрия Фирташа возросла в 2009–2011 годах с 295 млн до 1,5 млрд евро. Пятикратный рост объяснить несложно: с 2011-го в компанию входят три крупных производителя удобрений. У Фирташа нет проблем с тем, чтобы снабжать свои украинские заводы основным сырьем: капитал он сколотил именно на торговле газом. В 2012 году «Остхем» поставит в Украину 8 млрд кубометров газа из Средней Азии.

12

Кернел

Выручка: 15 173 млн гривен (↑ 86%)

В сельском хозяйстве нельзя ждать быстрой отдачи. «Выше головы не прыгнешь!» — говорит основатель «Кернел» Андрей Веревский. Но пока миллиардеру это неплохо удается. В 2011 финансовом году выручка компании увеличилась на 86%, до \$1,9 млрд. Бизнес растет за счет поглощений: в 2011–2012 годах «Кернел» купил завод по переработке подсолнечника в Ильичевске, компанию «Русские масла» и несколько фермерских хозяйств.

13

АТБ-маркет

Выручка: 15 081 млн гривен (↑ 39%)

Несмотря на то что в 2011-м «АТБ-маркет» открыл 91 дискаунтер (всего на конец года их было более 500), ему не удалось стать лидером по выручке. Первое место сохранила Fozzy Group. В 2012-м «АТБ» собирается открыть еще 150 магазинов и довести выручку до



28 млрд гривен — этого может хватить для перехвата лидерства. В сентябре сеть уже насчитывала более 600 магазинов. В планах «АТБ» — выход в города с населением от 10 000 до 100 000 человек, где еще не скоро появятся другие сети.

14

ТНК-ВР Коммерс

Выручка: 14 468 млн гривен (↓ 19%)

ТНК-ВР, закончившая прошлый год с убытком в \$23 млн, сокращает операции в Украине. В марте 2012-го остановлен Лисичанский НПЗ. Гендиректор украинского подразделения Дидье Казимира ушел в «Роснефть». Компания уволила более половины сотрудников. В ТНК-ВР, как и год назад, пеняют на засилье импортного топлива. В ответ его продавцы говорят, что с удовольствием покупали бы украинский бензин, если бы он соответствовал стандарту Евро-5.

15

Ferrexpo

Выручка: 14 286 млн гривен (↑ 39%)

Компания третий год тратится на модернизацию и расширение производства. В 2011 году инвестиции достигли \$378 млн, план на 2012-й — \$500 млн. В этом году Ferrexpo начала разрабатывать Еристовское месторождение. Это позволит полностью работать на собственном сырье и повысить производительность: из тонны еристовской руды получается порядка 470 кг концентрата, тогда как из тонны руды Полтавского ГОКа — около 400 кг.

НА ФОТО ВВЕРХУ
Лисичанский НПЗ,
цех по производству
пропилена

НА ФОТО ВНИЗУ
Логистический
центр «АТБ»





СТВОРЮЄМО ВАШ СТИЛЬ

вул. Кловський Узвіз, 12-а (044) 280 96 48
www.mishel-style.com.ua



Торговий Дім «Мішель»
МАГАЗИН КЛАСИЧНОГО
ЧОЛОВІЧОГО ОДЯГУ

16

Мегаполис-Украина

Выручка: 13 543 млн гривен (нет данных)

Российский миллиардер Игорь Кесаев в 2010 году начал скупать украинских табачных дистрибьюторов. «Деметра», «Поділля-Тютюн», «Вест-Тобакко-Груп» и «Мега дистрибуция» уже объединены в «Мегаполис-Украина». Сегодня на компанию приходится половина оптовых продаж в стране. Миноритарными партнерами Кесаева остаются бывшие владельцы поглощенных компаний. В этом году «Мегаполис» купил еще несколько дистрибьюторов в Донецке, Харькове и Днепрпетровске.

НА ФОТО ВВЕРХУ
«Киевстар»
с 2005 года остается
лидером рынка

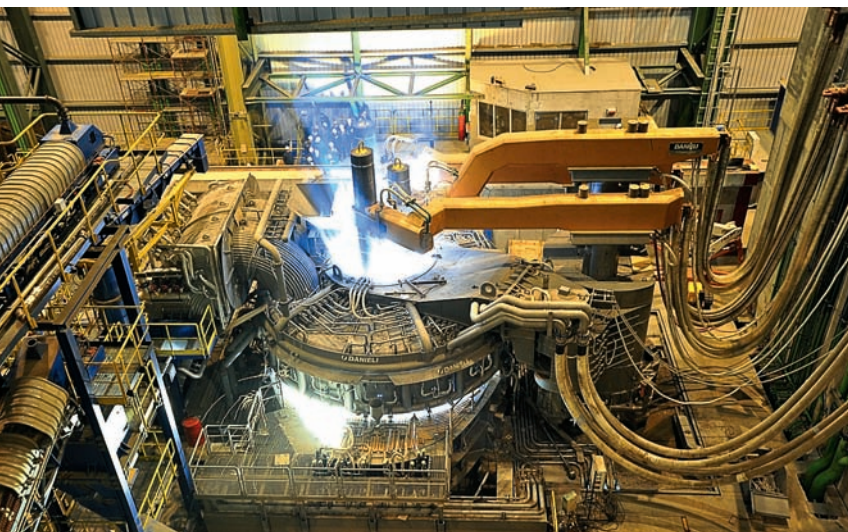
НА ФОТО ВНИЗУ
Завод «Интерпайп
Сталь» работает
с 2011-го

17

Интерпайп

Выручка: 13 340 млн гривен (↑ 33%)

Запущенный в прошлом году завод «Интерпайп Сталь», в строительство которого было инвестировано около \$700 млн, стал для Днепрпетровска чуть ли не таким же культовым центром, как PinchukArtCentre для Киева. С января по июль 2012-го с экскурсиями на этом предприятии побывало более 7500 человек. После запуска нового завода «Интерпайп» решил до конца 2012 года остановить мартековские печи на старых заводах. Благодаря этому компания сократит расход энергии и газа, а также уменьшит выбросы в окружающую среду.



18

Киевстар

Выручка: 12 332 млн гривен (↑ 8%)

Многолетний лидер рынка мобильной связи, в прошлом году «Киевстар» стал третьим на рынке фиксированного доступа в интернет. Но уже к середине 2012-го компания вышла на второе место, доведя число абонентов до 520 000 и обогнав «Волю». Впереди лишь «Укртелеком», у которого почти полтора миллиона подписчиков. Вплотную приблизиться к лидеру вполне реально. Абонентская база «Укртелекома» растет на 3–4% в квартал, «Киевстара» — на 10–15%.

19

Галнафтогаз

Выручка: 12 310 млн гривен (↑ 42%)

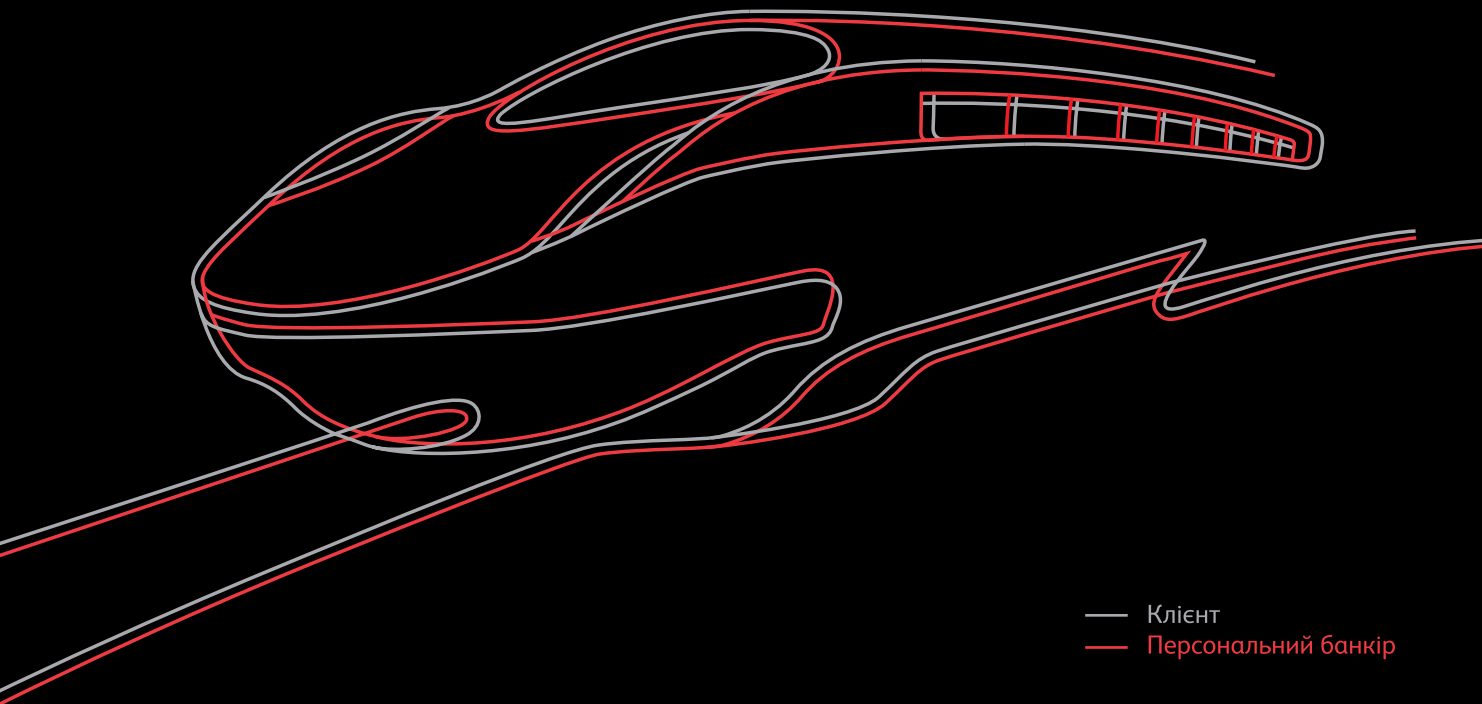
Компании львовского бизнесмена Виталия Антонова потребовалось 10 лет, чтобы вернуть сеть АЗС во всех регионах Украины. В прошлом году заправки ОККО появились в Донецкой и Луганской областях. Для экспансии на «Диком Востоке» Антонов создал совместное предприятие с гонконгским фондом ADM. Крупнейшие инвесторы фонда — ЕБРР и МФК. До 2016 года «Галнафтогаз» планирует довести число заправок в четырех восточных областях до 80, а общее число АЗС — до 550.

20

Эпицентр К

Выручка: 12 221 млн гривен (↑ 35%)

Сеть строительных гипермаркетов «Эпицентр» остается лидером рынка. В 2011-м компания открыла девять новых магазинов и увеличила доход на 35%. На экспансию и расширение ассортимента «Эпицентр» потратил 1,5 млрд гривен, или 11% прошлогодней выручки. В гипермаркетах появились три новых отдела, не имеющих отношения к ремонту и строительству: спортивные, детские и канцелярские товары.



— Клієнт
— Персональний банкір

Вписуємося в лінію Вашого життя



Citadele Private banking

Для тих, хто розуміє сутність руху, кожна лінія може стати найкоротшою дорогою до удачі. Швидкість та ефективність, надійність і комфорт – ось ті якості, за які нас обирають наші клієнти. Citadele Private Banking прокладає шлях до Вашого успіху.

Ліцензія FKTK № 060105405/280 від 30.06.2010.

АТ "Цитаделє банк" (Citadele banka)
Латвія, м. Рига, площа Республіки, 2А
Вартість дзвінків із території України згідно з тарифами Вашого оператора.

Citadele
Private banking

+371 67010345
privatebanking@citadele.lv
www.citadele.lv

21

Газтэк

Выручка: 11 652 млн гривен (↑ 69%)

Скупив химические заводы, Дмитрий Фирташ взялся за облигации. До 2012 года к сфере его влияния относилось 14 региональных монополистов, снабжающих газом конечных потребителей. «Газтек» Фирташа объявил, что собирается купить на приватизационных конкурсах крупные пакеты акций 10 облигаций. Перед началом скупки подконтрольный Фирташу банк Надра предоставил компании кредит в размере 250 млн гривен.

22

Энергостандарт

Выручка: 10 777 млн гривен (↑ 33%)

Российский предприниматель контролирует «рубильник» в пяти областях Украины (три облэнерго — совместно с Игорем Коломойским). Больше «Энергостандарта» на этом рынке зарабатывает только ДТЭК. Григоришин не прочь расширить свое влияние: в этом году в ходе приватизации он приобрел 50% «Винницаоблэнерго». Следующая цель — «Харьковоблэнерго».

23

ЮГОК

Выручка: 10 767 млн гривен (↑ 87%)

Совместный бизнес «Смарт-холдинга» и «Евраз» выгодно выделяется на фоне других украинских ГОКов. На Южном



ГОКе — самый непритязательный персонал. По данным профсоюза металлургов и горняков Украины, на ЮГОКе на октябрь прошлого года была наиболее низкая средняя зарплата в отрасли — 3950 гривен в месяц. Для сравнения: этот показатель на крупнейшем в стране Ингулецком ГОКе составляет 4943 гривны.

24

Азовмаш

Выручка: 10 416 млн гривен (↑ 40%)

Сбыт группе «Азовмаш» обеспечивает высокий спрос в России. Ее вагоны на треть дешевле, чем у российских конкурентов. Одно из самых ценных подразделений группы — компания «Азовэлектросталь», выпускающая дефицитное литье. В прошлом группа установила производственный рекорд: 16 429 вагонов. Крупнейшие заказчики за пределами России и Украины — компании Казахстана и Прибалтики.

25

Roshen

Выручка: 10 400 млн гривен (↑ 21%)

Летом прошлого года Россия ввела заградительные пошлины на украинскую карамель. Собирается ограничить доступ наших сладостей и Евросоюз. Чтобы не страдать от протекционизма соседей, компания Петра Порошенко увеличила в 2011-м мощности Липецкой и Клайпедской кондитерских фабрик. В январе этого года Roshen объявила о строительстве фабрики в Липецкой области мощностью 250 000 т в год.

НА ФОТО ВВЕРХУ

Производство
желейных
конфет, Roshen

НА ФОТО ВНИЗУ

На «Азовмаше»
делают собственное
вагонное литье



ХОРТИЦЯ ICE.

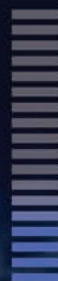
ПЛЯШКА ЗМІНЮЄ КОЛІР
ПРИ ОХОЛОДЖЕННІ

ВЖИВАЙ ПІСЛЯ ЗМІНИ КОЛЬОРУ*

+20 C



+5 C



<http://www.khortytza.com/ice.html>

*ТЕХНОЛОГІЯ "СИНІЙ ІНІЙ"

Ліцензія № 269 від 18.09.2008 видана Департаментом САТ ДПА України

НАДМІРНЕ СПОЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ ШКІДЛИВЕ ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я



НА ФОТО
На птицефабрике
«Мионовского
хлебопродукта»

26

Газпром сбыт Украина

Выручка: 10 116 млн гривен (↑ 42%)

В Украине много компаний, которые торгуют газом. Но сливки снимает «дочка» российского «Газпрома», которая дорого продает сравнительно дешевый газ, приобретаемый у материнской компании. В прошлом году «Газпром сбыт» импортировал более 3 млрд кубометров газа, которые продал напрямую промышленным потребителям. Планы на 2013-й — развитие сети АЗС и покупка теплоснабжающих компаний.

27

Metro Cash & Carry Украина

Выручка: 9882 млн гривен (↑ 16%)

Благополучие Metro напрямую зависит от того, как идут дела у основных клиентов — малых и средних предпринимателей. Судя по динамике, дела у них не так плачевны, как принято считать. Metro предлагает клиентам консультации по оборудованию, ассортименту, маркетингу. В Донецкой области под шефством Metro развивается сеть магазинов у дома «Щедрий кошик».

28

МХП

Выручка: 9820 млн гривен (↑ 30%)

Основатель МХП Юрий Косюк однажды сказал: «Философия нашего бизнеса — вести его так, чтобы не приходилось принимать антикризисных решений». В прошлом году у него это

неплохо получалось. МХП сохранил за собой 50% промышленного рынка курятины в Украине. Увеличение земельного банка до 280 000 га позволило МХП полностью обеспечить себя сырьем. Холдинг планирует арендовать еще около 120 000 га и добавить новое звено в цепочку вертикальной интеграции — биогазовый комплекс.

29

МТС-Украина

Выручка: 9124 млн гривен (↑ 7%)

Украинская дочка МТС растет второй год подряд. И без того завидная доходность (отношение EBITDA к выручке) оператора выросла в 2011-м на 1,5 процентного пункта, до 48%. У «Киевстара» этот показатель два года подряд держался на уровне 53%. Это не ускользнуло от внимания антимонопольных структур, которые в июне 2012 года потребовали от МТС и «Киевстара» снизить тарифы.

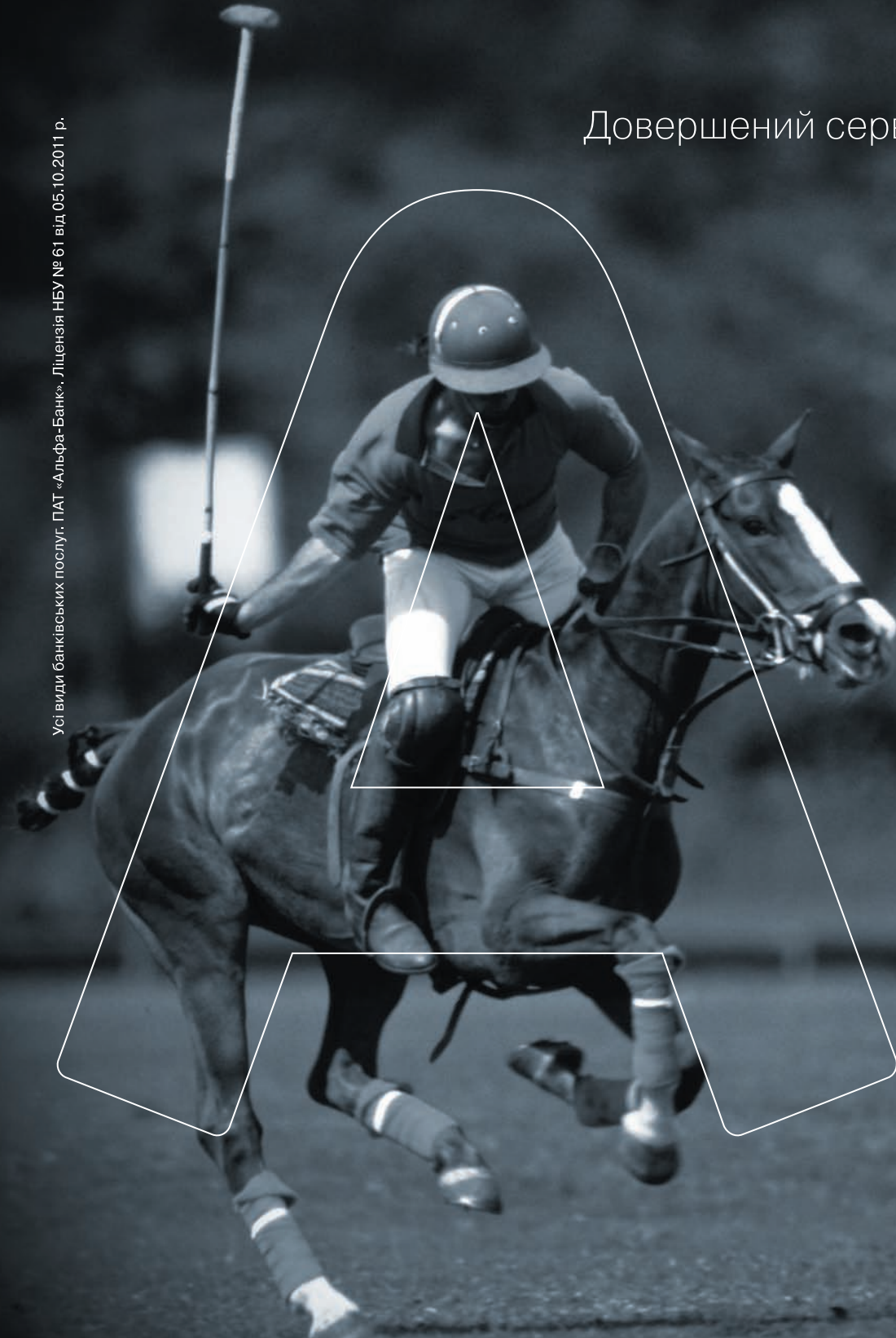
30

Укрэнергоконсалтинг

Выручка: 8282 млн гривен (↑ 17%)

Энергетический бизнес братьев Суркисов идет ни шатко ни валко. В 2010 году они закончили почти десятилетнюю корпоративную войну с Константином Григоришиным, закрепив за собой «Львов-» и «Прикарпатьеоблэнерго». Кроме этого, Суркисы сохранили операционный контроль над «Запорожье-» и «Тернопольоблэнерго». Попытки расширить свой бизнес в ходе приватизации успехом не увенчались. В борьбе за госпакет «Винницаоблэнерго» победу одержал Григоришин.

Довершений сервіс непомітний



Банківський сервіс існує не для того, аби бачити зусилля, а для того, щоб відчувати результат. Ми не робимо вигляд, ми створюємо результат, що перевершує очікування.

А-КЛУБ – мистецтво банківського обслуговування від Альфа-Банку

тел.: +38 (044) 537 53 27, 0 (800) 50 80 30*
www.alfabank.ua/aclub

* Дзвінки зі стаціонарних телефонів у межах України безкоштовні
Приватне банківське обслуговування

A
CLUB
Alfa - Bank
Private Banking

31

VS Energy

Выручка: 7642 млн гривен (↑ 23%)

Украинско-российская группа VS Energy, контролирующая семь из 26 отечественных облэнерго, обладает удивительной «договороспособностью». Приобретя крупные пакеты облэнерго в начале «нулевых», группа удержала активы при «оранжевых» и возобновила экспансию с приходом к власти «донецких». В феврале 2012 года VS Energy без видимых усилий победила в конкурсе компанию Константина Григоришина и получила 45% «Черновцыоблэнерго» и 50% «Закарпатьеоблэнерго».

НА ФОТО ВВЕРХУ
ДМЗ имени
Петровского,
Днепропетровск

НА ФОТО ВНИЗУ
Терминал
«Нибулона»,
Николаев

32

Евраз

Выручка: 7587 млн гривен (0%)

Предприятия, купленные в 2007 году у «Приват», стали для «Евраз» головной болью. Днепропетровский метзавод в прошлом году сократил производство и показал убытки. Не лучше дела на коксохимических заводах. Один из них, Днепродзержинский, «Евраз» продал своим акционерам за \$4, чтобы улучшить финансовые результаты. Все хорошо только с рудой. ГОК «Сухая Балка» увеличил чистую прибыль в 3,2 раза.

33

БаДМ

Выручка: 7469 млн гривен (↑ 31%)

По оценке аналитического ресурса apteka.ua, «БаДМ» — лидер в продажах аптечным учреждениям (доля в прошлом году — около 28%). После банкротства в 2011-м одного из крупных



конкурентов — «ВВС-Лтд» компания подхватила часть его клиентов. Другой источник дохода — госсектор. В прошлом году на тендерах, которые проводят государственные организации, «БаДМ» получила контрактов на 317 млн гривен.

34

Нибулон

Выручка: 7263 млн гривен (↓ 7%)

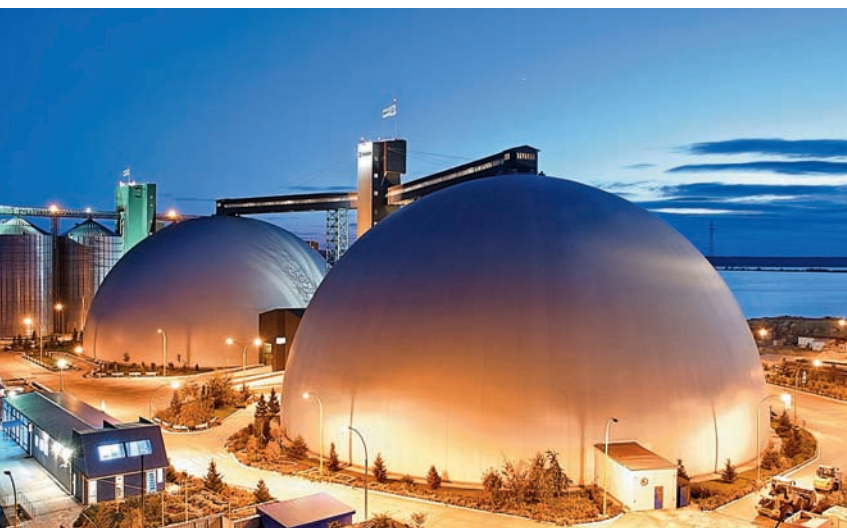
Квоты и пошлины на экспорт зерна не позволили «Нибулону» нарастить выручку. Это не помешало компании эффективно распорядиться своими ресурсами: EBITDA возросла на 17% — до 821 млн гривен. «Нибулон» сумел продать 2,7 млн т зерна по самым высоким ценам. Компания расширяет географию экспорта: к 60 странам добавились Иран и Япония. Также строится терминал по отгрузке зерна в Херсонской области стоимостью почти \$20 млн.

35

Фокстрот

Выручка: 7215 млн гривен (↑ 1%)

У крупнейшего в Украине продавца бытовой техники в 2011 году было две большие проблемы — милиция и конкуренция. Прошлой осенью МВД провело обыски в головном офисе компании и опечатало ее склады — товар находился под арестом несколько месяцев. А из-за натиска конкурентов компания закрыла гипермаркеты FoxMart, провела ребрендинг, сопровождавшийся масштабной рекламной кампанией, и затеяла стандартизацию магазинов, работающих под маркой «Фокстрот».





ЗУСТРІЧАЙТЕ ФІКСОВАНИЙ ЗВ'ЯЗОК

від «Київстар Бізнес»

Хороший сервіс забезпечує надійність
Кращий додає переваги

НА ЗВ'ЯЗКУ
З КРАЩИМ



(044) 466 0 466

www.kyivstar.ua/businesslarge
ПрАТ «Київстар», 03110, м. Київ, просп. Червонозоряний, 51.

НА ФОТО
Сталелитейный
цех НЗФ



36

БНК-Украина

Выручка: 7197 млн гривен (↑ 408%)

Главное отличие белорусских НПЗ от украинских в том, что на их модернизацию потратили сотни миллионов долларов. Неудивительно, что с 2008 года поставки с Мозырского НПЗ в Украину увеличились вдвое. Сбытом этого топлива занимается «дочка» Белорусской нефтяной компании. БНК купила нефтебазу в Житомирской области и присматривается к нескольким сетям АЗС. В 2011-м БНК продала в Украине более миллиона тонн нефтепродуктов. План на этот год — 2,1 млн т.

37

Центрэнерго

Выручка: 7180 млн гривен (↑ 27%)

Одна из крупнейших генерирующих компаний страны в плане приватизации с 2010 года. Фонд госимущества пообещал выставить 53,3% акций на конкурс до конца года. Интерес к предприятию проявляют российские «Интер РАО ЕЭС» и «Газпром». Сильный претендент есть и в Украине: один из членов наблюдательного совета «Центрэнерго» говорит, что это структуры Александра Януковича.

38

Укртелеком

Выручка: 6768 млн гривен (0%)

Новое руководство компании, приватизированной в конце 2010-го, планировало максимум за пять лет превратить ее в привлекательный для покупки актив. Легко сказать — трудно сделать. В прошлом году чистый убыток

«Укртелекома» составил 137 млн гривен, а в этом, по прогнозу компании, он увеличится в два раза. Чтобы хоть как-то отбить инвестиции, менеджеры «Укртелекома» уже год пытаются продать компанию «ТриМоб», имеющую лицензию на связь в стандарте 3G. Покупателей не устраивает цена.

39

Никопольский завод ферросплавов

Выручка: 6693 млн гривен (↓ 29%)

Если бы ферросплавные заводы «Привата» — Никопольский, Стахановский и Запорожский — объединились, то консолидированная выручка холдинга в 2011 году была бы не менее \$1,4 млрд. Львиную долю дохода (\$905 млн) принес НЗФ — крупнейший производитель ферросплавов в Европе. По отечественным стандартам отчетности ферросплавный бизнес «Привата» терпит убытки: на внутреннем рынке спрос на украинские ферросплавы снижается, а на экспорт продукция поставляется по ценам ниже рыночных.

40

Cargill Украина

Выручка: 6416 млн гривен (↑ 17%)

Гендиректор американской Cargill Грегори Пейдж летом 2012-го прилетал в Украину на встречу инвесторов с президентом. Пейджу было что сказать Виктору Януковичу: долг правительства перед Cargill по экспортному НДС равен миллиарду гривен. Несмотря на проблемы с бюрократией, компания расширяет бизнес в Украине. В прошлом году она инвестировала в новый комбикормовый завод и строит в Ильичевске зерновой терминал мощностью 4,5 млн т.



Member of Erste Group*



А Ваш банк пропонує Вашому бізнесу прості рішення?

Прості фінансові рішення – гарантія успіху кожного бізнесу. Саме тому ми уважно вивчаємо специфічні риси різноманітних галузей економіки, а також ретельно аналізуємо особливості ведення бізнесу в окремих регіонах. Індивідуальний підхід Ерсте Банку до кожного клієнта, глибоке розуміння його потреб та особливостей розвитку, доповнені могутньою підтримкою провідної фінансової групи Центральної та Східної Європи, забезпечують нашим клієнтам лише правильні, ефективні та прозорі фінансові рішення.

* Член Ерсте Груп, що означає перебування Ерсте Банку під контролем Ерсте Груп Банк АГ.
Усі види банківських послуг. Ліцензія НБУ №224 від 07.10.2011 р.

41

Оптим Фарм

Выручка: 6286 млн гривен (↑ 39%)

У второго по доле рынка фармдистрибьютора 80% продаж приходится на импортные лекарства. Для того чтобы рефинансировать долг и расширить бизнес, компания в сентябре 2012 года выпустила облигации на 300 млн гривен. «Оптим» принадлежит Андрею Губскому, чьего брата Богдана в конце 2010-го исключили из фракции БЮТ за сотрудничество с властью.

42

Лукойл Украина

Выручка: 6282 млн гривен (↓ 20%)

Одна из крупнейших нефтяных компаний мира оптимизирует украинский бизнес. Прошлый год Одесский НПЗ, остановленный еще в конце 2010-го, закончил с убытком 795 млн грн. Этим летом «Лукойл» выставил на продажу 22 АЗС и две нефтебазы. Ставка — на добычу газа. В конце 2011 года структуры «Лукойла» получили контроль над Vanco International, которая владеет лицензией на разработку газового месторождения на черноморском шельфе.

43

ЈТІ Украина

Выручка: 6191 млн гривен (↑ 4%)

Повышение акцизов, ограничение курения, введение графических предупреждений о его вреде, запрет на благотворительность и социальную активность... Борьба за здоровый образ жизни в Украине стала настоящим кошмаром для компании ЈТІ. Второй по объему продаж игрок украинского табачного рынка в 2011-м уволил



20% сотрудников. В этом году производство на украинском заводе ЈТІ продолжает сокращаться.

44

Крюковский вагонзавод

Выручка: 6178 млн гривен (↑ 41%)

Предприятие в прошлом году выпустило рекордное в своей истории количество вагонов — 10 778. По итогам 2012-го ожидается новый рекорд. Премьер-министр Николай Азаров заявил, что теперь правительство будет покупать поезда «Крюковки», а не Hyundai. Но вице-премьер Сергей Тигипко продал свой пакет акций «Крюковки» структурам, связанным с основным владельцем завода Владимиром Приходько. Источник в группе «ТАС», управляющей активами Тигипко, объяснил решение «непреодолимыми разногласиями» между акционерами.

45

Лемтранс

Выручка: 6130 млн гривен (↑ 121%)

Парк крупнейшей в Украине частной железнодорожной компании насчитывает 12 000 вагонов. В 2011-м грузооборот «Лемтранса» превысил 40 млн т. И это не предел. Весной нынешнего года регионал Антон Пригодский продал свою долю «Лемтранса» СКМ. Теперь компании Рината Ахметова принадлежит контрольный пакет акций перевозчика. СКМ объявила о планах направить \$350 млн на расширение парка вагонов.

НА ФОТО ВВЕРХУ
Одесский морской торговый порт — главные морские ворота «Лемтранса»

НА ФОТО ВНИЗУ
Поезд Крюковского вагонзавода



RENAULT DUSTER СКАНДАЛЬНО ДОСТУПНИЙ!

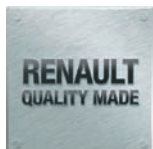
А У НАС НА DUSTER ГАЗ!
Версія з заводським ГБО



Ціна від 136 000 грн.

Ціну вказано на базову комплектацію

www.renault.ua



RENAULT
Finance

5
РОКІВ
ГАРАНТІЯ+
100 000 км

DRIVE THE CHANGE



Гарантія виробника 5 років або 100 000 км (в залежності від того, що настане раніше) надається за умови придбання фізичною особою легкового автомобіля Renault (окрім автомобілів спортивної модифікації R.S.). Про детальні умови надання гарантії дізнавайтеся на сайті renault.ua або за телефоном гарячої лінії 0-800-500-351. Дзвінки зі стаціонарних телефонів в межах України безкоштовні. Ціна дійсна станом на 01.09.2012 року. Рено Дастер. Рено – якісно зроблено. Рено Фінанс. Керуй змінами. Ер Ес. ГБО – газобалонне обладнання.

46

УГМК

Выручка: 6019 млн гривен (↑ 46%)

В прошлом году доля внутреннего рынка в структуре доходов компании снизилась на 5%. В то же время возросли продажи в России и Беларуси, где были открыты новые торговые площадки. После смены в 2010 году основного акционера в аффилированной с УГМК корпорации ИСД зависимость от нее металлотрейдера постепенно ослабевает. «В 2011-м рост наших поставок происходил за счет других клиентов», — говорит финансовый директор УГМК Виктор Соколов.

47

Альтком

Выручка: 6011 млн гривен (↑ 96%)

Футбольный чемпионат принес строительной компании «Альтком» не только двукратный рост выручки, но и опыт, позволивший получить новые контракты. В конце 2012 года будет сдан в эксплуатацию автодорожный мост в Туркменистане. «Альтком» участвует в тендере на строительство взлетно-посадочных полос и инфраструктуры туркменских аэропортов. Осенью компания представит проект трассы Донецк — Луганск и надеется выиграть тендер на строительство дороги в объезд стадиона «Донбасс Арена».

НА ФОТО ВВЕРХУ
Сборочный цех
«Мотор Січ»

НА ФОТО ВНИЗУ
Мобильный
бетонный завод
«Альткома»



48

Samsung Electronics Украина

Выручка: 5992 млн гривен (↑ 85%)

В 2011-м украинская «дочка» Samsung постоянно выводила на рынок новые телефоны, снижала цены на старые модели и не стеснялась рассказывать об этом в рекламе. В первой половине этого года компания заняла шестое место в Украине по расходам на наружную рекламу. Развиваются и каналы продаж: в 2012-м в сетях электроники и торговых центрах стали открываться фирменные отделы Samsung Electronics.

49

Хлеб Инвестбуд

Выручка: 5979 млн гривен (↑ 454%)

Одна из самых динамичных компаний демонстрирует мощь админресурса. «Хлеб Инвестбуд», 41% акций которого принадлежало государству, получил не только самые большие квоты на экспорт зерна, но и гарантированный доступ к вагонам. В августе 2012-го основным собственником стал кипрский офшор Aldzas Investments, а госпакет размыли до 1%. Кто скрывается за киприотами, не знает даже премьер-министр Николай Азаров. По крайней мере так он говорит журналистам.

50

Мотор Січ

Выручка: 5793 млн гривен (↑ 16%)

Прошлой осенью на выставке в Дубае гендиректор предприятия Вячеслав Богуслаев подписал долгосрочный контракт с холдингом «Вертолеты России». «Мотор Січ» ежегодно будет поставлять в РФ 250–270 силовых агрегатов. За пять лет это принесет компании \$1,2 млрд. Солидный куш для предприятия с годовой выручкой около \$700 млн. Богуслаеву остается уповать на то, что Россия не станет секвестрировать амбициозную программу перевооружения.



HOME PHILOSOPHY
visionnaire



Oberon sofa Wiggins low table design Roberto Lazzeroni

FREEDOM
V.I.P. інтер'єри

Київ, вул. Червоноармійська, 5
ТЦ "Арена Класс", 1 поверх
т. (044) 498 04 88, (067) 571 85 90
Дніпропетровськ, пр. Гагаріна, 18
т. (056) 713 55 15, (067) 560 06 82
www.freedom.ua

НА ФОТО
Сборочный цех
корпорации
«Богдан»



51

Днепропеталь

Выручка: 5677 млн гривен (↑ 41%)

Крупнейший украинский производитель проката из специальных марок стали второй год подряд наращивал продажи. Компания расширила ассортимент, вышла на новые рынки сбыта (южноамериканский и латиноамериканский) и расширила свое присутствие в США и Европе.

52

Богдан

Выручка: 5656 млн гривен (↑ 51%)

«Богдан» сдает позиции на рынке малых автобусов. В 2011 году маршрутками Украину обеспечивали в основном его конкуренты — «Эталон» и «УкрАВТО». Зато увеличилась выручка дистрибьютора «Хюндай Мотор Украина», чьи показатели учитываются в отчетности «Богдана» с конца 2010-го. В апреле 2011 года в Украине начались продажи новой Hyundai Accent с расходом топлива 8 л на 100 км и двигателем, который работает на дешевом 92-м бензине. Продажи Hyundai возросли на 64%, а рыночная доля превысила 10%.

53

АероСвіт

Выручка: 5584 млн гривен (↑ 77%)

Валовая выручка альянса «Украинская авиационная группа», в который входят «АероСвіт», «Донбассаэро», «Днеправиа» и «Роза ветров», в 2011 году составила 8,1 млрд гривен, убыток — 1,9 млрд гривен. Самолеты всех компаний,

кроме «Розы ветров», летают под позывными «АероСвіт», руководители компаний подчиняются напрямую Игорю Коломойскому. Из четырех перевозчиков альянса прибылен только «Донбассаэро», выполняющий рейсы по Украине и в ближнее зарубежье.

54

ДЭМЗ

Выручка: 5394 млн гривен (↑ 74%)

Донецкий электрометаллургический завод ориентирован на экспорт. В 2009–2010 годах он периодически простаивал. Российская группа «Мечел», купившая ДЭМЗ в конце 2011-го, почти полностью загрузила его заказами. Но после того как в Украине на полную мощность заработает еще один электросталеплавильный завод — корпорации «Интерпайп» (см. №17), ДЭМЗ придется всерьез задуматься о том, где брать металлолом — основное сырье для своего производства.

55

Philip Morris Украина

Выручка: 5265 млн гривен (↓ 1%)

Акцизный сбор на табачные изделия в прошлом году увеличился на 7%. Это создало проблемы крупнейшему в стране производителю сигарет — «Philip Morris Украина». В портфеле компании больше всего недорогой продукции, потребители которой особенно чувствительны к росту цен. Доля Philip Morris на рынке сократилась на 2,4 процентного пункта, до 32,5%. Отгрузки продукции компании снизились на 11%. Слабое утешение — подорожание сигарет. Из-за этого выручка Philip Morris по итогам прошлого года упала намного меньше, чем физические продажи — всего на 1%.

SONY
make.believe

VAIO рекомендує Windows® 7.

Серія T

ПЕРШИЙ УЛЬТРАБУК від Sony



Тонкий, проте міцний корпус
зі сплаву алюмінію та магнію,
елегантний дизайн та висока
продуктивність.

VAIO

Ultrabook™. Натхненний Intel. Процесор Intel® Core™

Intel, логотип Intel, Intel Inside, Intel Core, Ultrabook і Core Inside є товарними знаками корпорації Intel на території США та інших країн. «Sony», «make.believe» та «VAIO» є зареєстрованими торговельними марками чи торговельними знаками Sony Corporation. Інші торговельні марки належать відповідним правласникам. ТОВ "Соні Україна". Реклама. Товар сертифікований.

56

Procter & Gamble Украина

Выручка: 5214 млн гривен (↑ 9%)

Procter & Gamble — крупнейший рекламодатель на украинском телевидении. Каждый 15-й ролик напоминает зрителям об одной из 23 торговых марок P&G. В прошлом году темпы роста выручки вдвое превысили показатели 2010-го. Это не предел: компания открыла новый цех на заводе в Орджоникидзе. С прошлого года в нем производятся стиральные порошки Ariel, Tide, Bonux.

57

Альянс Ойл Украина

Выручка: 5180 млн гривен (↑ 77%)

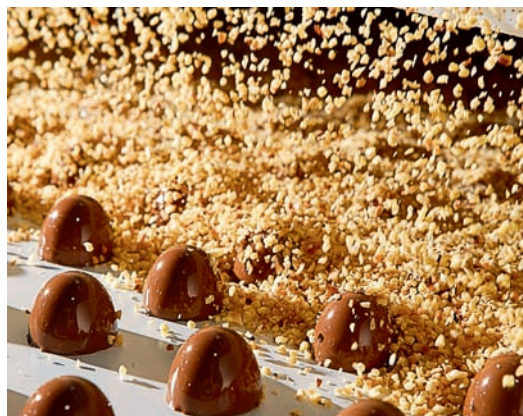
Российский «Альянс» — один из крупнейших продавцов топлива на украинском рынке. Передав свои заправки совместному предприятию с Shell, «Альянс Ойл Украина» стал их эксклюзивным поставщиком. За управление и маркетинг заправок под брендом Shell отвечают менеджеры голландской компании. Это позволило россиянам сконцентрироваться на мелкооптовых продажах. Стратегия работает: в прошлом году выручка компании возросла на 77%.

58

Фуршет

Выручка: 5096 млн гривен (↓ 1%)

Сеть снижает выручку и долю рынка. Вот что значит долговая гиря. Компания никак не может расплатиться по займам, привлеченным до кризиса. Весь 2011 год «Фуршет» вел переговоры о реструктуризации \$170 млн долга. Инвестбанкиры утверждают, что окончательно договориться пока не удалось. Но это проблемы уже нового генерального директора: весной 2012-го сеть возглавил Евгений Кулинич, руководивший ранее косметическими сетями «ДЦ» и «Космо».



59

Bunge Украина

Выручка: 5056 млн гривен (↑ 16%)

Украинская «дочка» американской агропромышленной компании Bunge торгует зерном и производит подсолнечное масло. Оба направления развиваются успешно. В январе 2012 года завершилось строительство перегрузочного зернового терминала в Николаевском порту, что позволило экономить на перевалке. А после модернизации Днепропетровского маслоэкстракционного завода компания увеличила выпуск масла почти на 20%. Bunge контролирует около 30% украинского рынка бутилированного масла (ТМ «Олейна» и «Розумниця»).

60

Конти

Выручка: 5037 млн гривен (↑ 20%)

Основной инвестиционный проект группы — строительство в Курске фабрики и склада общей стоимостью более \$200 млн. В прошлом году на новой фабрике было установлено несколько производственных линий. Благодаря этому в 2011-м группа увеличила производство сладостей в России на 13,5%, до 75 800 т. После завершения инвестпроекта мощность российских фабрик увеличится в два с лишним раза. Сегодня «Конти-Рус» входит в пятерку крупнейших российских кондитеров с долей рынка в 4%. Цель группы — 7,5% российского рынка.

НА ФОТО ВВЕРХУ
Конвейер
днепропетровского
МЭЗ Bunge

НА ФОТО ВНИЗУ
Производство
конфет, «Конти»

МОРОША
ВОДКА
ВПЕРШЕ НА МІНЕРАЛЬНІЙ ВОДІ



Ліцензія № 244 від 26.09.2007 р., видана Департаментом САТ ДПА України

НАДМІРНЕ СПОЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ
ШКІДЛИВЕ ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

61

Comfy

Выручка: 4953 млн гривен (↑ 30%)

Вторая по выручке сеть супермаркетов бытовой техники и электроники всегда делала акцент на эффективность. В прошлом году количество магазинов Comfy увеличилось на 15%, а выручка возросла на треть. В течение 2012-го сеть откроет еще 11 супермаркетов, говорит гендиректор Comfy Геннадий Вербиленко. Но фокус будет смещаться в онлайн, где позиции Comfy пока довольно слабы: продажи через интернет в 2011 году принесли компании менее 2% выручки.

62

Амстор

Выручка: 4800 млн гривен (↑ 20%)

Сеть «Амстор» начинает экспансию за пределы Восточной Украины. В конце 2012 года ее магазины появятся в киевских торговых центрах «Мармелад» и «Полярный». На очереди — Львов, где «Амстор» стал якорным арендатором торгово-развлекательного центра «Форум Львов» (его собираются открыть в 2014 году), и Одесса, в которой компания уже строит собственный торговый комплекс.

НА ФОТО ВВЕРХУ
Телевизоры
в павильоне
магазина Comfy

НА ФОТО ВНИЗУ
Киевская табачная
фабрика Imperial
Tobacco



63

Альба Украина

Выручка: 4748 млн гривен (↑ 44%)

В апреле прошлого года 25% акций фармдистрибьютора за \$12 млн купил Европейский банк реконструкции и развития. Еще \$13 млн банк предоставил в виде кредита на расширение ассортимента и логистических мощностей. Деньги пошли «Альбе» впрок. Ее выручка от продаж аптекам росла быстрее, чем у других девяти крупнейших фармдистрибьюторов. По итогам года доля рынка «Альбы» в аптечном сегменте составила, по данным apteka.ua, 23–24%.

64

Серна

Выручка: 4706 млн гривен (↑ 25%)

«Дочка» одного из крупнейших сырьевых трейдеров мира — швейцарской компании Glencore. «Серна» начинала как зернотрейдер. Сегодня ее земельный банк в Украине превышает 80 000 га, ей принадлежит 35 элеваторов суммарной вместительностью 1,88 млн т. В прошлом году Glencore планировала потратить 0,5 млрд гривен на строительство маслоэкстракционного завода в Причерноморье, но вместо этого купила завод в Харьковской области.

65

Imperial Tobacco Украина

Выручка: 4631 млн гривен (0%)

Украинская «дочка» Imperial Tobacco (самый известный продукт в Украине — сигареты «Прима») в прошлом году планировала выпустить на своем киевском заводе 25 млрд сигарет. План невыполнен на 15%, но, по данным AC Nielsen, это не помешало Imperial Tobacco увеличить свою рыночную долю на 0,75 процентного пункта, до 22%. В компании это объясняют ростом продаж премиальных сигарет Davidoff и Style. В модернизацию своего украинского завода компания в прошлом году вложила 410 млн гривен.

20
RIETUMU
BANK

RIETUMU



Кредитування
Фінансування
Інвестиції
Відсоткові доходи
Консультації
Експертиза

Ваш надійний
партнер в Європі!

 **RIETUMU**
УСПІХ ОБ'ЄДНУЄ

Центральний офіс в Ризі:

Латвія, Рига, LV-1013, вул. Весетас 7
т. +371 67025555 (цілодобово)
info@rietumu.lv, skype: rietumu.info
www.rietumu.ru

Представництва:

Москва, т. +7 495 7252590
Алмати, т. +7 727 3562755
Мінськ, т. +375 17 3922807
Київ, т. +380 44 4902058
Бухарест, т. +40 21 3206533
Париж, т. +33 (0) 145 634238
Єреван, т. +374 10 565299

Партнери:

в Російській Федерації
Санкт-Петербург, т. +7 812 7188162
Казань, т. +7 843 5265496
Єкатеринбург, т. +7 343 3443734
Ростов-на-Дону, т. +7 863 2062213
Владивосток, т. +7 423 2652494
Перм, т. +7 342 2062614

Партнери:

Самара, т. +7 846 3790120
Новосибірськ, т. +7 383 2408069
в Україні
Дніпропетровськ, т. +380 56 7320251
в Азербайджані
Баку, т. +99 412 4976253

66

Ритейл Групп

Выручка: 4450 млн гривен (↑ 5%)

По окончании холодной войны с кредиторами «Ритейл Групп» возобновила экспансию. В 2011 году компания открыла три магазина премиум-класса «ВК Селект» и шесть дискаунтеров «Велмарт». Весной 2012 года появился первый «ВК Экспресс» формата «магазин у дома». Не забывает компания и о флагмане. В прошлом году открылись два новых супермаркета «Велика Кишеня», сеть обновила логотип и оформление магазинов под этой маркой.

67

Global Spirits

Выручка: 4445 млн гривен (↑ 26%)

На рынке водки — обвал. По крайней мере по официальным данным. Производство упало на 22%. У Global Spirits ситуация и того тяжелее: минус 28%. Основатель компании Евгений Черняк сетует на переменчивые вкусы потребителей, которые переходят с водки на вино, коньяк и пиво. Чтобы наверстать упущенное, Global Spirits летом прошлого года вывела на рынок водку под маркой «Мороша». По данным компании, она продается лучше, чем флагманский бренд «Хортица».

68

Авангард

Выручка: 4421 млн гривен (↑ 26%)

Основатель «Авангарда» Олег Бахматюк стремится стать крупнейшим производителем яиц в мире. В прошлом году его холдинг увеличил выпуск яиц на 35% — до 6 млрд штук. После запуска двух фабрик в 2013 году «Авангард» сможет производить уже 8 млрд яиц. Отставание от мирового лидера, американской Cal-Maine Foods, сократится до 2 млрд яиц. В прошлом году «Авангард» объединили с подконтрольной Бахматюку группой Ukrlandfarming, которая обрабатывает 532 000 га земли.



69

Баядера холдинг

Выручка: 4300 млн гривен (↓ 10%)

По официальной статистике, общий выпуск водки в стране уменьшился на 22%. Именно на столько в прошлом году сократила производство национальная водочная компания, входящая в холдинг «Баядера» (данные «Укрводки»). Это не помешало ей сохранить лидерство среди водочников с долей рынка 27%. Проблемы на внутреннем рынке вынудили компанию искать новые источники роста. По итогам года доля экспорта возросла в два раза и составила 20% от суммарного производства.

70

Nestlé Украина

Выручка: 4287 млн гривен (↑ 23%)

В прошлом году украинское подразделение Nestlé стало самым быстрорастущим в Европе, его выручка увеличилась на 23%. Наиболее весомый вклад внесла львовская фабрика «Світоч», пожинающая плоды удачного ребрендинга и изменения рецептуры: ее выручка возросла на 53%. Портфель украинских активов Nestlé мог пополниться производителями минеральной воды, но переговоры о покупке IDS Borjomi Beverages N.V. (ТМ «Боржоми», «Моршинская», «Миргородская») не принесли результата: не сошлись в цене.



Вместе мы можем построить эффективное производство

Модернизация приобрела большую актуальность для экономики Украины. Для обеспечения экономического развития страны и улучшения качества жизни населения мы потребляем все больше ресурсов. Их эффективное использование - одна из ключевых задач, стоящих перед нами.

Компания Дюпон представляет управленческие и технические подходы к повышению производительности, обеспечению безопасности производственных процессов, защите человека и окружающей среды.

Применяя эти подходы на собственных предприятиях, мы повышаем эффективность капиталовложений на 10-15%. Мы сократили потребление энергоресурсов на 6% при росте объемов производства на 40%. Это позволило сэкономить 6 миллиардов долларов США с 1990г.

Мы делимся лучшими практиками и своим опытом с Вами. *Welcome to The Global Collaboratory.*[™]
Чтобы узнать больше, посетите collaboratory.dupont.com | www.dupont.ua

↓ 6% потребление
энергоресурсов

объемы
производства ↑ 40%



НА ФОТО
Производство
чипсов, «Kraft
Foods Украина»

71

КЖРК

Выручка: 4266 млн гривен (↑ 47%)

Криворожский железорудный комбинат в прошлом году открыл новую шахту и увеличил мощности на четверть. Но с середины 2011-го спрос на руду начал падать, и добыча на КЖРК сократилась на 5,6%. У акционеров нет повода огорчаться: комбинат исправно начисляет им дивиденды. Чистая прибыль КЖРК в 2011 году увеличилась в полтора раза — до 1,8 млрд гривен.

72

Укр Мет

Выручка: 4266 млн гривен (↑ 47%)

Однокурсник Виктора Януковича — младшего Андрей Киселев одинаково легко добивается успехов в политике и бизнесе. Основатель компании «Укр Мет» два года назад возглавил молодежное крыло Партии регионов в Донецке. В 2011-м на его предприятие приходилось почти 20% рынка торговли металлами. С компанией аффилированы еще несколько трейдеров с миллиардными оборотами.

73

Kraft Foods Украина

Выручка: 4255 млн гривен (↑ 18%)

В августе прошлого года в Kraft Foods Украина сменилось руководство. Преемником Юрия Логуша, возглавлявшего компанию 16 лет, стал

35-летний Тарас Лукачук. Для новичка год оказался непростым. Местное подразделение Nestlé обошло компанию по темпам роста выручки. Kraft Foods надеется переломить ситуацию за счет запуска новых мощностей. В конце прошлого года начала работу фабрика по производству бисквитов «Ведмедик Барні», печенье TUC и Oreo.

74

Auchan Украина

Выручка: 4195 млн гривен (↑ 19%)

Французский ритейлер Auchan с 2011 года не открыл в Украине ни одного нового гипермаркета. Но экспансия продолжится. Компания ждет займ на \$75 млн от МФК. Деньги пойдут на строительство гипермаркетов и торговых центров в Киеве, Одессе и Донецкой области. В июле Auchan начал строительство торгового центра рядом со своим гипермаркетом в Макеевке.

75

Toyota Украина

Выручка: 4012 млн гривен (↑ 51%)

Британский журналист Джереми Кларксон разработал идеальный способ борьбы с бессонницей. «Один взгляд на фотографию Toyota Camry — и ты вырубашься так, будто весь день работал в шахте», — цитирует Кларксона Esquire. Украинцы не столь привередливы: в последнем квартале 2011 года 25% продаж Toyota в Украине пришлось на новую Camry. Toyota — крупнейший по выручке импортер автомобилей. Более половины продаж ей приносит внедорожники.

Новий Peugeot 508. Час якості. З автоматичною трансмісією.

Від
32 120 \$*



PEUGEOT FINANCE



ЧИ МОЖЕ ДОСКОНАЛЕ СТАТИ ЩЕ КРАЩИМ?

Може, якщо це Peugeot 508 у комплектації Active! Тільки уявіть собі: мотор з автоматичною коробкою передач потужністю 156 к. с., фронтальні, бічні та віконні подушки безпеки, круїз-контроль, Bluetooth, USB-вихід та iPod-роз'єм, системи динамічної стабілізації, контролю гальмування на поворотах, динамічного контролю крену та багато іншого, вартого вашої уваги! І ціна — від 32 120 \$!*

Дізнайтесь більше на www.peugeot.ua. Діє кредитна програма Peugeot Finance**.

Рух та Емоції, Пежо 508, Актив, Блютус, Ю Ес Бі, Ай Под. * Ціна вказана у доларах США. Оплата у гривнях за курсом НБУ на день оплати.

** Пежо Фінанс. Фінансовий партнер — ПАТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК» (ліцензія Національного банку України № 99 від 12.10.2011 р.).

Кредитна програма діє на території України. За подробицями звертайтеся до найближчого офіційного дилера. Офіційне представництво Peugeot в Україні — ТОВ «Пежо Сітроен Україна».

PEUGEOT 508

MOTION & EMOTION



PEUGEOT



ПЕЖО ЦЕНТР КИЇВ «ІЛТА НА ХАРКІВСЬКОМУ» (044) 220 02 22 • ПЕЖО ЦЕНТР КИЇВ «ІЛТА НА ОБОЛОНІ» (044) 390 55 00 • ПЕЖО ЦЕНТР КИЇВ «ІЛТА НА ПЕЧЕРСЬКУ» (044) 461 99 09 • ПЕЖО ЦЕНТР КИЇВ «ІЛТА В ПІДПІР'ЯХ» (044) 495 77 78 • ПЕЖО ЦЕНТР КИЇВ «ВІДІ АВЕН'Ю» (044) 591 30 00 • ПЕЖО ЦЕНТР ДНІПРОПЕТРОВСЬК «ВІЛТОН» (056) 373 75 75 • ПЕЖО ЦЕНТР ДНІПРОПЕТРОВСЬК «АЕЛІТА» (056) 740 89 95 • ПЕЖО ЦЕНТР ДОНЕЦЬК «АВТОТРЕЙДІНГ» (062) 348 82 09 • ПЕЖО ЦЕНТР ДОНЕЦЬК «НІКО ТЕНДЕНС АВТО» (062) 210 22 33 • ПЕЖО ЦЕНТР ЖИТОМИР (0412) 48 49 70 • ПЕЖО ЦЕНТР ЗАПОРІЖЖЯ «ЛІОН АВТО» (061) 222 88 22 • ПЕЖО ЦЕНТР КІРОВОГРАД «УКРТЕЙДІ» (0522) 55 55 00 • ПЕЖО ЦЕНТР КРИВИЙ РІГ «АЕЛІТА» (056) 440 44 40 • ПЕЖО ЦЕНТР ЛУГАНСЬК «АРМАН АВТО» (0642) 345 373 • ПЕЖО ЦЕНТР ЛУЦЬК «ІЛТА ЛЬВІВ» (0332) 71 73 61 • ПЕЖО ЦЕНТР «ІЛТА ЛЬВІВ» (032) 297 02 49 • ПЕЖО ЦЕНТР МИКОЛАЇВ «ФРАНК АВТО» (0512) 76 77 77 • ПЕЖО ЦЕНТР ОДЕСА «АДІС-МОТОР» (048) 738 55 49 • ПЕЖО ЦЕНТР ОДЕСА «ВІДІ КОНКОРД» (048) 734 70 80 • ПЕЖО ЦЕНТР РІВНЕ «МТВ» (0362) 460 560 • ПЕЖО ЦЕНТР СЕВАСТОПОЛЬ «ПРОВАНС-АВТО» (0692) 55 59 54 • ПЕЖО ЦЕНТР СІМФЕРОПОЛЬ «АВТОДЕЛЬ» (0652) 54 85 44 • ПЕЖО ЦЕНТР СУМІ «АВТОПІКС» (0542) 600 600 • ПЕЖО ЦЕНТР ТЕРНОПІЛЬ «ФРАНС АВТОМІВ» (0352) 220 110 • ПЕЖО ЦЕНТР УЖГОРОД «СТО» (0312) 73 22 20 • ПЕЖО ЦЕНТР ХАРКІВ «АВТО ГРАД М» (057) 717 01 03 • ПЕЖО ЦЕНТР ХАРКІВ «МІСТРАЛЬ АВТО» (057) 752 09 01 • ПЕЖО ЦЕНТР ХЕРСОН «АМПІР» (0552) 33 54 61 • ПЕЖО ЦЕНТР ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ «ПЕЖО АВТО ЛЮКС» (0382) 71 75 11 • ПЕЖО ЦЕНТР ЧЕРНІВЦІ «ФРАНС АВТОМІВ» (0372) 95 55 55.

76

Щедро

Выручка: 4009 млн гривен (↑ 11%)

Три масложировых завода группы «Приват» — Львовский, Харьковский и Запорожский — не торгуют на свободном рынке. Подсолнечное масло и шрот, произведенные на этих заводах, продает компания «Оптимус», маргарины и майонезы — «Агрокосм» и «Торговый дом «Щедро».

77

Альянс Холдинг

Выручка: 3953 млн гривен (↑ 37%)

Чтобы продавать самое дорогое топливо в стране, нужен сильный бренд. У Shell бренд — сильнее некуда. Совместному предприятию Shell и НК «Альянс Украина» в 2011 году исполнилось пять лет. За это время количество АЗС с ракушкой на логотипе увеличилось до 171. В прошлом году в сети появилось 17 новых точек. Правда, сервис оставляет желать лучшего. Особенно в восточных регионах Украины: персонал нетороплив, порой не работают туалеты.

НА ФОТО ВВЕРХУ
Вагон-платформа
«Днепровагонмаш»

НА ФОТО ВНИЗУ
Линия разлива пива
«Черниговское»,
SUN InBev Украина



78

Днепровагонмаш

Выручка: 3857 млн гривен (↑ 63%)

Спрос и цены на вагоны стабильно растут. Тон задают российские грузоперевозчики, которые обновляют вагонный парк. В 2010–2011 годах «Днепровагонмаш» увеличил производство в восемь раз, заработав более 1,1 млрд гривен чистой прибыли. Основной акционер завода Сергей Тигипко может быть за него спокоен: аналитики прогнозируют, что спрос на вагоны сохранится как минимум четыре года.

79

SUN InBev Украина

Выручка: 3822 млн гривен (↑ 11%)

Единственная пивоваренная компания в Украине, чья прибыль в прошлом году сократилась. Снижение чистой прибыли на 44%, до 165,3 млн гривен, лидер отечественного рынка объясняет увеличением расходов на сырье, рекламу и энергоносители. Конкуренты считают, что компания пожертвовала прибылью, чтобы удержать долю рынка в среднем ценовом сегменте. Снижение спроса на пиво этой категории не коснулось флагманского продукта SUN InBev — «Черниговского».

80

Porsche Украина

Выручка: 3804 млн гривен (↑ 90%)

В феврале 2011 года компания представила в Украине последнюю модификацию Volkswagen Polo Sedan. «Самый дешевый немец», — писали о нем в тест-драйвах на форумах и автомобильных журналах. По итогам года на эту модель пришлось четверть всех продаж компании. Ее немецкое происхождение весьма условно: модель собирается на заводе в Калуге. Другой хит — Audi. В 2011-м продажи этой марки в Украине подскочили на 57%: с 988 до 1553 штук.





(044) 484-40-10
Воровського, 21
www.ArtHall.ua

Квартири в моєму стилі

The logo for INDEPENDENCE features a stylized city skyline icon to the left of the word "INDEPENDENCE" in a bold, uppercase, sans-serif font.

INDEPENDENCE

Девелопер
проекту

НА ФОТО
Пивзавод
«Оболонь», Киев



81

Донецкий индустриальный союз

Выручка: 3685 млн гривен (↓ 15%)

Компания зарабатывает на поставках сырья предприятиям ИСД. Алчевский меткомбинат закупает уголь, Днепропетровский — кокс. Компанию контролируют совладельцы ИСД Сергей Тарута и Олег Мкртчян. На конец 2011 года долг компании превышал 1 млрд гривен. У владельцев есть неплохая возможность его списать: летом 2012-го было возбуждено дело о банкротстве ДИС.

82

Авиас

Выручка: 3666 млн гривен (↑ 62%)

Один из крупнейших поставщиков светлых нефтепродуктов на 1076 заправок группы «Приват». «Авиас» — вершина айсберга нефте-торгового бизнеса группы. По данным Deloitte, средняя выручка одной заправки в Украине достигает 9–13,5 млн гривен в год. Получается, что в прошлом году консолидированная выручка сети АЗС «Привата», которой управляют 17 компаний, составила не менее 9,7 млрд гривен.

83

Запорожтрансформатор

Выручка: 3591 млн гривен (↑ 57%)

Крупнейший производитель трансформаторов в Восточной Европе последние три года выступает в роли дойной коровы своего основного

акционера Константина Григоришина. За это время завод выплатил в виде дивидендов почти 100% чистой прибыли на сумму более 2,24 млрд гривен. Почему хозяева не инвестируют в предприятие? Два инвестбанкира рассказали FORBES, что с конца 2011 года идут переговоры о продаже «Запорожтрансформатора».

84

Норд

Выручка: 3579 млн гривен (↑ 1%)

Донецкая компания 70% своей продукции отправляет на экспорт. Правда, иностранные потребители вряд ли что-нибудь слышали о крупнейшем в Украине производителе бытовой техники. Они покупают собранную на «Норде» технику под международными брендами. В мае 2012 года холдинг договорился со шведским концерном Electrolux о сборке плит Zanussi. Такие плиты в СНГ не выпускает больше никто.

85

Оболонь

Выручка: 3578 млн гривен (↑ 7%)

Компания имеет все основания для недовольства Александром Лукашенко. В 2011 году производство пива на ее заводах уменьшилось на 11,5%. Одна из причин — 77%-е сокращение поставок в Беларусь, которая фактически закрыла свой рынок для украинских компаний (доля «Оболони» на нем упала с 7,2 до 1,7%). Несмотря на снижение выпуска пива, прибыль компании в прошлом году возросла на 32%, до 118 млн гривен, за счет увеличения производства прохладительных напитков.

HP рекомендує Windows® 7.



Одним словом, надзвичайний.

HP SPECTRE Ultrabook™[†] преміум-класу з ультрашвидкою реакцією.
Дизайн корпусу із багатшарового, ультралегкого, стійкого до подряпин скла.
Найсучасніший процесор Intel® Core™² i5. Блискавично швидка робота.

Ultrabook™. Надхнений Intel®. Бездоганне втілення від HP.

hp.ua/spectre

Make it matter[†].



[†]Мейк іт metter.

©2012 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Інформація у даному документі може бути змінена без попередження. Intel, логотип Intel, Intel Inside, Intel Core, Ultrabook та Core Inside є товарними знаками корпорації Intel в США та/або інших країнах. Microsoft та Windows є торговельними марками групи компаній Microsoft. "Спектр Ультрабук" Інтел Кор

86

Стахановский вагонзавод

Выручка: 3497 млн гривен (↑ 21%)

Из-за дефицита вагонного литья СВЗ в прошлом году снизил производство вагонов на 8%, хотя планировал увеличить на 18%. Чтобы решить сырьевую проблему, владелец СВЗ Константин Жеваго намерен купить крупнейший в Чехии сталелитейный завод ŠKD Kutná Hora. В феврале суд передал 100% акций обанкротившегося завода его кредитору — связанной с Жеваго компании Integrated Rail-Casting.

87

Карпатнефтехим

Выручка: 3418 млн гривен (↑ 706%)

Защита своих интересов в Украине — не самое сильное место российского «Лукойла». Нельзя сказать, что близкие к нему народные депутаты Дмитрий Сандлер и Алексей Федун не стараются. Прошлой осенью они внесли в Раду законопроект о льготах по импорту сырья для калушского завода «Лукойла» — «Карпатнефтехима», который начал выпуск поливинилхлорида. Но в августе 2012 года «Лукойл» остановил производство в Калуше: правительство слишком неаккуратно при возмещении НДС.

88

Астарта-Киев

Выручка: 3386 млн гривен (↑ 45%)

Крупнейший производитель сахара в Украине в 2011 году еще больше оторвался от



конкурентов, увеличив свою долю рынка с 13 до 16%. Холдинг активно развивает и другие направления. Земельный банк возрос на 17% и достиг 245 000 га, объем собранного урожая зерновых и масличных удвоился, на треть увеличились продажи молока. Новые займы ЕБРР и МФК пойдут на модернизацию сахарных заводов и строительство фабрики по переработке сои.

89

Керамет

Выручка: 3342 млн гривен (↑ 528%)

Один из крупнейших отечественных торговцев ломом черных металлов в прошлом году увеличил выручку более чем в шесть раз, а штат сотрудников — почти вдвое. В 2011-м ключевые клиенты компании — меткомбинаты корпорации ИСД, которую возглавляет основной владелец «Керамета» Олег Мкртчян, нарастили производство, а вместе с ним и потребление лома. В 2013 году трейдер планирует начать бизнес в Польше и Венгрии.

90

МТІ

Выручка: 3300 млн гривен (↑ 19%)

Лидер обувной розницы не боится экспериментировать. Несколько лет назад МТІ начала развивать сеть дискаунтеров Plato, где продаются дешевая обувь под одноименной маркой и стоковые товары основных брендов «Интертопа». Опыт оказался успешным: в прошлом году МТІ открыла 51 магазин, 32 из них — под вывеской Plato. А вот футбольный эксперимент компанию разочаровал. МТІ купила лицензию на продажу сувениров и болельщицких атрибутов с логотипом Евро-2012. Прибыли проект не принес.

НА ФОТО ВВЕРХУ
МТІ не только крупнейший продавец обуви, но и IT-дистрибьютор

НА ФОТО ВНИЗУ
Линия ПВХ, «Карпатнефтехим»



111 років інновацій

Вигідна пропозиція

до ювілею пральних машин Miele

З 1 травня по 30 листопада 2012 року Ви можете придбати пральну машину Miele W 3240, оснащену самими актуальними та інноваційними функціями, за спеціальною ціною*. Легендарна німецька якість, унікальні розробки і тривалий строк служби – все це Miele!



☎ 0-800-500-290 (дзвінки зі стаціонарних телефонів на території України безкоштовні), miele.ua



*Акція розповсюджується на пральну машину W 3240 та діє в період з 1 травня по 30 листопада 2012 року у фірмових точках продажу техніки Miele. Подробиці акції дізнавайтесь у продавців-консультантів. Спеціальна ціна – 11 500 грн., стара ціна 14 400 грн. **«Immer Besser» – все краще і краще

Miele
IMMER BESSER**

НА ФОТО
Панорама
Николаевского
глиноземного
завода



91

Славутич

Выручка: 3288 млн гривен (↑ 41%)

Залог успеха второй по размеру пивоваренной компании на украинском рынке — футбол. В прошлом году пиво торговой марки «Балтика», по данным ACNielsen, стало лидером в премиальном сегменте с долей в 28%. Официальный спонсор Евро-2012, Carlsberg Group уже объявила чемпионат своим самым успешным спонсорским проектом. В дни его проведения продажи пива увеличились на 40% по сравнению с чемпионатом 2008 года.

92

Виннер Импортс

Выручка: 3223 млн гривен (↑ 62%)

В прошлом году компания Porsche увеличила квоту на поставки в Украину, после чего продажи автомобилей этой марки возросли в полтора с лишним раза — до 503 штук. Но спрос все равно превышает предложение. «Мы бы продали и больше, но есть ограничения от производителя», — говорит гендиректор компании «Виннер Импортс» Богдан Кульчицкий. Что еще помогло увеличить продажи? Автомобили Ford, которые компания импортирует с 1992-го.

93

НГЗ

Выручка: 3158 млн гривен (↑ 15%)

Николаевский глиноземный завод — очень важное подразделение «Русала». «Одно из наиболее энергоэффективных глиноземных предприятий в мире, среди глиноземных заводов СНГ

обладает самым высоким уровнем автоматизации технологических процессов», — говорится о нем на сайте материнской компании. На заводе перерабатываются бокситы из Бразилии и Гвинеи. В 2011 году завод выпустил 1,6 млн т глинозема. «Русал» планирует увеличить его мощность на 100 000 т.

94

LG Electronics Украина

Выручка: 3095 млн гривен (↑ 30%)

LG проигрывает битву за мировой рынок смартфонов Samsung и Apple. По данным исследовательского агентства IDC, во II квартале 2012-го доля LG в этом сегменте снизилась вдвое по сравнению с тем же периодом прошлого года. В менее инновационных сегментах рынка дела у корейского конгломерата обстоят получше. По крайней мере в Украине. LG захватила 40% рынка 3D LCD телевизоров, лидирует в сегменте LCD мониторов и стиральных машин. Проблема в том, что продажи бытовой техники и электроники, по данным GfK Ukraine, сократились за I квартал на 3%.

95

БРСМ-Нафта

Выручка: 3087 млн гривен (нет данных)

Крупный оптовый нефтетрейдер активизировался в розничном бизнесе. За прошлый год компания увеличила число заправок почти вдвое. В 2012-м количество точек возросло еще на 20% и достигло 85. В крупных городах свободных мест не осталось, новые станции приходится открывать в регионах или покупать мелкие сети. Но львиную долю выручки БРСМ по-прежнему получает не от розничной, а от оптовой продажи топлива через трейдера «Биотехнологии 2000».

Honda CR-V

ГРАН-ПРІ КОНКУРСУ

«УНІВЕРСАЛЬНІСТЬ ЗА ІДЕАЛЬНОЮ ЦІНОЮ»!*



від **253 000** грн

* Звісно, якби такий конкурс проводився
серед усіх автомобілів Honda!

Детальна інформація –
на сайті **www.honda.ua**.

Легкий кредит від
Honda Finance

Honda Care | ПРОГРАМА
Хонда Турбота | підтримки у дорозі¹
преміального страхування²

Офіційний дистриб'ютор Honda Motor Co., Ltd (Хонда Мотор Ко., Лтд) в Україні: ТОВ «ТОВ Хонда Україна».

Продаж продукції Honda здійснюється через мережу уповноважених дилерів ТОВ «ТОВ Хонда Україна».
В переліку подано адреси уповноважених дилерів:

Київ, ПрАТ «ДНПРО МОТОР ІНВЕСТ»
вул. Якутська, 14, тел.: (044) 205-59-66

Київ, ТОВ ВК ФК Компанія «ЛЕВ»
вул. С. Скляренка, 13, тел.: (044) 207-37-07

Київ, ТОВ «ПРАЙД АВТО ЦЕНТР»
вул. Кіровоградська, 6-8, тел.: (044) 590-58-58

Вінниця, ТОВ «ТД АВТОЦЕНТР ПОДІЛЛЯ»
Хмельницьке шосе, 145, тел.: (0432) 55-20-94

Дніпропетровськ, ТОВ «САТЕЛІТ МОТОРС»
Донецьке шосе, 19, тел.: (056) 376-10-00

Дніпропетровськ, ТОВ «ДНПРОМОТОР»
вул. Космічна, 6, тел.: (056) 726-67-00

Донецьк, ТОВ «ДОНБАС-МОТОР»
просп. Ленінський, 55г, тел.: (062) 210-02-00

Донецьк, ТОВ «ЮЗ МОТОРС»
вул. Челюскінців, 275, тел.: (062) 381-80-25

Житомир, ТОВ «ФОРВАРД КЛАСІК»
вул. Ватутіна, 170а, тел.: (0412) 41-41-70

Запоріжжя, ТОВ «МАКФОРТ»
вул. Леонова, 12, тел.: (061) 289-13-07

Івано-Франківськ, ТОВ «КАРПАТИ МОТОР»
вул. Ребета, 4в, тел.: (0342) 50-36-87

Кіровоград, ТОВ «ОМЕГА-ТЕХНО»
просп. Винниченка, 2, тел.: (0522) 32-00-12

Луганськ, ТОВ «МАКСІ МОТОРС»
вул. Ліньова, 112б, тел.: (0642) 93-55-60

Луцьк, ТОВ «ЛУЦЬК-ЕКСПО»
вул. Дубнівська, 12, тел.: (0332) 28-44-40

Львів, ТОВ «АРІЯ МОТОРС»
вул. Городоцька, 306, тел.: (032) 245-25-45

Миколаїв, ТОВ «АВТОДОМ-Н»
вул. Космонавтів, 81/1, тел.: (0512) 58-14-92

Мукачеве, ТОВ «ПРЕМ'ЄРА АВТО»
вул. Автомобілістів, 3а, тел.: (03131) 380-70

Одеса, ТОВ «СПЕЦАВТОТЕХНІКА ЦЕНТР»
пл. Катерининська, 5, тел.: (048) 738-54-54

Одеса, ТОВ «ВІДІ ДРІМ МОТОРС»
вул. Радісна, 2/4а, тел.: (048) 734-52-52

Полтава, ТОВ «АЙКОН-АВТО»
Київське шосе, 31а, тел.: (0532) 68-46-46

Рівне, МПП «ВІК-ЕКСПО»
вул. Пухова, 85, тел.: (0362) 46-06-06

Севастополь, ТОВ «ДУЕТ-1»
вул. Руднева, 39в, тел.: (0692) 94-47-00

Сімферополь, ПП «АВТОЦЕНТР-М»
вул. Київська, 187, тел.: (0652) 70-77-77

Тернопіль, ТОВ «ТЕРКО АВТО МОТОРС»
вул. Об'їзна, 23а, тел.: (0352) 47-70-01

Харків, ТОВ «АКТИВ-ТРАНС ХАРКІВ»
вул. Залютинська, 4, тел.: (057) 37-22-999

Харків, ТОВ «АЛЬФА МОТОРС»
вул. Шевченка, 67, тел.: (057) 704-10-22

Херсон, ТОВ «АВТОДОМ-ХЕРСОН»
вул. Нафтовиків, 15, тел.: (0552) 23-02-01

Хмельницький, ТОВ «ФОРСАЖ АВТО»
Львівське шосе, 38, тел.: (0382) 72-68-00

Черкаси, ТОВ «АВТОГОР»
вул. 30-річчя Перемоги, 7/2, тел.: (0472) 65-72-52

Чернівці, ТОВ «АВТОПЛАЗА»
вул. Гайдара, 1л, тел.: (0372) 55-66-99

Вказана ціна на Honda CR-V – 253 000 грн – дійсна для комплектації Comfort з об'ємом двигуна 2,0 л, на авто, наявні в мережі уповноважених дилерів ТОВ «ТОВ Хонда Україна». Пропозиція діє з 1 вересня 2012 р. до 31 жовтня 2012 р. включно на всій території України.

¹ Послуга від партнера програми ТОВ «Юніверсал асистанс».

² Особливі умови страхування від партнера програми ПАТ СК «УНІКА». Ліцензія Держфінпослуг України № 520674 від 15.03.2010 р.

НА ФОТО
Новый Boeing-737,
МАУ



96

Таврия В

Выручка: 3078 млн гривен (↑ 15%)

Деликатес-маркет «Космос», открывшийся в прошлом году, стал первым киевским магазином одного из крупнейших ритейлеров страны. Основатель компании Борис Музалев подумывает о том, чтобы открыть еще один «Космос» в Москве. «Мы можем выйти и на китайский рынок, — рассуждает Музалев. — В Украине рынок уже перенасыщен».

97

МАУ

Выручка: 3033 млн гривен (↑ 26%)

Авиаперевозчикам пока не удастся свести концы с концами. Руководство МАУ планировало закончить 2011 год в плюсе. Планы реализовать не удалось: по итогам 2011-го компания осталась убыточной, заработав на внутренних линиях меньше, чем ожидалось. В середине 2011 года, после того как АМКУ пригрозил перевозчику штрафами, он немного снизил тарифы.

98

Параллель

Выручка: 3032 млн гривен (↑ 32%)

Компания «Параллель», которая входит в СКМ Рината Ахметова, нацелена на экспансию. В октябре прошлого года она выпустила пресс-релиз с обещанием до конца 2011-го расширить сеть своих АЗС до 100, а в 2012 году — довести до

150. В сентябре 2012-го компания сильно отставала от плана: на ее сайте было сказано, что в сеть входит 82 заправок. Самому сильному участнику рынка нефтепродуктов Донецкой области пока некомфортно в других регионах.

99

АВК

Выручка: 3001 млн гривен (↑ 21%)

Фонд прямых инвестиций Horizon Capital приобрел 25%-ю долю «АВК» еще в 1997 году и давно созрел для выхода из этого актива. Но американскую Hershey и турецкую Ülker миноритарный пакет не заинтересовал, а отдавать контроль основные владельцы Владимир Авраменко и Валерий Кравец не желают. В компании, которая по выручке занимает третье место среди украинских кондитеров, ждут благоприятной ситуации на фондовом рынке, чтобы провести IPO, говорит Авраменко.

100

Эльдорадо

Выручка: 2977 млн гривен (↑ 95%)

Сеть бытовой техники и электроники «Эльдорадо» прочно закрепилась на третьем месте в своем сегменте. В 2011 году компания открыла 14 новых магазинов и увеличила выручку вдвое. «Эльдорадо» также продает франшизу предпринимателям, работающим в городах с населением до 200 000 человек. В прошлом году по такой схеме было запущено пять гипермаркетов электроники, а в этом «Эльдорадо» планирует открыть 11 своих и 17 франчайзинговых магазинов.

ПОЧАТОК ПРОДАЖУ



*Італійська резиденція
під кримським небом*



Телефон у Ялті +38 (067) 697 0000
Телефон у Москві +7 (495) 223 3023

www.diplomat-yalta.com
info@diplomat-yalta.com



101

Закарпатнефтепродукт-Мукачево

Выручка: 2970 млн гривен (↑ 70%)

Основной владелец западноукраинского нефте-трейдера Леонид Коган живет в США. Но это бизнесу не помеха. В прошлом году предприятие увеличило прибыль на 40% и привлекло у Сбербанка России и Укргазбанка 500 млн гривен. В 2011-м компания вышла за пределы Хмельницкой и Закарпатской областей. Теперь ее топливо продается еще и в Харьковской.

102

Астелит

Выручка: 2939 млн гривен (↑ 9%)

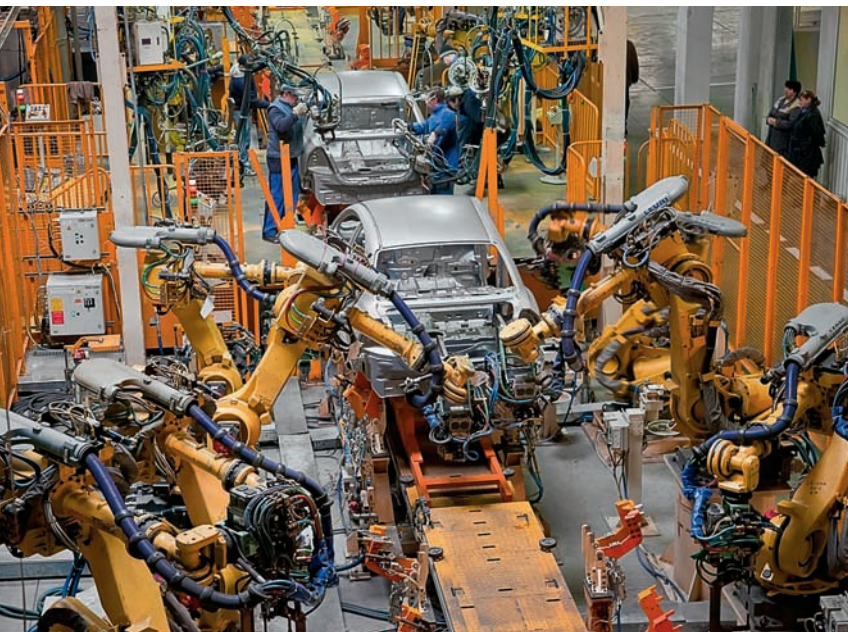
На большинстве развитых рынков мобильной связи работают три крупные компании. «Астелиту», который вышел на рынок с десятилетним отставанием от лидеров, звание «третьей силы» и 13%-я доля рынка достались дорогой ценой. Прошлый год компания закончила с убытком 604 млн гривен (на 25% меньше, чем в 2010-м) — внушительная сумма даже для таких серьезных владельцев, как Ринат Ахметов и турецкий холдинг Çukurova.

НА ФОТО ВВЕРХУ

Харьковская энергокомпания — лучшее, что осталось у государства в электроэнергетике

НА ФОТО ВНИЗУ

Сборочный цех «УкрАВТО»



103

УкрАВТО

Выручка: 2919 млн гривен (↑ 9%)

Крупнейший участник украинского авторынка — корпорация «УкрАВТО» Тариэла Васадзе — расширяет ассортимент. Компания начала импортировать мотоциклы Ducati и малолитражку Smart. В 2011 и 2012 годах входящий в корпорацию Запорожский автомобилестроительный завод вывел на рынок две новые легковушки — ZAZ Forza и ZAZ Vida.

104

Харьковоблэнерго

Выручка: 2917 млн гривен (↑ 22%)

Энергораспределяющая компания — седьмая в Украине по объемам передачи и поставки электроэнергии. Но особой интриги на торгах не предвидится. Бенефициар блокирующего пакета — российский предприниматель Константин Григоришин. Покупка 65%-го государственного пакета кем-то другим обеспечит затяжной корпоративный конфликт, но в последние годы участники энергорынка предпочитают договариваться, а не воевать.

105

SLAV AG

Выручка: 2900 млн гривен (↑ 17%)

Братья Ключевы делают все возможное, чтобы название Activ Solar (крупнейший проект зарегистрированной в Австрии компании SLAV AG) ассоциировалось не с ними, а с ЕС. В прошлом году компания прославилась на всю Европу. «Коммерсантъ» со ссылкой на чиновника Еврокомиссии сообщил, что 31 млн евро, которые Брюссель выделил Украине на развитие энергосбережения, были потрачены не по назначению. Деньги пригодились при строительстве линий электропередач, связавших электростанции Ключевых с энергосистемой страны.



ŠKODA Superb.
Superbusiness пропозиція
цієї осені — від \$ 26 598**

Вирішуєте ви!



* Це розумно

** Усі розрахунки здійснюються у гривні згідно курсу НБУ гривні до долару США, встановленого на дату продажу + 1,5%

Сертифіковані дилери: Київ: «Автоцентр Київ», (044) 494 3790, 490 1091 (Нивки); «Автотрейдинг-Центр», (044) 496 0404, 499 3297; «Європа-авто», (044) 451 4534; «Прага Авто», (044) 207 7070 (Петрівка); «Прага Авто», (044) 207 7700 (Кільцева); Бердичів: «Ладасервіс», (04143) 4 2861; Біла Церква: «Транс-фер», (04563) 5 3455; Бровари: «Паритет Моторс», (044) 355 0870, 355 0865; Вінниця: «Автотрейдинг-Вінниця», (0432) 55 2030; Горлівка: «Автосіті», (0624) 52 1225; Дніпропетровськ: «Автоцентр - Дніпропетровськ», (056) 790 5999; «Віамон», (0562) 34 0134; «Автоцентр-Україна плюс», (056) 376 2020; Донецьк: «Автоцентр Донецьк», (062) 349 4545; «Тоніка» (062) 306 2020; «Автоцентр Оптима», (062) 388 7077; Житомир: «Опад», (0412) 41 9330; Запоріжжя: «Агротехкомплект», (061) 289 1534; «Альфа-Плюс», (061) 289 0579; «Інтеравто-Плюс», (061) 220 0883; Івано-Франківськ: «Карпати Лада», (0342) 71 5536; Кіровоград: «Авто-Шанс», (0522) 35 1535; Краматорськ: «Талісман», (06264) 6 6777; Кременчук: «Автоцентр-Кременчук-2012», (0536) 7 7785; Кривий Ріг: «АСТ-Комбі», (0564) 90 2760; Луганськ: «Автоленд», (0642) 42 8113; Луцьк: «Промтехсервіс», (0332) 78 7388; Львів: «Автотрейдинг-Львів», (032) 294 9294; «Галич-Авто», (032) 270 2420; Маріуполь: «Автоцентр Маріуполь», (0629) 58 2890; Миколаїв: «Експрес-Авто», (0512) 55 4580; Мукачеве: «Форвард Автоцентр», (03131) 3 1332; «Закарпат-Авто», (03131) 5 2444; Херсон: «Автоцентр-Херсон», (0552) 29 9063; Нова Каховка: «Елвіс», (05549) 4 5495; Одеса: «Автотрейдинг-Одеса», (048) 734 3662; «Авто-Європа», (048) 741 1091; Полтава: «Ауді Центр Полтава», (0532) 68 7272; Рівне: «Вік-Експо», (0362) 28 8934; Сімферополь: «Автодом Сімферополь», (0652) 22 6459; «Блік-Авто», (0652) 54 3444; «Богдан - Авто Сімферополь», (0652) 60 5500; Суми: «Автоцентр-С», (0542) 64 1340; Тернопіль: «Джерман Авто Центр», (0352) 47 0007; Ужгород: «Форвард Автоцентр», (0312) 65 5655; Харків: «Автотрейдинг-Харків», (057) 760 1470; «Атлант-М Олексіївка», (057) 773 2266; Хмельницький: Торговий Дім «Євромоторс», (0382) 71 5000; Черкаси: «Автогор», (0472) 65 7252; Чернівці: «Авто-Форвард», (0372) 56 7056; Чернівці: «Метек», (04622) 4 1133.

Сертифіковані дилери - сервіс: Київ: «Автосоюз», (044) 207 0700; «Атлант-М Дніпровська набережна», (044) 536 9536; «Авторесурс», (044) 467 8941; «РВ Сервіс-плюс», (044) 451 4082; Бровари: «Паритет Моторс Сервіс», (044) 596 0091; Дніпропетровськ: «Автоінтерсервіс», (0562) 68 1572; «Металл», (0562) 32 6840; «РК-Дніпро», (056) 790 5991; Запоріжжя: «Альфа Сервіс», (0612) 89 9686; Краматорськ: «Талісман Сервіс», (06264) 6 6777; Львів: «Галант Авто», (0322) 27 6282.



НА ФОТО
НKMЗ экспортирует
большую часть
продукции



106

Эридон

Выручка: 2898 млн гривен (↑ 33%)

В 2011 году компания закупила новое оборудование для своего семенного завода в Житомирской области и открыла завод по производству комбикормов в Винницкой. Впрочем, основной доход ей приносит импорт ядохимикатов от BASF Syngenta и других транснациональных производителей. Один из самых эффективных агрохолдингов Украины — «Сварог Вест Груп» около 90% средств защиты растений покупает у «Эридона».

107

Днепразот

Выручка: 2888 млн гривен (↑ 46%)

В прошлом году компания заработала 563 млн гривен прибыли. Таких результатов не было даже в тучном 2007-м. Рост выручки и рекордная прибыльность — достижение юристов группы «Приват», которая контролирует предприятие. В 2010-м группа через суд добилась возможности покупать дешевый газ у «Укрнафты». Повезло и с рыночной ситуацией: в прошлом году цены на азотные удобрения стабильно росли.

108

НKMЗ

Выручка: 2755 млн гривен (↓ 18%)

Четыре пятых продукции НKMЗ идет на экспорт. Гигант тяжмаша находит клиентов по всему миру: от США до Японии и Кореи, но основной рынок сбыта — Россия. В прошлом

году Ашинский металлургический завод выбрал НKMЗ поставщиком нового листопрокатного оборудования. В тендере участвовали итальянская Danieli и российский «Уралмашзавод». Стоимость контракта не раскрывается, но известно, что россияне собирались потратить на этот проект \$350 млн.

109

Сумское НПО имени Фрунзе

Выручка: 2737 млн гривен (↑ 28%)

Чем больше Украина платит «Газпрому», тем лучше идут дела у Сумского НПО имени Фрунзе, которое производит оборудование для компрессорных станций. В прошлом году на «Газпром» приходилось свыше 50% всего портфеля заказов предприятия. Рентабельность НПО всего 1% (чистая прибыль за 2011-й — 28 млн гривен). Куда лучше дела у его «дочки» со схожим названием «Сумское машиностроительное научно-производственное объединение»: при выручке в 300 млн гривен чистая прибыль — 100 млн.

110

Новая Линия

Выручка: 2723 млн гривен (↓ 1%)

Чтобы «отстроиться» от безоговорочного лидера рынка — «Эпицентра», «Новая Линия» меняет формат своих гипермаркетов. Теперь там будут предлагаться готовые интерьерные решения, а не просто товары для строительства и ремонта. В обновленных магазинах «Новой Линии» появятся собственные дизайн-студии и более 150 шоу-румов (кухни, сантехника, гостиные). Смена формата началась с магазинов в Кременчуге и Запорожье. На очереди еще 14 гипермаркетов.

Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil

OPENING 4th QUARTER 2012

New
in
PODIL



+38 044 393 13 73

РАДІССОН БЛУ ГОТЕЛЬ, КИЇВ ПОДІЛ,
НОВИЙ ГОТЕЛЬ НА ПОДОЛІ

Radisson **BLU**
HOTEL, KYIV PODIL

НА ФОТО
Coca-Cola теряет
популярность



111

Креатив Груп

Выручка: 2679 млн гривен (↑ 28%)

За последние 12 месяцев группа «Креатив» завершила сразу несколько крупных инвестиционных проектов. Она построила свинокомплекс на 60 000 голов, открыла завод по производству спредов и маслоэкстракционный. До конца года «Креатив» завершит расширение соевого завода. Чтобы загрузить мощности и профинансировать закупку сырья, в конце прошлого года группа привлекла синдицированный кредит на \$150 млн.

112

Coca-Cola Украина

Выручка: 2453 млн гривен (↑ 4%)

В 2011-м продажи газированных напитков Coca-Cola в Украине в натуральном выражении снизились на 8%. Замедлить падение не помогло даже Евро-2012 (компания была одним из официальных спонсоров чемпионата): в первой половине этого года объемы реализации упали еще на 10%. Маркетологи связывают неудачи с изменением потребительских предпочтений и модой на здоровый образ жизни.

113

Henkel Украина

Выручка: 2423 млн гривен (↑ 13%)

Два украинских подразделения немецкого концерна чувствуют себя хорошо. «Henkel Баутехник» — один из лидеров рынка

стройматериалов. «Henkel Украина» наращивает продажи бытовой химии под брендами Persil, Losk, Bref. В прошлом году выручка Henkel превысила 4 млрд евро. Украинский рынок для концерна стратегический: на него приходится 5% его глобальных продаж.

114

Эко-маркет

Выручка: 2400 млн гривен (↑ 25%)

Изначально сеть состояла из стандартных супермаркетов и небольших магазинов площадью 300–400 кв. м. В 2011-м открылось два магазина так называемого гиперформата — площадью более 2500 «квадратов». В отличие от других розничных компаний, которые развивают каждый формат под особым названием, у Святослава Нечитайло все магазины называются одинаково — «Эко-маркет». В прошлом году сеть пополнилась 20 новыми магазинами, план на этот год — 30 новых точек.

115

Омега-автопоставка

Выручка: 2358 млн гривен (↑ 61%)

Один из крупнейших украинских продавцов шин и автозапчастей. Фирму в начале 1990-х основали два харьковчанина: Ярослав Бисага и Юрий Дудырев. Компания, выросшая из небольшой точки продажи запчастей, развивает франчайзинговую сеть «Дорожная карта», в которую входит 270 магазинов по всей стране. Рост выручки в 2011 году в компании объясняют отложенным спросом, который накопился во время кризиса.

Надихаємо бачити речі по-іншому

Камера Canon EOS 650D* дозволяє
робити чіткі та яскраві знімки.
Розкрийте свій потенціал фотографа,
створюючи чудові зображення із
дивовижною деталізацією.



EOS 650D



www.canon.ua

Canon*

* Кенон. Еос 650 Ді

116

Караван

Выручка: 2350 млн гривен (↑ 15%)

Сергей Хрипков и Андрей Гордиенко более 10 лет работали по одной и той же схеме: гипермаркеты «Караван» размещались в одноименных торговых центрах. В прошлом году тактика изменилась. Теперь группа открывает магазины вне собственных центров. В 2011-м компания «Адвентис» (управляет розничной сетью) открыла в столице два дискаунтера Тормарт, а летом 2012-го — первый «магазин у дома» под названием «Все Є» площадью до 200 «квадратов».

117

КВВМПУ

Выручка: 2300 млн гривен (↓ 60%)

До недавнего времени бизнес крупного крымского металлотрейдера, принадлежащего Валерии Казьмину, процветал. Компания отгружала крупные партии металлолома на Мариупольский меткомбинат имени Ильича, в 2010 году ее выручка увеличилась вдвое. Но КВВМПУ пострадала от консолидации на рынке стали. После того как ММК вошел в состав холдинга «Метинвест» (№1), выручка металлотрейдера сократилась вдвое, а небольшая прибыль превратилась в убыток.

НА ФОТО ВВЕРХУ
Львовский аэропорт — дело рук «Альтис Холдинга»

НА ФОТО ВНИЗУ
Основа бизнеса Али Омрана — металлолом



118

Альтис Холдинг

Выручка: 2300 млн гривен (↑ 44%)

В «Альтис Холдинг» входят 14 компаний, которые занимаются всем, что может пригодиться в строительстве, — от инжиниринга до производства металлопластиковых конструкций. В прошлом году выручка компании возросла на треть. Помогли подготовка к Евро-2012, участие в строительстве развязок в Киеве, подряды в сфере коммерческой недвижимости. Торговая недвижимость — конек компании.

119

Рутекс

Выручка: 2275 млн гривен (↑ 205%)

Бизнес компании покоится на двух китах: переработка металлолома (4,7% украинского рынка) и добыча угля. В 2011-м «Рутекс» в полной мере воспользовался оживлением в стальной отрасли, его выручка увеличилась в три раза. В этом году цены на продукцию металлургов упали. Пережить тяжелые времена компании поможет месторождение огнеупорных глин, разрешение на разработку которого получило в 2011-м ее дочернее предприятие «Рутекс Керам».

120

Укрвторчермет

Выручка: 2273 млн гривен (↑ 75%)

Главный проект украинца иранского происхождения Али Омрана — строительство Белоцерковского сталепрокатного завода. Омран убедил депутата Виктора Синченко отозвать законопроект о запрете строительства. В мае Омран заявил, что завод запустят в 2014 году. Стоимость проекта — \$500 млн. Завод будет перерабатывать лом, который поступает в одну из крупнейших в стране сетей ломозаготовительных центров, контролируемую Омраном.



Міста, що використовують на 30% менше електроенергії?

Міжнародна компанія АББ, лідер у сфері енергоефективного обладнання і технологій, допомагає своїм клієнтам заощадити електроенергію, збільшуючи продуктивність виробництва. Наші системи контролю освітлення можуть забезпечити до 50% економії електроенергії, а системи автоматизації будівель – до 60%. Поки інші дискутують про ціни на енергоносії, обмеженість ресурсів і про зміни клімату, компанія АББ знаходить нові рішення. www.abb.ua

Це можливо.

НА ФОТО
Завод «Еврокар»,
Закарпатская
область



121

Регион

Выручка: 2258 млн гривен (↑ 110%)

Компания хорошо зарабатывает на корпорации ИСД, поставляя ей материалы и оборудование. Российские инвесторы, выкупившие в 2010-м контрольный пакет акций корпорации, с этим мирятся, так как «Регион» контролирует один из украинских совладельцев ИСД Олег Мкртчян. В этом году компанию возглавил бывший директор по маркетингу ИСД Владимир Дорофеев.

122

AES Украина

Выручка: 2243 млн гривен (↑ 40%)

Единственный представитель «дальнего зарубежья» на украинском рынке электроэнергетики, «дочка» американской AES владеет двумя облэнерго — киевским и ровенским. AES интересовалась распределительными компаниями, которые государство выставило на продажу в 2011 и 2012 годах, но удача до сих пор улыбалась лишь компаниям Рината Ахметова, Константина Григоришина и Александра Бабакова.

123

Атолл Холдинг

Выручка: 2243 млн гривен (↑ 40%)

Главное предприятие холдинга — завод «Еврокар» начал работать в 2001 году. Каков итог первой декады? Основной акционер Олег Боярин сделал ставку на модернизацию и расширение

производственных мощностей. На «Еврокаре» перешли от крупно- к мелкоузловой сборке, научились делать кузова. Завод может производить 100 000 автомобилей Skoda в год. Для украинского рынка это слишком много. В 2011-м «Еврокар» увеличил производство на 56%, но все равно загружено всего 11% мощностей.

124

Retal Industries Украина

Выручка: 2213 млн гривен (↑ 37%)

В Украине у российского холдинга по производству ПЭТ-преформ Retal Industries два завода: «Ретал Украина» и «Ретал Днепр», расположенные соответственно в Киеве и Днепропетровске. В прошлом году Retal Industries продал в нашей стране 3,2 млрд преформ. Это 77% украинского рынка. ТД «Днепр Пласт» реализует продукцию, выпущенную компанией «Ретал Днепр», «Ретал Украина» продает преформы самостоятельно.

125

Молочный Альянс

Выручка: 2200 млн гривен (↑ 2%)

«Год выдался намного хуже, чем мы ожидали», — признал на пресс-конференции в конце 2011-го генеральный директор «Молочного Альянса» Сергей Вовченко. За прошлый год молоко в Украине подорожало на 18%, а основной продукт «Молочного Альянса» — твердые сыры — всего на 7%. У холдинга нет собственных молочных ферм, и двукратное снижение чистой прибыли закономерно. 2012 год тоже непростой: Россия запретила ввоз сыров, которые производятся на двух крупнейших сырзаводах «Молочного Альянса».

НАТУРАЛЬНИЙ
ЯБЛУЧНИЙ СИДР



ЯБЛУКО, ЯКЕ ГРАЄ
В ГОЛОВІ!



НАДМІРНЕ СПОЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ
ШКІДЛИВЕ ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

126

ЕвроХим-Украина

Выручка: 2197 млн гривен (↑ 76%)

Основной вид деятельности компании — продажа удобрений, которые выпускает ее российская «мать», группа «ЕвроХим». Повышать маржу торговых операций помогают два цеха, где «ЕвроХим-Украина» делает туковые смеси. В 2010-м «ЕвроХим» потратилась на увеличение мощности этих цехов и приобретение складов в регионах. Отдача не заставила себя ждать: по итогам прошлого года чистая прибыль «дочки» возросла почти вдвое.

127

Alfred C. Toepfer Украина

Выручка: 2193 млн гривен (↑ 11%)

Один из пионеров украинского зернового экспорта. За 20 лет работы в Украине компания закрепилась в первой пятерке экспортеров и обзавелась инфраструктурой: ей принадлежит девять элеваторов и перевалочный терминал в Одесском порту. Недавние ограничения на экспорт зерна создали компании большие проблемы. Убыток по итогам 2010-го превысил 117 млн гривен. В прошлом году дела пошли на поправку, но в плюс Toepfer выйти не удалось.

128

Нефтегаздобыча

Выручка: 2164 млн гривен (↑ 21%)

Совладелец крупнейшей в Украине частной газодобывающей компании Нестор Шуфрич второй год пытается продать этот бизнес. Последним претендентом на покупку «Нефтегаздобычи», которая в 2011-м добыла 773 млн кубометров газа, была ТНК-ВР. Компания даже провела due diligence, но сделка так и не состоялась. В разгар переговоров неизвестные похитили генерального директора



компании Олега Семинского. Его судьба неизвестна по сей день.

129

British American Tobacco Украина

Выручка: 2158 млн гривен (↑ 8%)

Компания немного увеличила свою долю рынка благодаря росту продаж сигарет Kent и «Прилуки». В отличие от большинства конкурентов компания наращивала объемы производства (на 3%) и экспорта (на 7,5%). В 2011-м British American Tobacco инвестировала в развитие прилукской фабрики \$14,6 млн, а в марте этого года назначила нового руководителя в Украине — Саймона Уэлфорда.

130

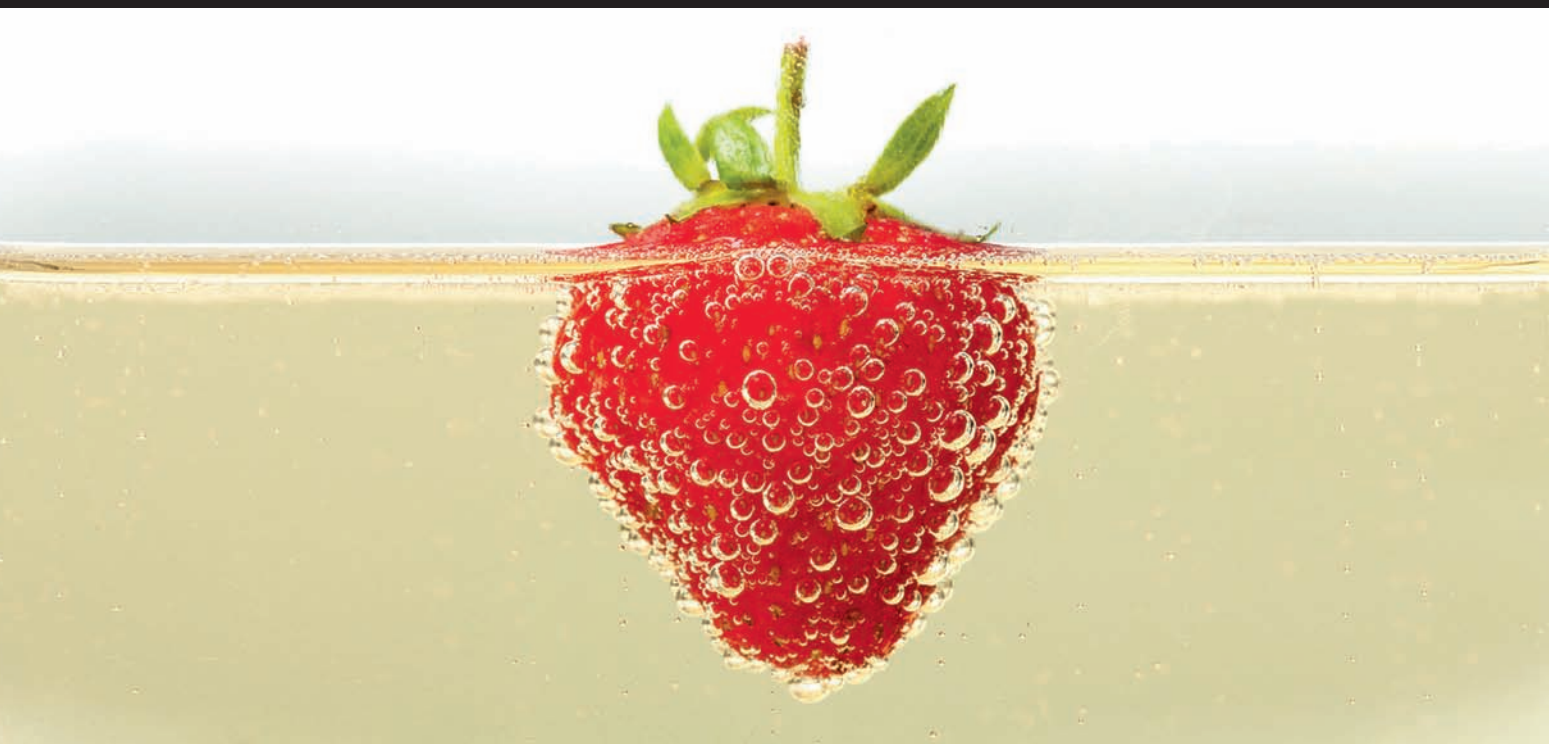
Мрія Агрохолдинг

Выручка: 2144 млн гривен (↑ 66%)

Рентабельность компании три года не опускается ниже 50%. Это лучший показатель среди украинских агрохолдингов. «Прибыль компании позволяет нам самостоятельно финансировать производство и частично — капитальные инвестиции», — говорит гендиректор компании Николай Гута. Впрочем, «Мрія», судя по ее отчетности, инвестирует не только прибыль: с конца 2010 по март 2012 года долговая нагрузка компании возросла с 44 млн до 240 млн евро.

НА ФОТО ВВЕРХУ
«ЕвроХим» смешивает удобрения российской «матери»

НА ФОТО ВНИЗУ
Элеваторы повышают прибыль «Мрії»



БРАНЧ З ШАМПАНСЬКИМ

Кожної неділі з 12:30 до 15:30
у ресторані «The Strand Grill»

Від 730 грн до 2395 грн* за особу

*Пригощаємо Dom Pérignon

Майстер-класи для дітей
Лаунж DJ

Вул. Набережно-Хрещатицька, 1, Київ, Україна, 04070
+380 44 322 88 88; dining.kyiv@fairmont.com; www.fairmont.com/kyiv

*Фермонт Гранд Отель Київ, Юкрейн, Зи Стренд Гриль, Мое е Шандон,
Дом Періньон, Діджей, Фейсбук

Facebook:



131

Киевгорстрой

Выручка: 2086 млн гривен (↑ 20%)

В 2011 году компания росла вдвое быстрее рынка. «Киевгорстрой» увеличил выручку на 20%, а все строительные компании Украины вместе взятые — на 11%. «Киевгорстрой» сдал в эксплуатацию 17 жилых домов общей площадью около 260 000 «квадратов». Могло быть и больше, если бы не конфликт с «Киевэнерго», возникший из-за условий подключения к электросетям. В итоге компромисс был найден.

132

Крымэнерго

Выручка: 2083 млн гривен (↑ 19%)

Компания последний раз входит в список 200 крупнейших. В следующем году ее результаты будут консолидированы в отчете ДТЭК. Еще пару лет назад главным претендентом на «Крымэнерго» считался Константин Григоришин, структуры которого арендуют на полуострове две ТЭЦ и давно владеют 10% акций «Крымэнерго». Но в приватизационном конкурсе победил ДТЭК. Компания Григоришина подавала заявку, но серьезной борьбы не вышло: ДТЭК заплатил всего на 10 млн гривен больше стартовой цены.

НА ФОТО ВВЕРХУ
«Олимпийский» — главный объект «Киевгорстроя» в 2011 году

НА ФОТО ВНИЗУ
ККБК — лидер рынка туалетной бумаги



133

Rompetrol Украина

Выручка: 2050 млн гривен (↑ 186%)

Украинская «дочка» Rompetrol Group импортирует бензин и дизтопливо, произведенные на крупнейшем в Румынии НПЗ Petromidia. Главная причина роста продаж — компания решила проблему перевалки своего топлива в украинских портах. Договориться с «Приватом», контролирующим большинство нефтяных терминалов, не удалось, поэтому компания работает через порты Феодосии, Измаила и Запорожья, где позиции днепропетровцев не так сильны.

134

Киевский КБК

Выручка: 2035 млн гривен (↑ 15%)

Туалетная бумага «Обухов» настолько популярна в Украине, что ее даже подделывают. Производитель — Киевский картонно-бумажный комбинат — одно из крупнейших предприятий этого профиля в Европе. В Украине на долю ККБК приходится около трети целлюлозно-бумажного рынка. В 2011-м компания заработала 145 млн гривен. ККБК строит собственную подстанцию, которая позволит снизить себестоимость на 15%.

135

Nissan Motor Украина

Выручка: 1983 млн гривен (↑ 93%)

Летом прошлого года гендиректор «Nissan Motor Украина» Андрей Нестеренко прогнозировал, что компания увеличит продажи на 50–60%. Нестеренко ошибся: продажи выросли почти вдвое. На руку компании сыграли две премьеры — необычный Nissan Juke и обновленный Nissan Patrol, а также снижение цен на внедорожник Nissan X-Trail и седан Nissan Almera Classic. Nissan сохраняет комфортные 5% украинского рынка и расширяет бизнес в регионах. В 2012-м новые дилерские центры должны открыться в восьми городах.

Игорь НИКОНОВ: «Бизнес-центр должен быть универсальным и уникальным»

Современные деловые центры создают среду обитания

Свой офис Игорь Никонов — президент одной из ведущих в Украине девелоперских компаний «К.А.Н.Девелопмент», чьи объекты: жилой комплекс «Комфорт Таун» и «Паркове Мисто», ТРЦ Ocean Plaza, ARENA City, «ARENA Entertainment», БЦ «Доминант», и многие другие — уже стали визитной карточкой Киева, — расположил в бизнес-центре «101 Tower». Правило, которого придерживается И.Никонов: девелопер должен ставить себя на место пользователя — только так возможно создать конкурентоспособный и востребованный продукт.

Вы начинали строительство бизнес-центра «101 Tower» в самый разгар кризиса-2008, когда застройщики массово замораживали проекты. Не боялись?

Кризис — это потеря веры людей в завтрашний день. Чтобы не потерять доверие, удержаться на рынке, нужно делать то, чего нет у конкурентов, создавать уникальный, штучный продукт. Узнаваемый. Обязательно — передовой, актуальный и через 10, и через 20 лет. Строить, опираясь на вчерашний день, — самый большой риск в Украине. Поэтому при реализации «101 Tower» мы использовали новейшие технологии и оборудование, хотя это требовало значительных дополнительных затрат. Знаете, сколько было проектов БЦ «101 Tower»? Около 50. Мы долго приходили к общему знаменателю, пока не выкристаллизовался оптимальный европейский вариант: бизнес-центр класса «А» общей площадью 62 тыс. м². Каждый квадратный метр максимально функционален и полезен. Такие бизнес-центры сегодня востребованы и мы оказались первыми, кто освоил эту нишу. Нельзя сказать, что мы не боялись или не боимся кризиса или конкуренции. Но, может, именно это и подталкивает нас к постоянному движению, самосовершенствованию.

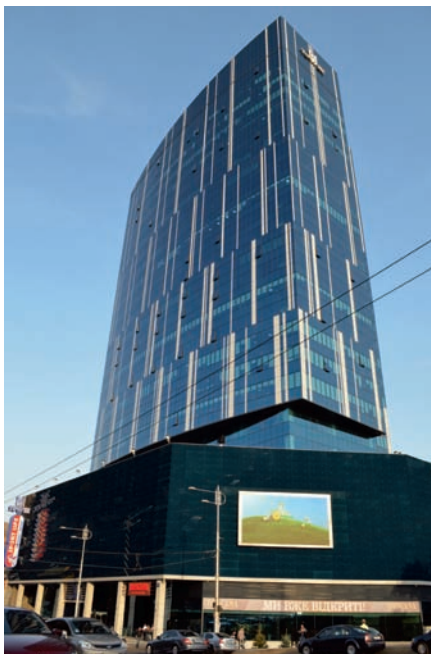
Только вы открылись, как почти тут же заключили более чем выгодную сделку по аренде офисов — одна из крупнейших мировых корпораций Samsung арендовала у вас сразу 10 этажей и зарезервировала еще площадь для развития. Чем привлекли такого крупного арендатора?

Мы взвесили, что необходимо пользователям и чего не могут предложить другие. Грамотно



Кстати

Сегодня «К.А.Н.Девелопмент» строит сразу несколько уникальных проектов, среди которых наиболее показательны: торгово-развлекательные центры Ocean Plaza и Respublika, бизнес-центр «IQ Business Center», жилой комплекс Central Park (Киев).



организованная бизнес-инфраструктура, все под рукой, начиная от конференц-залов, где можно проводить форумы, и заканчивая социально-бытовыми объектами. При этом помещения должны отвечать европейским требованиям. Лифты в 101 Tower не задерживаются — в здании 14 лифтов, а также отдельный VIP-лифт для топ-менеджеров компаний. Объект имеет два независимых источника питания и дизель генератор. Открывающиеся окна в высотном здании — дорогое удовольствие, которое мы себе позволили для предоставления арендаторам наилучших условий. И это только часть преимуществ, которые арендатор может найти в «101 Tower». К тому же, у зарубежных компаний очень жесткие требования к организации не только труда, но и отдыха персонала. Так появились финтес-центр Sport Life общей площадью 3500 м² с бассейном 25 метров, статусный ресторан с лобби-баром, столовая для сотрудников, чтобы персонал не тратил полтора-два часа на поиски места для обеда в окрестностях, отделение банка, химчистка, минимаркет, салон красоты, многоуровневый паркинг на 300 машино-мест и др. Все вышеперечисленные преимущества сделали «101 Tower» лучшим БЦ Киева.

Львиная доля площадей уже занята. На каких клиентов рассчитан БЦ в первую очередь? Это крупные фирмы или, напротив, компактные?

Бизнес-центры сегодня должны становиться все более универсальными — и с точки зрения их функциональности, и с точки зрения разнообразия компаний, арендующих в них самые разные площади: от одного небольшого помещения до многих этажей. Мультибрендовость — требование времени. У современного человека нет возможности колесить по городу с одной встречи на другую. Ему важно, чтобы его бизнес был сконцентрирован в одном месте. БЦ «101 Tower», уверен, позволит находить партнеров по бизнесу, не покидая его пределов, поскольку на его площадях могут расположиться как крупнейшие международные мультикорпорации так и небольшие офисы компаний площадью от 100 кв.м. Мы создали не просто офисное здание, а среду обитания, в которой учтены все пожелания и требования арендаторов любой масти.

Для управления зданием нами специально создана эксплуатирующая компания «101 Service», задача которой является работа с клиентами и предоставления арендаторам сервиса европейского уровня. Еще раз повторю: создавая этот объект, мы придерживались принципа: мы создаем не набор офисных помещений, а Среду обитания. ®

НА ФОТО
Магазин
«Технополис»,
Днепропетровск



136

Фра-М

Выручка: 1960 млн гривен (↑ 39%)

В 2011 году «Фра-М» поднялась с пятого на четвертое место по объему оптовых поставок лекарств. По словам совладельца компании Сергея Ходоса, в прошлом году ее штат возрос почти на четверть, а количество клиентов — на 15%. Дистрибьютор хочет нарастить долю рынка с 8 до 15%, а также отвоевать у конкурентов часть госзаказов. Компании принадлежит четыре склада, а также сеть аптек в Донецке. Миноритарный акционер — ЕБРР.

137

Вента

Выручка: 1943 млн гривен (↑ 43%)

Фармдистрибьюторы конкурируют не ценой. Их козыри — ассортимент и скорость доставки. Когда в 2008 году российский холдинг «Катрен», принадлежащий Леониду Конобееву (№188 в списке российского FORBES, состояние \$500 млн) купил «Венту», у нее было 4,7% рынка. В 2011-м «Вента ЛТД» расширила площади харьковского и львовского складов, что позволило ей довести свою долю рынка до 9% (пятое место среди украинских фармдистрибьюторов). В этом году компания расширяет склады в Одессе и Днепропетровске.

138

Агроимпорт

Выручка: 1941 млн гривен (↑ 96%)

Один из крупнейших отечественных торговцев минеральными удобрениями лучше

всего чувствует себя в Центральной Украине. У компании пять складов в Винницкой области, один — в Хмельницкой. В прошлом году «Агроимпорт» стал экспортером — начал поставки минеральных удобрений в Молдову. Ничего удивительного: «Остхем Украина» Дмитрия Фирташа все больше подминает под себя украинский рынок.

139

Технополис

Выручка: 1892 млн гривен (↑ 71%)

Сеть бытовой техники и электроники «Технополис» открыла в 2011 году 17 новых магазинов и увеличила продажи на 70%. По данным компании, выручка с квадратного метра возросла в прошлом году на 30%. Но выбиться в тройку лидеров по итогам 2011-го не удалось. Оборот сети «Эльдорадо» рос быстрее и достиг почти 3 млрд гривен. Чтобы придать команде ускорение, владелец «Технополиса» Виктор Полищук пригласил руководить сетью выходца из Comfy Сергея Цыбульского.

140

Дельта Вилмар СНГ

Выручка: 1866 млн гривен (↑ 13%)

Компания принимает и перерабатывает тропические масла в порту «Южный». Сегодня у нее два крупных инвестиционных проекта: она строит терминал для экспорта растительного масла и комплекс по переработке семян подсолнечника и рапса мощностью 1200 т в сутки. В прошлом году налоговая служба Украины включила «Дельта Вилмар СНГ» в список 24 компаний, которые получили право на автоматическое возмещение НДС.



Репутація банку — найкраща гарантія



- Cr dit Agricole надасть консультацію та підбере оптимальний фінансовий інструмент для кожної компанії
- визнання прямої гарантії Cr dit Agricole українськими та іноземними компаніями знижує її вартість
- розвинута міжнародна мережа Cr dit Agricole Group, що представлена банками в понад 70 країнах світу, дозволяє обслуговувати міжнародні транзакції у межах Групи за вигідними внутрішньогруповими тарифами

Банківські гарантії

+38 044 581 07 42

безкоштовно в межах України зі стаціонарних телефонів

www.credit-agricole.com.ua

Ліцензія НБУ №99 від 12.10.2011



РЕКЛАМА

BEEF
М'ЯСО & ВІНО

Гранд-Стейк Рібай *за півціни*

Кожному, хто пред'явить депутатське посвідчення

• Тільки до **28 жовтня** •

М'ясний ресторан BEEF м'ясо & вино
Шота Руставелі, **11** / (044) 225-00-35 / www.beef.kiev.ua

141

Шахта имени Засядько

Выручка: 1853 млн гривен (↑ 39%)

Угольная компания стала газовой. Шахта получила в прошлом году лицензии на разработку семи месторождений. Но уже в середине 2012-го четыре из них были переданы «Межрегиональной газовой компании», которую связывают с сыном президента Александром Януковичем. Это совпало с приватизацией шахты, более 83% акций которой теперь принадлежит организации арендаторов, подконтрольной Ефиму Звягильскому. Оставшийся пакет правительство планирует продать до конца года.

142

Крымская водочная компания

Выручка: 1829 млн гривен (↑ 74%)

Под руководством британца Джонатана Вейла КВК стала единственным крупным производителем водки, в прошлом году показавшим рост продаж. Продукция компании экспортируется в 20 стран, на очереди — Индия и Нигерия. А вот кредиторам «Союз-Виктана», на базе которого создана КВК, уже ничего, похоже, не светит. Отчаявшись вернуть долг, государственный банк Родовид пытается отсудить у компании торговую марку Medoff, на которую приходится львиная доля продаж КВК.

143

ДИСС

Выручка: 1820 млн гривен (↑ 584%)

Несколько лет назад о компании «ДонбассИнформСвязьСервис» мало кто слышал за пределами Донецка. В самом городе этот системный интегратор известен неплохо. Среди его клиентов — стадион «Донбасс Арена», ПУМБ и Донгорбанк Рината Ахметова, крупнейшие торгово-развлекательные центры. В прошлом году



ДИСС принял участие в оснащении стадиона «Арена Львов», а весной 2012-го получил подряд на 300 млн гривен от НСК «Олимпийский».

144

Louis Dreyfus Украина

Выручка: 1818 млн гривен (↑ 99%)

Зернотрейдер нарастил объем продаж в 2011/2012 маркетинговом году. Доля компании в экспорте пшеницы, ячменя и кукурузы подскочила с 2 до 7%. Louis Dreyfus — второй по темпам прироста выручки среди крупнейших отечественных зернотрейдеров. Безоговорочным лидером стал «Хлеб Инвестбуд», опиравшийся на поддержку правительства. Правда, база для сравнения невысока: годом ранее оборот Louis Dreyfus упал почти на 70%.

145

Пионер-Трейд

Выручка: 1818 млн гривен (↓ 4%)

До недавнего времени «Пионер-Трейд» был одним из крупнейших дистрибьюторов табака в Крыму и Одессе. Компания работала с Philip Morris, JTI, Imperial Tobacco. Но прошлой осенью ее потеснил российский «Мегаполис», оккупировавший украинский оптовый рынок. У «Пионер-Трейда» осталась только небольшая розница — около 30 сигаретных точек. Приходится менять специализацию и осваивать дистрибуцию продовольствия.

НА ФОТО ВВЕРХУ
Шахта имени
Засядько

НА ФОТО ВНИЗУ
ДИСС вошел
в список благодаря
львовскому
стадиону



Житловий комплекс
«Престиж Холл»

(044) 220-2-111

м. Київ, вул. Анрі Барбюса, 37/1

www.PrestigeHall.com.ua

**Розтягні платежі -
на 5 років, від 3%**



Девелопер
проекту

146

ПГНК

Выручка: 1809 млн гривен (↑ 28%)

Основная причина роста выручки Полтавской газонефтяной компании — подорожание нефти. Возросла стоимость и сжиженного газа, завод по производству которого компания ввела в эксплуатацию летом прошлого года. Часть доходов ПГНК реинвестирует в повышение эффективности. Сегодня компания внедряет технологию гидроразрыва пластов, которая позволит сохранить приемлемый уровень добычи на старых месторождениях.

147

McDonald's Украина

Выручка: 1800 млн гривен (↑ 29%)

В 2011 году McDonald's затеял редизайн своих украинских ресторанов. Внешний вид и интерьер поменяли шесть заведений из 72. В ресторанах — мягкие кресла, круглые столы, экологичный дизайн. Замена оборудования на кухнях позволила расширить меню. Посетители оценили новшества. Количество клиентов в этих заведениях возросло на 15%, выручка — на 25%. В этом году обновится облик уже 40 украинских McDonald's.

НА ФОТО ВВЕРХУ
«Горные машины»
зарабатывают
на госзаказах

НА ФОТО ВНИЗУ
ПГНК —
крупнейший частный
нефтедобытчик



148

Горные машины

Выручка: 1800 млн гривен (↑ 12%)

Компания обеспечена контрактами на долгие годы. Только за второе полугодие 2011-го она выиграла тендеры государственных шахт на 2,1 млрд гривен. В первом полугодии 2012-го портфель заказов «Горных машин» увеличился еще на 1 млрд гривен. Неудивительно, что по итогам первых шести месяцев 2012 года компания увеличила EBITDA до 225 млн гривен — в пять раз больше, чем за тот же период прошлого года.

149

Noble Resources Украина

Выручка: 1766 млн гривен (↑ 63%)

Азиатский сырьевой гигант Noble Group вышел на украинский рынок в 2008-м. В прошлом маркетинговом году на украинскую «дочку» Noble пришлось около 3% экспорта зерна из нашей страны. В 2010-м компания купила маслоэкстракционный завод «Сателлит» в пригороде Мариуполя и потратила \$80 млн на модернизацию, после которой его мощность составила 1500 т семян подсолнечника в сутки. На очереди — строительство терминала для перевалки масла в Мариупольском порту.

150

Nemiroff Холдинг

Выручка: 1728 млн гривен (↓ 13%)

Худшее, что могут сделать основатели компании для ее бизнеса, — это расслабиться. Весь прошлый год совладельцы Nemiroff сражались за контроль над компанией. Производство несколько месяцев стояло, по итогам года выпуск водки упал более чем на 15%. Nemiroff теряет позиции и на российском рынке: в 2011-м продажи сократились на 63%. В этом году водка Nemiroff и вовсе не вывозится в Россию. Приоритет акционеров — выяснение отношений в украинских и зарубежных судах.



Библия одного имени

Уникальный взгляд Сальвадора Дали на Священное Писание теперь доступен и украинским коллекционерам

Коллекционирование произведений искусства постепенно расширяет рамки возможного выбора — ведь такими произведениями все чаще признаются артефакты антикварного и современного книгоиздательства. В октябре в Украине будет выпущено уникальное коллекционное издание с европейской биографией — Библия с иллюстрациями Сальвадора Дали. Свет увидят всего 500 экземпляров книги в 900 страниц с переплетом из натуральной кожи, украшенным отлитой в золоте подписью художника и драгоценными камнями. Каждый пронумерованный фолиант будет храниться в специальной шкапулке из дерева и кожи и весить около 21 килограмма.

Позолоченные факсимиле подписи Сальвадора Дали, размещенные на обложке, инкрустированы бриллиантом и тремя другими камнями, сочетание которых можно подобрать самостоятельно. Выбрать свою книгу можно по номеру либо по вариации драгоценных камней, зайдя на сайт www.bibledali.com.ua или позвонив по телефону (044) 209-30-51.

Первые несколько десятков экземпляров были зарезервированы украинскими

коллекционерами еще до выхода книги.

А коллекционерам европейским необычный вариант Священного Писания знаком уже давно: впервые такое видение Библии было издано 45 лет назад в Италии. Специальный экземпляр был подарен Папе Римскому Павлу VI — и церковь благословила оформление Библии одним из самых провокационных художников XX века. Более современные издания чешской и словацкой версий имеются в библиотеках президентов этих стран, а также у Папы Бенедикта XVI.

«Из-за невероятной сложности и тонкости работы, требующей большого объема ручного труда и применения специальных технологий, украинская версия Библии Дали изготавливается специалистами сразу трех стран — Германии, Чехии и Словакии, уже имеющими опыт подобного издания, — говорит Олег Шпильман, генеральный директор компании «Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», которая владеет эксклюзивными правами на издание Библии.

Иллюстрированная Библия Дали — многоуровневая книга, способная пробудить творческую фантазию и желание переосмыслить традиционное восприятие Священного Писания. Личностей такого масштаба, каким был автор литографий, сегодня в мире искусства, по большому счету, нет. И это делает книгу еще более уникальной. ®



РЕКЛАМА

сад restaurant & lounge
www.bankovagarden.com

НОВЫЕ ЗИМНИЕ ЗАЛЫ
ОТКРЫТИЕ
В ОКТЯБРЕ
новое сезонное меню
теплая веранда
ТЕРРАСА
УЛ. БАНКОВАЯ, 2
+380 44 228 10 80

НА ФОТО
«Лугансктепловоз»
выходит из кризиса



151

Лугансктепловоз

Выручка: 1694 млн гривен (↑ 97%)

Получив в марте 2011 года контроль над заводом, российский «Трансмашхолдинг» перебрал часть своих заказов. Теперь работы хватает, недавно «Лугансктепловоз» перешел с 4- на 5-дневную рабочую неделю. Новый гендиректор предприятия Павел Цеснек сказал FORBES, что планирует в 2013 году сократить штат на четверть — для повышения эффективности.

152

Евротэк

Выручка: 1688 млн гривен (↑ 13%)

Число магазинов под управлением компании «Евротэк» (супермаркеты «Фреш», «Арсен», «Квартал», «Союз») замерло на отметке 74. Ритейлер не расширял свою сеть ни в прошлом году, ни в этом. По словам гендиректора «Евротэка» Михаила Весельского, приоритет компании — оптимизация затрат. Максимум, что она себе позволяет, — расходы на повышение квалификации персонала.

153

Сингента

Выручка: 1672 млн гривен (↑ 72%)

Украина — перспективный рынок для швейцарской компании Syngenta, поставляющей семена и химикаты. По оценке аналитической компании «Инфоиндустрия», в этом году в страну будет завезено рекордное количество

пестицидов — 100 000 т, или на 25% больше, чем в 2011-м. В Украине Syngenta конкурирует не только с немецкими Bayer и BASF, но и с китайскими производителями дешевых химикатов.

154

Агромарс

Выручка: 1669 млн гривен (↑ 13%)

Второй после «Мироновского хлебопродукта» производитель куриного мяса в Украине с долей рынка 17%. Отставание велико: лидер контролирует 50% рынка. В 2012 году «Агромарс» увеличил мощности своих птицефабрик в два с половиной раза: до 225 000 т курятины. Как и конкурент, «Агромарс» делает ставку на вертикальную интеграцию: из своего зерна производит комбикорм для своих птиц, после чего курятину под брендом «Гаврилівські курчата» и яйца «Ясенвіт» поступают в собственную торговую сеть.

155

НИКО-Украина

Выручка: 1640 млн гривен (↑ 106%)

У Mitsubishi был не очень удачный год: закрылся завод в Нидерландах, а после наводнения в Таиланде, где производят L200 и Pajero Sport, поставки этих машин сократились. Однако на бизнесе «НИКО», которая начинала в 1992-м как поставщик Mitsubishi, это сказалось незначительно. Кроме Mitsubishi компания продает Nissan, Citroën, Mazda, Audi, Infiniti, Porsche. В 2010–2011 годах «НИКО» открыла новые дилерские центры Nissan, Mazda и Citroën в Киеве и Черновцах.

В Шабо отметили необычный юбилей

Первой в Украине колонии швейцарских виноделов исполнилось 190 лет

В начале сентября в «Центре культуры вина Шабо» состоялось уникальное событие — Юбилейная Встреча потомков швейцарских переселенцев, основавших в 1822 году в с. Шабо первую в Украине винодельческую колонию. Инициатором и спонсором Юбилейной Встречи выступила «Промышленно-торговая компания Шабо», которая бережно, по крупицам собрала и сохранила историю колонии, и сегодня с успехом продолжает заложенные швейцарцами славные традиции культурного виноделия. *«Как социально ответственная компания мы сохраняем историю и чтим традиции швейцарских переселенцев, которые еще в 19 веке заложили на шабской земле основы культурного виноделия»,* — говорит председатель правления компании «Шабо» Важа Иукурдзэ.

Члены делегации посетили Музейный лабиринт, расположенный непосредственно в «Центре культуры вина Шабо». Именно здесь собраны уникальные экспонаты, которые хранят память о тех давних временах. Гостям продемонстрировали редчайшие архивные документы, среди которых — и списки первых колонистов-виноделов. *«Мне было приятно осознать, насколько для создателей «Центра культуры вина Шабо» важна история и традиции. Было очень трогательно видеть эмоции, переживания и слезы радости на глазах потомков переселенцев»,* — отметил Почетный Консул России в Швейцарии, бизнесмен Фредерик Паулсен.

Гости посетили великолепное винохранилище площадью около 10 тыс. кв. м, познакомились с современными технологиями производства и выдержки тихих и игристых вин, коньяков и бренди ТМ «Shabo». Особенно

члены делегации были впечатлены высокой культурой производства, отметив, что цех по приему и переработке винограда является одним из лучших в Европе. *«Наши предки просто попытались создать в Шабо качественное вино, — сказала Жаклин де Куатро — Министр безопасности и природной среды кантона Во (Швейцария). — А то, что я вижу здесь сегодня — это грандиозно! Даже для Швейцарии «Шабо» — образец для подражания. Я вижу, что у Украины есть огромный потенциал».* ®



Почетный Консул России в Швейцарии, известный бизнесмен Фредерик Паулсен на виноградниках «Шабо»

РЕКЛАМА

 zammmler

Нам довіряють



+38 (044) 537-56-50

www.zammmler.com.ua

Ліцензія № 542555, Серія АВ, видана Державною митною службою України, від 23.12.2010

ТРАНСПОРТ • МИТНЕ ОФОРМЛЕННЯ • ЛОГІСТИКА

156

Индустриал групп

Выручка: 1617 млн гривен (↓ 4%)

В сферу влияния народного депутата Андрея Орлова входят несколько обогащательных фабрик и часть Горловского коксохимического завода. Но основной денежный поток обеспечивают торговые операции с углем, который обогащается на фабриках Орлова. Крупнейшая из его трейдерских компаний — «Индустриал групп» купила в прошлом году госпакет акций обогащательной фабрики «Кондратьевская», которую давно контролировал Орлов.

157

Renault Украина

Выручка: 1603 млн гривен (↑ 50%)

Продажи новых автомобилей в Украине увеличились на 35%. «Renault Украина» растет быстрее рынка: спрос на экономичные авто позволил компании увеличить продажи на 40%. В 2011 году в украинских салонах появились модели Renault Logan и Renault Sandero, которые можно заправлять газом. К экономичным моделям относятся и Logan MCV с дизельным двигателем. В 2012-м компания начала продажи паркетника Duster, который тоже может ездить на газе.

158

МегаМаркет

Выручка: 1600 млн гривен (нет данных)

«МегаМаркет» на улице Горького — один из первых супермаркетов Киева. Он остается флагманом сети, в которой работает уже шесть магазинов: по оценкам инвестбанкиров, его оборот — около \$100 млн в год. Основатель сети Виктор Юшковский занимается не только ритейлом, но и коммерческой недвижимостью. В прошлом году он открыл четырехзвездочный отель «Космополит» на 160 номеров возле принадлежащего ему столичного ТРЦ «Большевик».



159

StarLightMedia

Выручка: 1600 млн гривен (↓ 5%)

StarLightMedia — крупнейшая телевизионная группа в Украине, в которую входят шесть телеканалов (СТБ, «Новый канал», ICTV, M1, M2 и QTV). В прошлом году StarLight достался каждый второй доллар с украинского рынка прямой телерекламы. «Мы работаем в экстремальных условиях», — говорит председатель наблюдательного совета StarLightMedia Елена Пинчук. Что она имеет в виду? Читайте в этом номере статью «Одиночное плавание» (стр. 152).

160

Олиар

Выручка: 1563 млн гривен (↑ 61%)

В группу «Олиар» входит маслоэкстракционный завод во Львовской области, агрохолдинг и торговый дом «Майола», реализующий подсолнечное масло под торговыми марками «Майола», «Соняшна» и «Родинна». Владелец группы Иван Зализный стал известным в 2008 году, когда пожаловался в СБУ на коррумпированного судью Игоря Зварыча. В 2010-м Зализный с партнерами продал французской AgroGeneration 70% компании «Винал Агро» с земельным банком в Западной Украине. Значительную часть своей продукции «Олиар» экспортирует в ЕС. Судя по тому, что компания строит новый завод, ее масло востребовано.

НА ФОТО ВВЕРХУ
Renault делает ставку на экономных клиентов

НА ФОТО ВНИЗУ
Львовский маслозавод компании «Олиар»

ЖУРАВЛИ

СПРОБУЙ ВІТЕР НА СМАК



НАДМІРНЕ СПОЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ ШКІДЛИВЕ ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

РЕКЛАМА

Forbes

УКРАЇНА

ПОДПИШИТЕСЬ НА 12 МЕСЯЦЕВ*

И ВЫ ПОЛУЧИТЕ:

- ✓ **Гарантированную доставку каждого номера**
- ✓ **Доступ к on-line архиву журнала**

*Стоимость редакционной подписки на год 359 грн

Для быстрого оформления подписки отправьте SMS с текстом **GARANT** на короткий номер **7121**

Тел.: 044 207-97-25, E-mail: subscription@umh.ua

Подписаться в режиме on-line: <http://post.umh.ua>

Подписаться в любом почтовом отделении: индекс – 89019



Стоимость сообщения для совершеннолетних абонентов всех национальных GSM операторов на короткий номер 7121 – 1,00 грн. Тариф указан с учетом НДС. Дополнительно удерживается сбор в Пенсионный фонд в размере 7,5% от стоимости услуги без учета НДС. Отправляя сообщение, вы даете согласие на получение дополнительной информации от компании ИД УМХ о ее услугах и услугах партнеров. Несоблюдение всех условий отправки SMS не гарантирует успешное оказание услуги. ЗАО "Українские Радиосистеми", лицензия НРС №120093 от 16.05.2006 г. ООО "АСТЕЛИТ" лицензия НРСУ АБ №222715 от 17.11.2005 г. Лицензия Госзв'язи серії АА № 720189 видана ЗАО "УМХ" 29.12.2004 г. Услуга предоставлена при тех. поддержке ООО "Издательский Дом УМХ". Тел. поддержки (044) 207-33-03

НА ФОТО
Watsons
преобразила уже
все свои магазины



161

Атан-Крым

Выручка: 1533 млн гривен (↑ 31%)

Монопольный поставщик горючего для катеров, скутеров и других малых судов в Крыму. Но секрет успеха «Атана» в другом. Второй год подряд компания выигрывает тендеры госучреждений на поставки топлива. Похоже, что по итогам 2012-го выручка «Атана» вновь возрастет. Только в первом полугодии стоимость контрактов, которые компания выиграла на тендерах, приблизилась к 250 млн гривен. Основные клиенты — «Черноморнефтегаз» и Керченский порт.

162

Watsons

Выручка: 1518 млн гривен (↑ 16%)

Сеть магазинов косметики, парфюмерии и бытовой химии Watsons остается лидером своего сегмента. В прошлом году компания завершила ребрендинг, заменив все старые вывески «ДЦ» на Watsons, и открыла 46 новых магазинов. Количество товаров, которые продаются в обновленных магазинах Watsons под собственными торговыми марками, за четыре года увеличилось почти в 70 раз и достигло 2700 позиций. Как результат — рост выручки на 15%.

163

Oriflame Cosmetics Украина

Выручка: 1518 млн гривен (↓ 8%)

Продажами косметики Oriflame в 62 странах мира занимаются 3,6 млн консультантов,

работающих за комиссионные. Более половины продаж компании приходится на страны СНГ и Балтии. В Украине Oriflame торгует в основном косметикой, произведенной в России. В последнее время дела компании в постсоветских странах идут не так хорошо, как раньше: продажи падают, число консультантов сокращается.

164

АВ металл групп

Выручка: 1505 млн гривен (↑ 64%)

Две главные причины благополучия металлотрейдера: выгодные контракты с холдингом «Метинвест», а также сеть филиалов в 14 крупных городах. Три из них — в Кривом Роге, Мелитополе и Сумах — открылись в прошлом году. В регионах компания активно привлекает к сбыту собственных товаров мелкие фирмы и частных предпринимателей. Свою лепту в прошлогодний рост продаж «АВ металл групп» внесли строительные организации, закупавшие у компании металл к Евро-2012.

165

РКТК

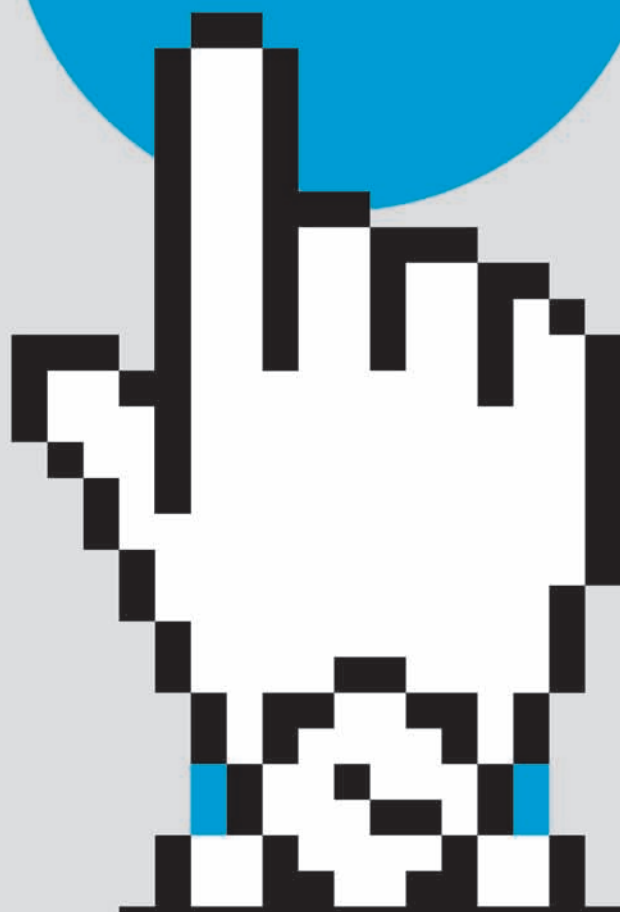
Выручка: 1482 млн гривен (↑ 24%)

Свыше 40% сбыта Рубежанского комбината, лидирующего в Украине по объемам производства гофроящиков, приходится на экспорт, преимущественно в Россию. В прошлом году комбинат получил дополнительный инструмент для расширения своего присутствия на российском рынке: британская DS Smith передала своей украинской «дочке» завод по производству гофротары «Пэкэджинг Кубань», ранее приобретенный у шведской SCA.

ГЛАВНЫЙ ДЕЛОВОЙ РЕСУРС

Forbes.ua

МЫ
СТАРТОВАЛИ!



НА ФОТО
«Сентравис»
в прошлом
году увеличил
производство



166

Фармак

Выручка: 1477 млн гривен (↑ 20%)

Крупнейший производитель лекарств в Украине. Выбиться в лидеры «Фармаку» помог кризис: украинские препараты в 4,5 раза дешевле импортных. Компания выпускает 230 видов лекарств, в основном безрецептурных, в числе которых «Амизон», «Корвалол» «Нафтизин», «Фармасулин». В 2011 году компания ввела в строй две производственные линии и начала выпускать 11 новых препаратов.

167

Сентравис Продакшн Юкрейн

Выручка: 1471 млн гривен (↑ 35%)

Никопольский завод компании в 2011 году увеличил производство труб на 21,6%. Основные рынки сбыта — Евросоюз и СНГ, в Украине продукция компании мало востребована. Увеличив поставки нержавеющей труб в ЕС на 35%, компания довела свою долю на европейском рынке до 10%. Благодаря заказам из Европы выручка предприятия увеличилась на 40%. «Сентравис» показывает чистые убытки с 2008-го, но, по данным своего руководства, работает с операционной прибылью: EBITDA за 2011 год — \$8,4 млн.

168

Техноторг

Выручка: 1470 млн гривен (↑ 69%)

Группа компаний «Техноторг» — один из крупнейших продавцов сельхозтехники

в Украине. В 2011 году компания выступила посредником между Херсонским машиностроительным заводом и Государственной продовольственно-зерновой корпорацией. «Техноторг» и корпорация до сих пор должны машиностроителям 34 млн гривен. ХМЗ подал на неаккуратных покупателей в суд. «Теперь с «Техноторгом» мы работаем только по предоплате», — говорит председатель правления ХМЗ Александр Олейник.

169

Лиа

Выручка: 1466 млн гривен (↑ 13%)

Луганская сеть супермаркетов «Абсолют», которую развивает компания, отличается от других региональных ритейлеров прочными позициями на киевском рынке. Пока компании из провинции только подумывают об экспансии в столице, «Лиа» действует. Она открыла шесть магазинов в спальных районах Киева. Наряду с «Абсолютом» компания развивает сеть торговых точек «Водомир», в которых продается только питьевая вода.

170

IDS Group Ukraine

Выручка: 1459 млн гривен (↑ 6%)

В начале сентября в московском офисе группы прошли обыски. Повод — уголовное дело против Бориса Березовского, которого считают крупным бенефициаром группы через компанию IDS Borjomi. После обысков на рынке заговорили о том, что британский инвестфонд Salford Capital Partners, в портфеле которого находится IDS Borjomi, выставил компанию на продажу. В Украине IDS Group — лидер рынка

бутилированной воды. В состав группы входят Миргородский, Моршинский и Трускавецкий заводы минеральных вод.

171

Савсервис-мова

Выручка: 1458 млн гривен (↑ 23%)

«Аснова Холдинг», который в 2010 году завершил продажу сети магазинов косметики и бытовой химии компании «ДЦ», занимается пятью направлениями бизнеса: дистрибуция, розничная торговля, общепит, недвижимость и логистика. Консолидированные финансовые результаты холдинга за 2011-й не раскрываются. В 2010 году выручка «Асновы» превысила 3 млрд гривен. Самая крупная компания холдинга — дистрибьютор алкогольной и кондитерской продукции «Савсервис-мова» работает в 12 областях Украины.

172

СКТБ «Комплекс»

Выручка: 1452 млн гривен (↑ 3%)

До 2008-го предприятие производило контейнеры, турникеты и трубы для нужд столичных коммунальщиков. Кое-что даже экспортировалось в Европу. После кризиса основным направлением бизнеса стала оптовая торговля нефтепродуктами, но компания не забывает и о производстве. В 2011-м «Комплекс» выиграл несколько тендеров ГК «Укргаздобыча» на закупку бурильных труб и сопутствующего оборудования на 140 млн гривен.

173

Кроно-Украина

Выручка: 1452 млн гривен (↑ 22%)

В 2011-м украинская «дочка» швейцарского производителя древесно-стружечных плит Swiss Krono Group потратила на реконструкцию завода во Львовской области 20 млн евро и открыла склад готовой продукции в Киеве. А летом нынешнего года компания оказалась в центре скандала. Антимонопольный комитет обвинил «Кроно-Украина» и еще 13 участников ассоциации «Мебельдеревпром» в сговоре на аукционах по продаже необработанной древесины, которые проводят государственные лесхозы, и выписал им 419 млн гривен

штрафа. «Кроно-Украина» это событие не комментирует.

174

Викант

Выручка: 1448 млн гривен (↑ 145%)

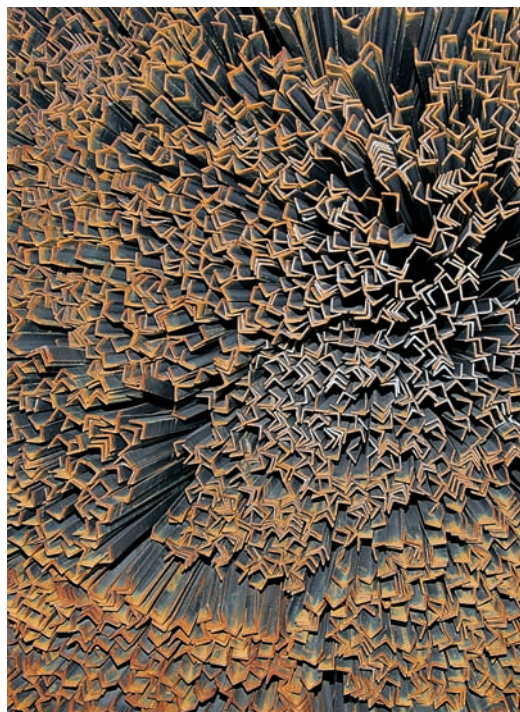
Ежемесячно в Украине продается 60 000–80 000 т металла компании «ArcelorMittal Кривой Рог». Почти половину этого объема реализует группа компаний «Викант». Группа также продает металл «Метинвеста», «Донецкстали» и «Интерпайпа». 2011 год оказался крайне успешным для дилера: «Викант» открыл металлобазу в Донецке и увеличил продажи в 2,5 раза.

175

Надежда

Выручка: 1444 млн гривен (↑ 8%)

Полтавская компания «Надежда» — один из крупнейших участников украинского рынка сжиженного газа. Ей также принадлежит пять нефтебаз, грузооборот которых составляет около 100 000 т в год. Компания продает топливо на собственных АЗС, работающих под брендами ТНК, «Нафтогаз» и «Пропан бутан». В 2011-м «Надежда» взяла \$10 млн у ЕБРР на развитие своих газовых проектов. Благодаря займу компания открыла шесть новых АЗС. Сегодня в ее сети — 25 многотопливных и 49 газовых АЗС.



НА ФОТО

«Викант» — один из крупнейших дилеров «Криворожстали»

НА ФОТО
Завод
«Евроцемента»
в Балаклее



176

L'Oreal Украина

Выручка: 1441 млн гривен (↑ 2%)

Украина не относится к ключевым рынкам крупнейшего в мире производителя косметики. Выручка L'Oreal в прошлом году увеличилась на 4,3%, до 20,3 млрд евро. Вклад украинской «дочки» — полпроцента. По темпам роста местное подразделение L'Oreal отстало от рынка косметики, который вырос на 4%. Возможно, ситуация изменится после того, как L'Oreal откроет в Украине свои магазины The Body Shop, которые давно ждут наши модницы.

177

Bayer Украина

Выручка: 1425 млн гривен (↑ 23%)

Конкуренция на одном из ключевых для Bayer рынков — средств защиты растений обостряется. Чтобы привлечь аграриев, компания в прошлом году договорилась с МФК и несколькими банками о льготных условиях кредитования для своих покупателей. На эти цели было привлечено \$35 млн. В сезоне 2011/2012 такими кредитами воспользовался 31 клиент Bayer. Компания рассчитывает, что в этом году покупателей прибавится.

178

Mars Украина

Выручка: 1387 млн гривен (↑ 21%)

Батончики Mars и Snickers были одними из первых иностранных сладостей, с которыми познакомились украинцы. Сначала их ввозили челноки, потом — официальные импортеры. В 1999 году Mars открыла украинский офис. На лояльность потребителей компания не полагается. По данным ИТК, Mars — в тройке лидеров среди кондитеров по расходам на рекламу. Больше тратят Nestlé и Kraft Foods, у которых — в отличие от Mars — есть производство в Украине.

179

Росава

Выручка: 1379 млн гривен (↑ 30%)

Шины «Росавы» можно обнаружить в 60 странах. Их покупает сирийская армия и румынская полиция. В прошлом году владельцу компании Константину Жеваго удалось отбиться от силовиков, интересовавшихся среди прочего и «Росавой». Но проблемы с чиновниками остались. Заводчане жалуются на большие задержки с возмещением НДС, а в июне этого года упрекнули таможню в завышении стоимости импортируемого каучука.

180

Евроцемент групп-Украина

Выручка: 1374 млн гривен (↑ 16%)

На двух украинских заводах «Евроцемента» — в Балаклее и Краматорске — с 2009 года не работают печи по производству клинкера — основного сырья для цемента. Компании дешевле возить его из России. Благодаря росту строительной отрасли предприятие продало весь цемент, произведенный в 2011 году, — 2,14 млн т. Выручка возросла на 20% (в 2010 году снизилась на 9%). Впрочем, о докризисных объемах производства остается только мечтать, поэтому «Евроцемент» закрыл филиалы в Крыму и Донецкой области.

181

Кременчугский сталелитейный завод

Выручка: 1370 млн гривен (↑ 20%)

Вагоностроители второй год борются с дефицитом литья. Цена вагонокомплекта увеличилась почти в два раза, до \$22 000. Кременчугский завод — монополист и работает с рекордной загрузкой. За прошлый год он произвел 137 000 т литья, показав при этом убыток в размере 21,5 млн гривен. То ли дело результаты его основного покупателя — компании «Промышленная комплектация», которая входит в сферу влияния бенефициара завода Сергея Тигипко. При выручке в 6,8 млрд гривен она получила 2,2 млрд гривен чистой прибыли.

182

Инком

Выручка: 1349 млн гривен (↑ 12%)

Александр Кардаков перестраивает свой бизнес. Он перевел активы компаний «Бест Пауер Украина» и «Автор» под управление системного интегратора «Инком». Вместе с реализацией нескольких крупных контрактов это позволило «Инкому» войти в список 200 крупнейших компаний Украины. Органический рост доходов обеспечили внедрение CRM в Credit Agricole, модернизация сетевой инфраструктуры в НБУ и масштабный проект для ДТЭК.

183

HeidelbergCement Украина

Выручка: 1338 млн гривен (↑ 45%)

Болельщики сборной Германии обобщенно считают провалом ее выступление на Евро-2012. А вот у немецкой HeidelbergCement Group есть основания оценивать турнир иначе. Благодаря чемпионату потребление цемента в Украине в 2011 году увеличилось на 12%. Украинский бизнес группы впервые с 2008-го показал валовую прибыль, чистый убыток снизился почти в восемь раз.

184

SOCAR Украина

Выручка: 1337 млн гривен (↑ 577%)

Азербайджанская компания начала бизнес в Украине с приобретения в 2009-м полтора десятков заправок на юге страны. За год компания провела ребрендинг старых АЗС, превратив их в современные комплексы. Пока в сети работает всего 32 заправки. Рецепт шестикратного роста выручки в 2011 году стали оптовые продажи.

185

Knauf Украина

Выручка: 1325 млн гривен (↑ 57%)

В Европе отделочные материалы на основе гипса теряют популярность: неэкологично. Украинцы менее привередливы. Дешевый гипсокартон пользуется хорошим спросом. Зарабатывают на этом как раз европейцы. Производственные площадки в нашей стране есть у двух крупнейших конгломератов по выпуску стройматериалов: французской Lafarge и немецкой Knauf. Немцы, которые вышли на украинский рынок раньше, чувствуют себя намного увереннее.

**НА ФОТО**

Первые заправки SOCAR появились в Украине только в 2010 году

186

Энергомашспецсталь

Выручка: 1299 млн гривен (↓ 3%)

Несколько лет назад семья донецкого губернатора Анатолия Близнюка продала краматорский завод «Росатому». После поглощения «Росатомом» завод не только увеличил поставки в Россию, но и начал работать с такими клиентами, как ThyssenKrupp и Toshiba, по заказу которых в прошлом году изготовил крупногабаритные заготовки.

187

Коминмет

Выручка: 1296 млн гривен (↑ 38%)

Единственный в Украине производитель освинцованного листа и рулонов, из которых изготавливаются бензобаки, зарабатывает на трубах. Основная продукция днепропетровского метзавода имени Коминтерна — стальные трубы малого диаметра. Компания предпочитает набирать кадры в альма-матер Игоря Коломойского — днепропетровской Национальной металлургической академии. Она оплачивает обучение 110 студентов этого вуза.

188

Союзпроминвестдонбасс

Выручка: 1283 млн гривен (↑ 43%)

Зять Ефима Звягильского Владимир Вечерко не очень публичный человек. Не очень публичен и его бизнес, завязанный на швейцарской компании Metcoal. Компания торгует углем, зерном, стройматериалами, удобрениями — словом, чуть ли не всем, что можно купить в Украине намного дешевле, чем в Европе. Газотрейдер «Союзпроминвестдонбасс» — крупнейшая украинская компания Вечерко. Помимо трейдерских компаний Вечерко владеет даже швейной фабрикой в Луганской области.



189

Турбоатом

Выручка: 1268 млн гривен (↑ 35%)

Львиную долю тепловой генерации сконцентрировал ДТЭК, с менеджерами которого «Турбоатому» нужно искать общий язык. Получается неплохо. «Турбоатом» примет участие в модернизации генерирующей компании «ДТЭК Западэнерго». Часть расходов на этот проект НКРЭ переложила на потребителей, повысив тарифы «Западэнерго». Надбавка пойдет на обслуживание кредита Ощадбанка.

190

Sanofi Украина

Выручка: 1248 млн гривен (↓ 9%)

Аналитические компании SMD и Proxima Research фиксируют рост продаж украинской «дочки» Sanofi на 13–18%. Ее отчетность, напротив, свидетельствует о падении выручки. Взятые вместе, эти данные, возможно, говорят о том, что компания перестроила систему продаж. В сотрудничестве со львовской «Фарма Лайф» Sanofi начала в 2011 году выпуск инсулина «Инсуман», после чего общие продажи в Украине инсулиновых препаратов под ее марками возросли на 40%.

191

Avon Cosmetics Украина

Выручка: 1241 млн гривен (↓ 8%)

Головной офис украинской «дочки» Avon располагается в селе Счастливое в 20 км от Киева. Не меньше, чем название села, на выбор Avon должно было повлиять его удобное

НА ФОТО ВВЕРХУ
Цех «Турбоатома»

НА ФОТО ВНИЗУ
Sanofi разместила
в Украине
производство
инсулина

расположение — под боком аэропорт Борисполь. Место и впрямь оказалось счастливым: выручка компании увеличивается четвертый год кряду. Сетевой маркетинг — отличное лекарство от кризиса: продажи Avon росли даже в 2009 году, когда «просели» практически все компании.

192

Украинские аграрные инвестиции

Выручка: 1209 млн гривен (↑ 93%)

Одна из самых успешных инвестиций фонда Renaissance Partners. Компания управляет солидным земельным банком в 260 000 га и продолжает его расширять. В 2011 году холдинг почти вдвое увеличил чистую прибыль. Оправдалась ставка на самую рентабельную сельскохозяйственную культуру — кукурузу, на которую приходится более 40% продаж предприятия. Половину выращенного зерна компания хранит на своих пяти элеваторах.

193

Coal Energy

Выручка: 1197 млн гривен (↑ 170%)

Донецкий бизнесмен Виктор Вишневецкий объединил в Coal Energy 10 принадлежащих ему шахт. В 2011 году компания разместила акции на Варшавской фондовой бирже. Бизнес Вишневецкого пришелся инвесторам по вкусу: в ходе IPO Coal Energy оценили в \$325 млн. Основной владелец обещал потратить вырученные в ходе размещения деньги (\$81,4 млн) на

модернизацию производства. В действительности почти 45% этой суммы ушло на погашение кредитов. С апреля 2012-го Coal Energy подешевела вдвое.

194

Novus

Выручка: 1183 млн гривен (↑ 109%)

Розничная сеть Novus — бизнес одного из основателей соковой компании «Сандора» Раймондаса Туменаса. В 2007 году американская PepsiCo приобрела «Сандору» за \$677 млн, что позволило Туменасу создать компанию ВТ Invest для развития проектов в ритейле и девелопменте. Первый магазин Novus появился в 2009-м. За три года сеть разрослась до 19 магазинов. В сентябре текущего года компания открыла в Киеве свой первый гипермаркет площадью 10 000 кв. м.

195

ПАККО Холдинг

Выручка: 1155 млн гривен (↑ 61%)

Основатель компании Владимир Микучич начинал с фасовки круп. В 1999 году он открыл первый дискаунтер под маркой «ПАККО». Компания быстро развивалась и в конце 2008-го провела частное размещение GDR на 10% акций. Поход на биржу оказался неудачным, ценные бумаги исключены из листинга Франкфуртской биржи. В прошлом году компания взяла в аренду сеть магазинов «Фаворит», которую кредиторы отобрали у структур Олега Бахматюка за долги.



НА ФОТО
Coal Energy — почти православная компания



НА ФОТО
«Дизельный завод»
выпускает вагоны

196

Billa-Украина

Выручка: 1125 млн гривен (↑ 15%)

В 2000 году австрийская розничная сеть Billa стала первым иностранным ритейлером, который вышел на украинский рынок. Компания пока не сумела пробиться в лидеры. На начало 2012-го в нее входило лишь 22 супермаркета в 13 городах. Но скоро все должно измениться: к 2015 году Billa планирует увеличить свою сеть в три с лишним раза. Для упрощения логистики компания в прошлом году открыла распределительный центр в Броварах.

197

Укрпластик

Выручка: 1121 млн гривен (↑ 14%)

Крупнейший в Украине производитель гибкой упаковки неплохо предсказывает будущее. В отчете за 2010 год компания указала, что объемы производства в 2011-м увеличатся на 20% — до 1,17 млрд гривен. До плана не хватило всего 50 млн гривен. План «Укрпластика» на 2012 год — 1,25 млрд гривен. Откуда такая уверенность в завтрашнем дне? Основные потребители «Укрпластика» — кондитерские предприятия, из года в год наращивающие производство.

198

Дизельный завод

Выручка: 1119 млн гривен (↑ 181%)

Название не должно вводить в заблуждение. Основная продукция «Дизельного

завода» — это вагоны специального назначения. Спрос на них невероятно высок: транспортные компании обновляют парк. Для крупнейшего производственного предприятия Inter Car Group Леонида Юрушева наступил золотой век. С 2007 года, когда структуры Юрушева купили завод в Кривом Роге, его выручка возросла более чем в 10 раз.

199

Стальканат-Силур

Выручка: 1158 млн гривен (↑ 34%)

Открытое противостояние совладельца «Стальканат-Силура» Владимира Немировского с властью не помешало компании увеличить выручку. Бельгийская компания Bekaert, которой Немировский хотел продать свои акции, решила повременить с покупкой. Но нет худа без добра — топ-менеджмент от греха подальше переехал в Турцию, и теперь продукцию завода компания поставляет и в эту страну. «Стальканат-Силур» планирует увеличить экспорт в Россию, Азербайджан, Грузию и Прибалтику.

200

Adidas Украина

Выручка: 1103 млн гривен (↑ 16%)

Adidas второй год становится единственным брендом одежды в списке крупнейших украинских компаний. В чем секрет успеха adidas на украинском рынке? Местная «дочка» не просто продвигает товары основных брендов материнской компании, adidas и Reebok, но и открывает собственные магазины. Фирменных торговых точек по всей стране уже более 100.

Компания	стр.	Компания	стр.	Компания	стр.	Компания	стр.
ADIDAS УКРАИНА	142	SLAV AG	110	ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУП-УКРАИНА	139	ОПТИМА ФАРМ	86
AES УКРАИНА	118	SOCAR УКРАИНА	139	ЗАКАРПАТНЕФТЕ-ПРОДУКТ-МУКАЧЕВО	110	ОСТХЕМ УКРАИНА	74
ALFRED C. TOEPFER УКРАИНА	120	STARLIGHTMEDIA	132	ЗАПОРОЖСТАЛЬ	72	ПАККО ХОЛДИНГ	141
ARCELORMITTAL КРИВОЙ РОГ	70	SUN INBEV УКРАИНА	100	ЗАПОРОЖТРАНС-ФОРМАТОР	102	ПАРАЛЛЕЛЬ	108
AUCHAN УКРАИНА	98	TOYOTA УКРАИНА	98	ИНДУСТРИАЛ ГРУПП	132	ПГНК	128
AVON COSMETICS УКРАИНА	140	VS ENERGY	82	ИНКОМ	139	ПИОНЕР-ТРЕЙД	126
BAYER УКРАИНА	138	WATSONS	134	ИНТЕРПАЙП	76	РЕГИОН	118
BILLA-УКРАИНА	142	WOG	72	ИСД	70	РИТЕЙЛ ГРУП	96
BRITISH AMERICAN TOBACCO УКРАИНА	120	АВ МЕТАЛЛ ГРУПП	134	КАРАВАН	116	РКТК	134
BUNGE УКРАИНА	92	АВАНГАРД	96	КАРПАТНЕФТЕХИМ	104	РОСАВА	138
CARGILL УКРАИНА	84	АВИАС	102	КВВМПУ	116	РУТЕКС	116
COAL ENERGY	141	АВК	108	КЕРАМЕТ	104	САВСЕРВИС-МОВА	137
COCA-COLA УКРАИНА	114	АГРОИМПОРТ	124	КЕРНЕЛ	74	СЕНТРАВИС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН	136
COMFY	94	АГРОМАРС	130	КЖРК	98	СЕРНА	94
FERREXPO	74	АЕРОСВИТ	90	КИЕВГОРСТРОЙ	122	СИНГЕНТА	130
FOZZY GROUP	72	АЗОВМАШ	78	КИЕВСКИЙ КБК	122	СКТБ «КОМПЛЕКС»	137
GLOBAL SPIRITS	96	АЛЬБА УКРАИНА	94	КИЕВСТАР	76	СЛАВУТИЧ	106
HEIDELBERGCEMENT УКРАИНА	139	АЛЬТИС ХОЛДИНГ	116	КОМИНМЕТ	140	СОЮЗПРОМИНВЕСТ-ДОНБАСС	140
HENKEL УКРАИНА	114	АЛЬТКОМ	88	КОНТИ	92	СТАЛЬКАНАТ СИЛУР	142
IDS GROUP UKRAINE	136	АЛЬЯНС ОЙЛ УКРАИНА	92	КРЕАТИВ ГРУП	114	СТАХАНОВСКИЙ ВАГОНЗАВОД	104
IMPERIAL TOBACCO УКРАИНА	94	АЛЬЯНС ХОЛДИНГ	100	КРЕМЕНЧУГСКИЙ СТАЛЕЛИТЕЙНЫЙ ЗАВОД	139	СУМСКОЕ НПО ИМЕНИ ФРУНЗЕ	112
JTI УКРАИНА	86	АМСТОР	94	КРОНО-УКРАИНА	137	ТАВРИЯ В	108
KNAUF УКРАИНА	139	АСТАРТА КИЕВ	104	КРЫМСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ	126	ТЕХНОПОЛИС	124
KRAFT FOODS УКРАИНА	98	АСТЕЛИТ	110	КРЫМЭНЕРГО	122	ТЕХНОТОРГ	136
L'OREAL УКРАИНА	138	АТАН-КРЫМ	134	КРЮКОВСКИЙ ВАГОНЗАВОД	86	ТНК ВР КОММЕРС	74
LG ELECTRONICS УКРАИНА	106	АТЬ-МАРКЕТ	74	ЛЕМТРАНС	86	ТУРБОАТОМ	140
LOUIS DREYFUS УКРАИНА	126	АТОЛЛ ХОЛДИНГ	118	ЛИА	136	УГМК	88
MARS УКРАИНА	138	БАДМ	82	ЛУГАНСКТЕПЛОВОЗ	130	УКР МЕТ	98
MCDONALD'S УКРАИНА	128	БАЯДЕРА ХОЛДИНГ	96	ЛУКОЙЛ УКРАИНА	86	УКРАВТО	110
METRO CASH & CARRY УКРАИНА	80	БНК УКРАИНА	84	МАУ	108	УКРАИНСКИЕ АГРАРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	141
MTI	104	БОГДАН	90	МЕГАМАРКЕТ	132	УКРВТОРЧЕРМЕТ	116
NEMIROFF ХОЛДИНГ	128	БРСМ НАФТА	106	МЕГАПОЛИС УКРАИНА	76	УКРНАФТА	70
NESTLÉ УКРАИНА	96	ВЕНТА	124	МЕТИНВЕСТ	70	УКРПЛАСТИК	142
NISSAN MOTOR УКРАИНА	122	ВИКАНТ	137	МОЛОЧНЫЙ АЛЬЯНС	118	УКРТАНАФТА	72
NOBLE RESOURCES УКРАИНА	128	ВИННЕР ИМПОРТС	106	МОТОР СІС	88	УКРТЕЛЕКОМ	84
NOVUS	141	ГАЗПРОМ СБЫТ УКРАИНА	80	МРІЯ АГРОХОЛДИНГ	120	УКРЭНЕРГОКОНСАЛТИНГ	80
ORIFLAME COSMETICS УКРАИНА	134	ГАЗТЭК	78	МТС УКРАИНА	80	ФАРМАК	136
PHILIP MORRIS УКРАИНА	90	ГАЛНАФТОГАЗ	76	МХП	80	ФОКСТРОТ	82
PORSCHE УКРАИНА	100	ГОРНЫЕ МАШИНЫ	128	НАДЕЖДА	137	ФРА-М	124
PROCTER & GAMBLE УКРАИНА	92	ДЕЛЬТА ВИЛМАР СНГ	124	НГЗ	106	ФУРШЕТ	92
RENAULT УКРАИНА	132	ДИЗЕЛЬНЫЙ ЗАВОД	142	НЕФТЕГАЗДОБЫЧА	120	ХАРЬКОВОБЛЭНЕРГО	110
RETAL INDUSTRIES УКРАИНА	118	ДИСС	126	НИБУЛОН	82	ХЛЕБ ИНВЕСТБУД	88
ROMPETROL УКРАИНА	122	ДНЕПРАЗОТ	112	НИКОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД ФЕРРОСПЛАВОВ	84	ЦЕНТРЭНЕРГО	84
ROSHEN	78	ДНЕПРОВАГОНМАШ	100	НИКО-УКРАИНА	130	ШАХТА ИМЕНИ ЗАСЯДЬКО	126
SAMSUNG ELECTRONICS УКРАИНА	88	ДНЕПРОСПЕЦСТАЛЬ	90	НКМЗ	112	ЩЕДРО	100
SANOFI УКРАИНА	140	ДОНЕЦКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СОЮЗ	102	НОВАЯ ЛИНИЯ	112	ЭКО-МАРКЕТ	114
		ДОНЕЦКСТАЛЬ	72	НОРД	102	ЭЛЬДОРАДО	108
		ДТЭК	70	ОБОЛОНЬ	102	ЭНЕРГОМАШ-СПЕЦСТАЛЬ	140
		ДЭМЗ	90	ОЛИЯР	132	ЭНЕРГОСТАНДАРТ	78
		ЕВРАЗ	82	ОМЕГА-АВТОПОСТАВКА	114	ЭПИЦЕНТР К	76
		ЕВРОТЭК	130			ЭРИДОН	112
		ЕВРОХИМ-УКРАИНА	120			ЮГОК	78

ПОКУПАЙ ДЕШЕВО

Энергетический холдинг Рината Ахметова использует любую возможность для экспансии. Сегодня таких возможностей не впрок

ТЕКСТ

Севгиль Мусаева

РИНАТУ АХМЕТОВУ ХВАТИЛО 12 минут и 40 секунд, чтобы прорубить энергетическое окно в Европу. Ровно столько продлился конкурс по продаже государственного пакета акций «Западэнерго» — единственной в стране генерирующей компании, которая может экспортировать украинский ток в ЕС. Конкурентов у самого богатого украинца не было: заявку на участие в конкурсе подала только аффилированная с ДТЭК кипрская компания. Единственная заминка возникла, когда пухлый конверт с предложением победителя не пролез в щель прозрачной урны, установленной в конференц-зале Фонда госимущества.

Толщина конверта оказалась обманчивой: цена, предложенная ДТЭК, превысила стартовую всего на 0,005%. Прижимистость крупнейшей энергетической компании Украины объяснима. Конец 2011 года выдался для нее очень затратным. За день до покупки «Западэнерго» компания получила в концессию два предприятия, добывающих 17% всего угля в Украине (инвестиционные обязательства ДТЭК до 2016 года — 5,7 млрд гривен), а еще через две недели должна была принять участие в конкурсе по продаже блок-пакета «Киевэнерго». В 2012-м компания Ахметова участвовала еще в четырех приватизационных конкурсах и ни разу не ушла с пустыми руками. Кому проигрывать, если реальных конкурентов нет? Контроль над тремя генерирующими и тремя энергораспределяющими компаниями обошелся Ахметову почти в 5 млрд гривен. Для сравнения: в России за аналогичные объекты ему пришлось бы заплатить в полтора-три раза больше.

«Крупнейшая частная вертикально интегрированная энергетическая компания Украины» — так характеризует себя ДТЭК на собственном сайте. Лоббистский потенциал заставляет чиновников говорить о ДТЭК как

НА ФОТО

Зуевская ТЭС — первое энергетическое предприятие, приобретенное Ахметовым. Недорого





о «втором министерстве энергетики». «Частная монополия, которая не могла появиться ни в одной другой стране, кроме Украины», — категоричен бывший председатель Фонда госимущества Александр Бондарь.

ДТЭК добывает 47% всего энергетического угля в Украине и поставляет его на собственные электростанции, где вырабатывается 29% всей электроэнергии в стране. Сравнить энергетический конгломерат Ахметова в Украине не с кем: других игроков, контролирующих всю цепочку «уголь — генерация — сети», нет. Среди восточноевропейских энергетических компаний он уступает по выручке только чешской ČEZ Group.

С доходом почти \$5 млрд ДТЭК заняла третье место в составленном FORBES списке крупнейших компаний Украины. Выше только металлургические гиганты — ахметовский же «Метинвест» и ИСД. Впрочем, прошлогодние показатели уже не отображают реального размера компании. С учетом последних приобретений выручка ДТЭК за 2012-й, по прогнозам аналитиков инвестиционной компании Dragon Capital, составит около \$10 млрд. Это уверенное второе место.

В 2000 ГОДУ МАЛО КТО ЗА пределами Донецкой области слышал о бизнесмене Ринате Ахметове. Именно тогда появилась на свет управляющая компания СКМ, которая за считанные годы получила контроль над крупнейшими металлургическими заводами Донбасса. Поначалу энергетика рассматривалась Ахметовым как вспомогательный бизнес. «Для того чтобы металлургические активы работали бесперебойно, нужно было увеличивать долю в других секторах», — объясняет генеральный директор ДТЭК Максим Тимченко, оговариваясь, что в СКМ с самого начала видели в энергетическом направлении большой потенциал.

Войти в новый бизнес без скандала не получилось. В апреле 2001-го «Укрспецюст», специализирующийся на продаже залогового и конфискованного имущества, спешно



НА ФОТО

Максим Тимченко:
в кабинете, в забое,
в щитовой



провел аукцион, на котором за 206,9 млн гривен продал три теплоэлектростанции «Донбассэнерго» компании с труднопроизносимым названием «Техремпоставка». Формальной причиной для продажи стали несколько миллионов гривен задолженности станций за уголь. СКМ свою причастность к сделке не афишировала.

На следующий же день после аукциона в правительстве разразился грандиозный скандал. Гендиректор «Донбассэнерго» Игорь Смирнов заявил, что реальная стоимость станций — 1,1 млрд гривен. «Я доложил премьеру Виктору Ющенко, что происходит захват госимущества», — рассказывает Бондарь, возглавлявший в то время ФГИ. — Была даже создана специальная рабочая группа». Но

у счастливого покупателя нашелся заступник. Губернатор Донецкой области Виктор Янукович заявил, что для экономики региона переход ТЭС в частную собственность — это очень хорошо.

Если войти в энергетический бизнес Ахметову помог Янукович, то за название своего энергетического холдинга он должен благодарить Леонида Кучму. Президент предложил донецким бизнесменам создать ассоциацию «Донбасская топливно-энергетическая компания» (ДТЭК), которая объединяла бы их энергетические активы, чтобы повысить их эффективность за счет вертикальной интеграции. В ассоциацию должны были войти предприятия по добыче и обогащению угля, а также производству



и дистрибуции электроэнергии. Возглавил ассоциацию нынешний глава Государственного агентства по энергоэффективности и энергосбережению Украины Николай Пашкевич.

Второй срок президентства Кучмы подходил к концу, в стране развернулась распродажа предприятий тяжелой промышленности. СКМ соперничала с другими олигархическими группами за горнодобывающие предприятия «Укррудпрома» и металлургический комбинат «Криворожсталь». В энергетике на продажу было выставлено одно из крупнейших в стране угольных предприятий — «Павлоградуголь». На него претендовала компания «Іспат Вугілля», входившая в империю индийского миллиардера Лакшми Миттала. Стартовая цена по тем временам была весьма высока — около \$170 млн. Изначально СКМ не собиралась участвовать в этом проекте. Не передумай Ахметов, ДТЭК так и осталась бы скромной региональной компанией. Свою роль сыграли амбиции молодых менеджеров СКМ. К этому времени зоны ответственности в компании уже были распределены. Основной, металлургический, бизнес курировал

Игорь Сырый. За энергетику отвечал Тимченко, который пришел в СКМ одновременно с Сырым, но его сфера оказалась значительно скромнее. Чтобы не отстать от коллеги, нужно было расширять зону ответственности. «Акционер и руководители СКМ поверили в идеи, которые представила наша команда, — рассказывает Тимченко. — В ходе жарких дебатов было принято решение, что вертикальная интеграция очень важна для нашего энергетического бизнеса». «Павлоградуголь» отлично подходил на роль ядра вертикально интегрированной корпорации. Основными потребителями его продукции были генерирующие компании «Западэнерго» и «Днепроэнерго», так что их поглощение становилось вопросом времени.

Конкуренция между СКМ и индийцами взвинтила цену на «Павлоградуголь» более чем в 1,5 раза. «Кучма — это все-таки не Янукович, — говорит Бондарь. — Он не хотел отдавать активы Ахметову подешевле только за то, что тот — Ахметов».

Победа Ющенко на президентских выборах 2004 года спутала СКМ все карты. Главный спонсор избирательной кампании Януковича и участник



Robinson R66 turbine



Комфорт и стиль

Открытая конфигурация пятиместного салона обеспечивает прекрасный круговой обзор. Реализованы инновационные решения, такие как энергопоглощающие сиденья и новая топливная система баллонного типа.

Удобство эксплуатации

Увеличен запас мощности, улучшены летные характеристики. Вертолет оборудован вместительным багажным отделением.



Простота в обслуживании

Вертолетом может управлять начинающий пилот. Наряду с улучшенными техническими характеристиками заметно уменьшены эксплуатационные расходы.

Официальный представитель Robinson в Украине — компания Challenge Aero



CHALLENGE AERO

тел.: + 380 67 465 4444
e-mail: chief@challenge.aero
www.challenge.aero

Адрес: г. Киев
ул. Деревообрабатывающая, 5
Вертодром "Киев-Челлендж"



Можна
бути лідером
сьогодні

Deloitte.

www.deloitte.ua
+38 (044) 490 90 00

сомнительных приватизационных сделок, Ахметов оказался в щекотливом положении. Обыск в его донецкой резиденции, реприватизация «Криворожстали», череда проверяющих на основных предприятиях, отъезд Акционера на полгода за границу — вот будни СКМ в 2005-м.

Чтобы не потерять нажитое, нужно было переходить в контрнаступление. Ахметов стал налаживать отношения с Ющенко и наведываться для бесед в американское посольство. Оппоненты должны были увидеть в нем прогрессивного бизнесмена, всей душой преданного идеалам демократии.

Аналогичные действия были предприняты на корпоративном фронте. В начале 2006 года генеральный директор СКМ Олег Попов созвал пресс-конференцию, чтобы представить миру ДТЭК. Системообразующий игрок, ведущий бизнес по прозрачным западным стандартам, который через четыре-пять лет будет готов к проведению IPO, — такое впечатление о ДТЭК должны были вынести журналисты с конференции.

Создавать образ открытой компании с понятной структурой пригласили иностранных менеджеров. Директором по стратегии стал Герман Айнбиндер из российского подразделения KPMG. Американца Гарри Левзли из энергетической корпорации AES позвали директором по производству.

Гендиректором ДТЭК был назначен Тимченко.

БЕССМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ДТЭК скуп на эмоции. Его трудно представить не в строгом костюме и без галстука. Тимченко изъясняется короткими сухими предложениями, словно отдает приказы. Даже когда он шутит, остается ощущение, что он что-то недоговаривает.

Тимченко было 27 лет, когда он из PricewaterhouseCoopers перешел в компанию Ахметова. Энергетический бизнес СКМ, во главе которого он встал три года спустя, представлял собой плохо структурированный конгломерат из

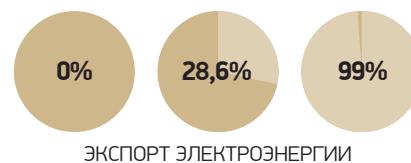
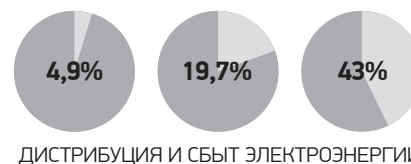
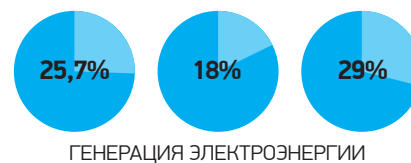
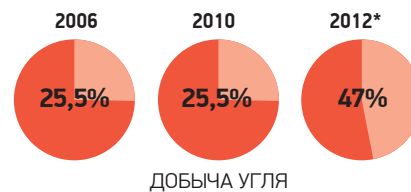
десятка предприятий, на которых работало более 50 000 человек.

Сегодня отлаженность бизнес-процессов в ДТЭК и четкость ее корпоративной структуры ставятся в пример студентам, изучающим менеджмент в отечественных бизнес-школах. «С 2012-го в нашей программе есть кейс, посвященный их корпоративному университету», — говорит координатор программ Киево-Могилянской бизнес-школы Виктор Оксенюк.

Жесткий, властный, решительный — так характеризуют главу крупнейшей энергетической компании коллеги и конкуренты. «Агрессивный — в хорошем смысле этого слова, прозападный менеджер, — отмечает председатель наблюдательного совета «Киевэнерго» Иван Плачков. — О таких говорят: идет к цели, не замечая препятствий. То что надо для бедлама, который творился в украинской энергетике».

БОЛЬШОЙ КУШ

Как росла доля ДТЭК в энергетическом балансе Украины



*6 месяцев.

ИСТОЧНИК: ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ДТЭК, СМІ

Компенсации топ-менеджеров ДТЭК — одни из самых высоких в Украине. Для 12 руководителей высшего звена с 2009 года действует пятилетняя бонусная программа: если все будет хорошо, они заработают \$100 млн на всех.

Труд руководителей рангом ниже тоже щедро оплачивается, что вызывает Тимченко руки в кадровой политике. «ДТЭК постоянно находится в поиске высококлассных менеджеров», — констатирует партнер рекрутингового агентства Talent Advisors Роман Бондарь. «Легко ли срабатываюсь с новыми людьми? Скорее, тут вопрос, сработается ли новый человек со мной», — объясняет свой подход к работе с персоналом Тимченко.

Сотрудники ДТЭК утверждают, что Тимченко не прощает своим топам крупных ошибок. Обычно это иллюстрируется историей Айнбиндера, курировавшего в ДТЭК проект по добыче газа в Черном море. Правительство Еханурова в 2006 году выдало структурам Ахметова лицензию на разработку Прикерченского участка шельфа, но через два года премьер Юлия Тимошенко ее аннулировала. Проект так и застрял на мертвой точке. В марте 2012-го Айнбиндера перевели в Донецк развивать ветроэнергетику. «Новая роль Айнбиндера в конфигурации нашего бизнеса — наоборот, повышение, — не моргнув глазом, возражает Тимченко. — А ошибки я умею прощать. В компании до сих пор работают люди, которые допускали очень большие промахи».

Корпоративную культуру ДТЭК хорошо передает метафора Попова. «На одном из совещаний он сравнил «Метинвест» с казачьей вольницей, а ДТЭК назвал суворовским училищем», — рассказывает бывший сотрудник СКМ. Персонал за глаза именует Тимченко главнокомандующим. Сына военного, который собирался пойти по стопам отца, такое сравнение не раздражает. «Дисциплина в бизнесе очень важна, — убежден Тимченко. — Руководитель и сам должен быть дисциплинированным, и дисциплинировать подчиненных».

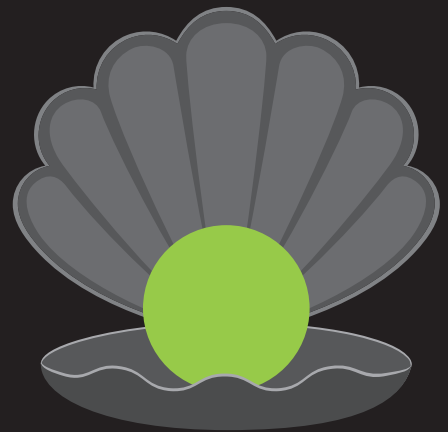
Отдельная история — соперничество между Сырым и Тимченко. По выручке металлургический бизнес по-прежнему в несколько раз больше, но детище Тимченко растет намного быстрее. В 2010 году обе компании почти одновременно размещали еврооблигации. ДТЭК удалось привлечь средства на 0,5 процентного пункта дешевле, чем «Метинвест». «В компании был настоящий праздник», — рассказывает сотрудник ДТЭК. Наличие конкуренции Тимченко не отрицает, но говорит, что она скорее «дружеская» и помогает обоим бизнесам. «У нас в СКМ так выстроены отношения, что если «Метинвест» найдет электроэнергию или уголь на полпроцента дешевле, чем у нас, он купит там», — не шутит Тимченко.

ПРЕВРАЩЕНИЕ ДТЭК В ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНОГО ИГРОКА пришлось на президентство Ющенко. По финансовым результатам компании за тот период не скажешь, что она работала в политически неблагоприятной обстановке. С 2006 по 2010 год доход ДТЭК возрос почти в пять раз. «Им достались лучшие активы плюс сработала ставка на вертикальную интеграцию, — объясняет такую динамику бывший министр энергетики Юрий Продан. — Финансовые результаты мало зависели от госрегулирования».

Что значит «им достались лучшие активы»? Вот характерный пример. Крупнейшая электроэнергетическая компания страны — «Днепроэнерго» — с 2001-го находилась в состоянии банкротства. В 2007 году Запорожский хозяйственный суд назначил ей спасителей — угольные предприятия ДТЭК. Они должны были погасить почти миллиардный долг компании и инвестировать в нее еще миллиард гривен. Схема вызвала много вопросов. Хотя бы потому, что в результате одобренных судом вливаний в капитал доля государства в компании сократилась с 76 до 50%. Зато ДТЭК увеличила свой пакет до 44,3%.

На досрочных выборах в Радю осенью 2007-го Блок Юлии

РЕКЛАМА



Можна стати лідером назавжди

Ми знаємо, що таке впевненість у майбутньому. Одним з факторів успішної роботи будь-якої компанії є її здатність передбачати тенденції розвитку ринку. Ми розуміємо потреби кожного нашого клієнта і використовуємо знання і досвід глобального об'єднання «Делойт», щоб бути підтримкою для вас у світі успішних рішень і впевненого лідерства.

Deloitte.

www.deloitte.ua
+38 (044) 490 90 00

Тимошенко сделал лозунг «вернуть «Днепроэнерго» народу» одним из пунктов своей кампании. К оспариванию допэмиссии подключились структуры «Привата». Весной 2008 года в Киеве появились билборды с призывом «Юля, не предай! Верни «Днепроэнерго» народу». Через несколько дней на билбордах возникла еще более загадочная надпись: «Остановим реПРИВАТизацию «Днепроэнерго». Корпоративная война между СКМ и группой «Приват» выплеснулась из судов на улицы столицы.

Точку в войне билбордов поставил в апреле 2008-го Верховный Суд, признавший допэмиссию незаконной.

Тимченко называет «Днепроэнерго» своей самой большой ошибкой: «История получила значительный резонанс, нас впутали в политику, — говорит он. — В результате мы переплатили за этот пакет в три раза и получили массу репутационных рисков».

Другой конфликт разгорелся вокруг экспорта электроэнергии. «Чтобы создать конкурентную среду по продаже доступа к сечению, необходимо было добиться изменения в законодательстве и ввести процедуру открытых аукционов», — рассказывает бывший директор по стратегии

ДТЭК Виталий Бутенко. ДТЭК провела нужный закон через Верховную Раду, но Ющенко его ветоировал.

«Казалось, что существующую коррупционную модель ничто не сможет сломать», — отмечает Бутенко.

Неизвестно, как долго длилась бы эпопея с «Днепроэнерго» и доступом ДТЭК к экспорту, если бы не политические связи Ахметова. Зимой и весной 2009 года Партия регионов и БЮТ вели переговоры о формировании правящей коалиции и изменении Конституции. В мае голосами БЮТ и Партии регионов Рада преодолела вето на закон, устанавливающий аукционные правила доступа к экспорту электроэнергии. Тогда же правительство Тимошенко передумало возвращать «Днепроэнерго» народу. В марте 2009-го на собрании акционеров был представлен новый наблюдательный совет, лояльный ДТЭК. Через год в истории «Днепроэнерго» была поставлена точка. Представители государства проголосовали за то, чтобы не пересматривать итоги эмиссии. Гендиректор ДТЭК отрицает, что решение по «Днепроэнерго» было политически мотивировано. «Просто когда правительство посчитало, им стало понятно, что возвращать нам деньги будет невыгодно», — поясняет он.

ПОСЛЕ ПОБЕДЫ ЯНУКОВИЧА на президентских выборах 2010 года ДТЭК развернула наступление на всех фронтах. Начали с командных высот. Национальную комиссию регулирования энергетики возглавил Сергей Титенко, пользовавшийся репутацией человека Ахметова. До осени 2010-го один собственник не мог контролировать более 25% всех генерирующих мощностей в стране. Комиссия подняла планку до 33%. «Постановление ослабило анти-монопольные ограничения накануне приватизации», — отмечает эксперт по энергетике Константин Якуненко. ДТЭК — единственная частная компания, доля которой могла бы превысить 25%.

Тимченко хорошо подготовился к большой приватизации. К 2010 году ДТЭК скупала блокирующие пакеты всех интересных ей генерирующих компаний. Новая волна приватизации предусматривала, что государство оставит за собой 25% выставленных на продажу объектов. Это означало, что на конкурсы попадут пакеты размером от 25 до 45% акций. «Мало какой инвестор захочет сражаться за компанию, у которой уже есть акционер с блок-пакетом», — утверждает старший аналитик компании «Тройка

СЕМИМИЛЬНЫМИ ШАГАМИ

Как росла ДТЭК



*Прогноз инвестиционных Dragon Capital, «Тройка Диалог Украина».

ИСТОЧНИК: ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ДТЭК, СМИ

Диалог» Сергей Невмержицкий. Это билет на войну.

На случай, если отчаянные смельчаки все же найдутся, Фонд госимущества выставил еще одно условие, сужающее круг претендентов: покупатель акций должен обеспечивать генерирующую компанию на 70% углем украинского производства. ДТЭК как нельзя лучше отвечала этому требованию.

Так дорого или дешево обошлись ДТЭК ее последние приобретения? «Мы покупали акции «Западэнерго» почти в два раза дороже, чем они стоят сейчас на фондовой бирже», — сообщает Тимченко. Это правда. Но украинская биржа — это сегодня не то место, где можно узнать справедливую стоимость компаний. «Наш фондовый рынок впитал в себя весь негатив финансовой ситуации в стране, — полагает Невмержицкий. — Сравнить лучше с аналогичными зарубежными компаниями».

По расчетам Dragon Capital, «Западэнерго» досталась компании Ахметова исходя из оценки \$124 за 1 кВт·ч установленной мощности. Акции «Днепроэнерго» обошлись еще дешевле: \$77 за 1 кВт·ч. Для сравнения: аналогичные российские компании торгуются на бирже с коэффициентами от \$170 до \$350 за 1 кВт·ч. «В среднем ДТЭК заплатила в полтора-два раза меньше справедливой стоимости за каждую компанию», — резюмирует эксперт Института энергетических исследований Юрий Корольчук.

Что может возразить Тимченко? «Я готов вступить в публичную дискуссию с каждым, кто утверждает, что мы заплатили за активы мало», — обещает он.

НЕ СЛИШКОМ ЛИ ДАЛЕКО зашла ДТЭК в своей экспансии? Только число ее сотрудников при президенте Януковиче увеличилось в четыре раза. Тимченко признается, что порой компания покупала ситуацию, которая была ей не до конца ясна. Например, в распределительной компании «Крымэнерго», которую ДТЭК приобрела этим летом, коррупция достигала таких

масштабов, что к решению проблемы пришлось подключать МВД и СБУ. В «Западэнерго» часть энергоблоков не модернизировалась с середины прошлого столетия. «Киевэнерго» можно сравнить с электрическим стулом, — считает Плачков. — Киевляне не простят ДТЭК ошибок».

Тимченко уверяет, что сможет довести до ума все новые приобретения. «Кредитный портфель компании — \$2 млрд. Мы готовы привлечь столько же для развития», — отмечает он. Кредиторы любят ДТЭК. Тимченко гордится тем, что его компания — одна из немногих в Украине, которую кредитуют без залога.

Доступ к кредитам не решит всех проблем компании, которая расширится так быстро. «ДТЭК может столкнуться с двумя основными трудностями: кадровым дефицитом и проблемой долгосрочного развития бизнес-модели. Масштабы и темпы заданы очень серьезные, — говорит Бутенко. — Но искренне желаю удачи».

ДТЭК не собирается останавливаться на достигнутом. Потенциальные объекты поглощения — генерирующие компании «Центрэнерго» и «Донбассэнерго». В прошлом году руководители ДТЭК проявляли интерес к атомной и гидроэнергетике. Стратегия компании до 2030-го предусматривает превращение ДТЭК в крупного игрока на нефтегазовом рынке, который будет добывать 3 млрд куб. м газа в год.

Может ли у ДТЭК появиться в Украине достойный конкурент? Едва ли. Другое дело — партнер. Директор по внешним связям ДТЭК Александр Толкач так и сказал участникам круглого стола «Реформа энергетического сектора», проходившего в 2011 году в Брюсселе: «Мы понимаем, что иностранные инвесторы не готовы приходить на украинский рынок. Поэтому они могут сотрудничать с такими компаниями, как наша: присоединиться к IPO или просто инвестировать. Украина сегодня открыта для этого». **Ф**

IF
Est. 1968
GENÈVE SUISSE



NOBLESSE

ЕКСКЛЮЗИВНО ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ

Київ. Галерея годинників «НОБЛЕСС», Червоноармійська вул., 114, тел.: (044) 528-3385;
Київ. Галерея годинників «НОБЛЕСС», Червоноармійська вул., 2, тел.: (044) 234-1932;
Київ. Галерея годинників «НОБЛЕСС», Сагайдачного вул., 8, тел.: (044) 425-2060;
Одеса. Галерея годинників «НОБЛЕСС», Катерининська вул., 6, тел.: (048) 785-2453;
Харків. Галерея годинників «НОБЛЕСС», Сумська, вул., 73, тел.: (057) 714-9233;
Дніпропетровськ. Галерея годинників «НОБЛЕСС», Карла Маркса пр-т, 55, тел.: (056) 789-8019;
Запоріжжя. Галерея годинників «НОБЛЕСС», Леніна пр-т, 234, тел.: (061) 222-0081.

ОДИНОЧНОЕ ПЛАВАНИЕ

Что позволяет Виктору Пинчуку зарабатывать там, где другие олигархи ежегодно теряют десятки миллионов долларов

ТЕКСТ

Екатерина Шаповал, Борис Давиденко

УКРАИНСКОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ — игрушка для сверхбогатых. Компании, которые контролируются Виктором Пинчуком, Игорем Коломойским, Ринатом Ахметовым и Дмитрием Фирташем, охватывают свыше 85% украинской телевизионной аудитории. Для большинства из них телеканалы — это инструмент политического влияния, средство защиты активов, личный PR-отдел, но не источник дохода. Коломойский ежегодно тратит на телеканалы группы «1+1» более \$100 млн, содержание «Интера» в этом году обойдется Фирташу и его партнеру Валерию Хорошковскому минимум в \$70 млн, ненамного меньше расходует Ахметов на высокие рейтинги медиагруппы «Украина». Исключение — Пинчук. Его телегруппа StarLightMedia, занимающая 159-е место в списке крупнейших украинских компаний, почти каждый год заканчивает с прибылью.

Руководство StarLightMedia согласилось на встречу с журналистами FORBES при условии, что в интервью будут участвовать все ее ключевые топ-менеджеры — председатель наблюдательного совета Елена Пинчук, директор StarLightMedia и канала СТБ Владимир Бородянский, директор ICTV Александр Богуцкий и руководитель «Нового канала» Владимир Локотко. Переговорная в офисе управляющей компании EastOne, где состоялась встреча, похожа на музейный зал. Картина одного из самых дорогих современных художников — Дэмьена Херста занимает всю стену, по периметру комнаты расставлены замысловатые скульптуры.

Пинчук рассказывает о достижениях группы с нескрываемым удовольствием. Ей есть чем гордиться. StarLight — крупнейшая в Украине телевизионная группа, объединяющая шесть телеканалов. Их суммарная доля в 2011-м превысила 35% (аудитория в возрасте от 18 до 54 лет в городах с населением более 50 000). При этом

НА ФОТО

Первые лица StarLightMedia: Владимир Бородянский, Елена Пинчук, Александр Богуцкий и Владимир Локотко в студии «Нового канала»



ФОТО: ЮРИЙ БАЛАН ДЛЯ FORBES УКРАИНА



200 КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

группа получила 50% всех доходов от рекламы на украинском телевидении. Соотношение между долей рекламных доходов и показателями просмотра телевизионщики называют power ratio. Чем оно выше, тем качественнее аудитория с точки зрения рекламодателя. У StarLight этот показатель 1,35 — гораздо выше, чем у конкурентов. «Рекламодатели стремятся размещаться на каналах StarLight, потому что у них самая платежеспособная аудитория», — констатирует директор аналитической компании «Кортекс» Андрей Колесник.

В чем секрет Пинчука?

В 2000 ГОДУ ПИНЧУК ПРИОБРЕЛ канал ICTV у газового магната Игоря Бакая. «После президентских выборов Бакай потерял интерес к медиа, — рассказывает политолог Кость Бондаренко. — Пинчук, курировавший во время избирательной кампании Кучмы проект «Уличное телевидение», наоборот, осознал агитационную и коммерческую силу телевизора». ICTV достался Пинчуку в плачевном состоянии. Программная сетка состояла преимущественно из древних американских сериалов и мультфильмов, доля канала не превышала 3,5%. Новым гендиректором ICTV стал 29-летний Богущий. К 2004-му он более чем в два раза нарастил аудиторию канала. «Саша позвал на канал российских звезд Дмитрия Киселева и Владислава Флярковского, которые создали мощную новостную службу, — говорит гендиректор ТВi Николай Княжицкий, работавший в то время на ICTV. — Кроме этого канал сделал и купил удачные развлекательные программы».

В начале 2000-х Пинчук приобрел еще два телеканала — «Новый канал» и СТБ. За «Новый» ему пришлось побороться с российской медиагруппой «СТС» (в то время StoryFirst Communications). По одной из версий, владельцы «Нового» (российская «Альфа-Групп») предпочли не портить отношения с Пинчуком, который был их партнером по нефтяному бизнесу в Украине. По другой — Пинчук предложил больше, чем конкуренты: около \$30 млн.



Стремительно теряющий аудиторию СТБ купили у вице-президента корпорации «Лукойл» Леонида Федуне.

Экспансия была продиктована бизнес-логикой, утверждает Елена Пинчук. «Когда мы купили ICTV, быстро поняли, что один в поле не воин, — говорит она. — Конкурировать с монстрами того времени — «1+1» и «Интером», имея только один канал, было очень трудно. Стала очевидной необходимость укрупняться». Есть и другое объяснение. «Заканчивался второй срок президентства Кучмы, — поясняет бывший руководитель крупного украинского телеканала, — и Пинчук решил создать медиацит для своего бизнеса на случай ухода тестя». Это был предусмотрительный шаг. В 2005 году собственное телевидение помогло Пинчуку отбить атаку группы «Приват» на

Никопольский завод ферросплавов: все три канала в прямом эфире транслировали митинг в поддержку Пинчука, организованный сотрудниками предприятия.

Курировать разросшийся телебизнес миллиардер доверил жене, которая до 2003-го работала заместителем директора по маркетингу в «Киевстар». «Когда я вникла в состояние дел на каналах, оказалось, что у нас все грустно», — вспоминает Елена Пинчук. Если «Новый» можно было назвать молодежным каналом, то ICTV и СТБ позиционировались как каналы для всей семьи. В этом же сегменте работали лидеры телерынка «Интер» и «1+1», собиравшие на двоих 80% всех рекламных доходов. Получалось, что ICTV и СТБ не только «в лобовую» конкурировали с очень сильными игроками, но и отбирали аудиторию друг у друга.



НА ФОТО

Виктор Пинчук впервые предстал в роли телемагната на презентации StarLightMedia в ноябре 2009 года

За следующие семь лет суммарная доля каналов группы увеличилась почти на четверть и достигла 35%. Со временем эту стратегию начали копировать конкуренты. Вот, например, портфель группы «1+1»: канал ТЕТ — молодежный, «1+1» ориентирован на женщин, а «2+2» — на мужчин.

За успехом даже самой изящной стратегии стоят конкретные люди. В StarLight это руководитель СТБ Владимир Бородянский. Его канал обеспечил группе львиную долю прироста аудитории. В 2004-м, когда Бородянский пришел на СТБ, самой успешной программой канала был чемпионат по стриптизу, а средняя доля просмотра едва превышала

4%. В 2011 году аудитория СТБ не опускалась ниже 11%, а его шоу «Х-фактор» и «Україна має талант» приковывают к экранам более четверти всех телезрителей. Показатели других каналов группы скромнее: с 2004-го рейтинг ICTV почти не менялся, после взлета в 2007–2009 годах аудитория «Нового» обвалилась ниже уровня 2004-го.

ДО ПРИХОДА НА ТЕЛЕВИДЕНИЕ Бородянский работал в украинском подразделении «Альфа-Групп». Возглавить СТБ ему предложил нынешний гендиректор «Плюсов» Александр Ткаченко, в 2004 году работавший гендиректором «Нового канала». «Я отказался не раздумывая, — вспоминает Бородянский. — В «Альфе» я занимался финансами медиаактивов и был далек от телевидения». Ткаченко

Исправлять ситуацию в 2004-м попросили консультантов из российской инвестиционной группы «Спутник». У ее основателя Бориса Йордана был успешный опыт реструктуризации российского НТВ: за два года он сумел сделать канал прибыльным. «Мы исходили из того, что каналы должны не мешать друг другу и при этом охватывать наиболее привлекательные сегменты аудитории», — рассказывает один из консультантов «Спутника» Алексей Ефимов. СТБ переориентировали на женщин, ICTV — на мужчин, а «Новый» еще больше омолодили. Зрителей старше 55 лет «вырезали» из целевой аудитории как неинтересных рекламодателям. По словам Ефимова, Пинчук изначально смотрел на каналы как на бизнес и требовал, чтобы стратегия предусматривала их быстрый выход на самоокупаемость.

Microsoft®
Office 2010

**ОСТАННЯ
МОЖЛИВІСТЬ
ЛЕГАЛІЗУВАТИ
OFFICE**

до -25%

на Office 2010 до 31 жовтня



www.microsoft.ua/office-25

телефонуй за номерами:
+38-044-3933767
+38-044-3933823

Вартість хвилини дзвінка згідно тарифам вашого оператора.
Пропозиція діє на території України з 1 вересня
до 31 жовтня 2012 року.

Microsoft

убедил Бородинского пройти собеседование с Еленой Пинчук. 30-летний финансист внял ее доводам.

Бородинскому было поручено поменять позиционирование СТБ и вывести канал по крайней мере на уровень безубыточности. Не очень просто, учитывая, что бюджет СТБ формировался по остаточному принципу, после того как свое возьмут рейтинговые ICTV и «Новый канал». Первые годы СТБ получал в два-три раза меньше «старших братьев».

«Было очень страшно, — признается Бородинский. — Первый месяц я просто знакомился с сотрудниками и учился понимать их сленг». Бывший консультант СТБ по маркетингу Андрей Таранов вспоминает, что, когда телеканал проводил ребрендинг, Бородинский за пару месяцев прочитал десятки книг по маркетингу. «В этом весь Бородинский: если решит, что «это важно» — вникнет до мелочей», — констатирует Таранов.

О дотошности руководителя СТБ в телевизионной тусовке ходят легенды. «Перед эфиром важных шоу совещания с Бородинским длятся до тех пор, пока все не будет доведено до идеального состояния, — рассказывает экс-руководитель проектов «Україна має талант» и «Х-фактор» Тала Онищук. — Бывает, и до двух

часов ночи». «Выжимает из людей максимум, а когда те начинают выдыхаться, без сожаления расстаются», — менее дипломатичен бывший сотрудник программы «За Вікнами». Впрочем, трудоголиков среди телевизионных боссов хватает. Никто из руководства «Плюсов» не удивляется электронным письмам, которые приходят от Ткаченко в два часа ночи. Суть в другом.

ICTV и «Новый» во многом подражали российским НТВ и СТС. «Такое же позиционирование, те же форматы, — объясняет основатель канала «1+1» Александр Роднянский. — А СТБ — это сугубо украинская история, рожденная в процессе долгого поиска и многочисленных экспериментов». «Никто из нас и представить не мог, что для нашей аудитории нужно делать, например, «Х-фактор», — говорит Бородинский. — Мы просто знали: необходимо экспериментировать, подбирая ключ к собственному зрителю». В своих поисках СТБ порой заходил не туда, и Бородинский благодарен акционерам за то, что они давали каналу право на ошибку.

Первым успехом стал показ документальных фильмов «Намедни. 1961–1991» и «Очевидец. Невероятные истории». До этого ни один из украинских каналов не ставил

в прайм-тайм документалистику: не верили, что зрителя зацепит. «Мы изначально определили, что среди первых ценностей канала будут «сопереживание и добрые воспоминания». Им хорошо соответствуют советские фильмы, реальные мелодраматичные истории», — объясняет такой выбор Бородинский. Впрочем, руководство StarLight не скрывает, что и денег у СТБ ни на что другое тогда не было.

СТБ стал первым каналом группы, который сделал ставку на контент собственного производства. Помог «несчастный случай». «Интер» оценил успех конкурента и оптом выкупил у ОРТ пакет программ, на который рассчитывал Бородинский. «Когда ты видишь, что через полгода у тебя будет огромная дыра в сетке вещания, думать и действовать начинаешь намного быстрее, — рассуждает гендиректор СТБ. — У решения самим снимать документальные фильмы было не так много альтернатив». Сегодня очевидно, что появление и развитие собственного производства сыграло в успехе канала ключевую роль. Начав с технически несложных документальных фильмов и развлекательных программ, к 2008 году СТБ дорос до создания дорогих и сверхуспешных шоу.

Первым таким проектом стало шоу «Танцюють всі» — адаптация

РОЖДЕННЫЕ НА СТБ

Формула успеха: каждый год новый хит

Ни один канал в Украине не сделал за последние семь лет столько успешных шоу, сколько СТБ. Во многом благодаря им рейтинги канала за это время возросли почти в три раза. В чем секрет успеха эстэблшнз-продуктов? Гендиректор канала Владимир Бородинский говорит, что они очень долго изучали своего зрителя и теперь знают, что ему предлагать.

*Среднегодовая доля аудитории 18–54 лет в городах с населением свыше 50 000 человек.

ИСТОЧНИК: КАНАЛ СТБ. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ПОРТАЛ WWW.MEDIABUSINESS.COM.UA



5,57%*

2005

«НЕЙМОВІРНІ ІСТОРІЇ КОХАНН'Я»

Одна из первых программ производства СТБ. Ведущая передачи, бывшая солистка группы «ВИА ГРА» Надежда Мейхер, рассказывала о драматических поворотах в жизни известных людей.



6,33%

2006

«ПРАВИЛА ЖИТТЯ»

Публицистический сериал о социальных проблемах. Темы журналистских расследований: врачебные ошибки, качество продуктов, насилие в школе, квартирные аферы, ранние браки, дедовщина в армии и т. д.



7,23%

2007

«БИТВА ЕКСТРАСЕНСІВ»

Украинская адаптация британского Psychic Challenge. Участники шоу выполняют задания, чтобы доказать свои экстрасенсорные способности. Первый сезон посмотрел почти каждый 10-й телезритель Украины. Этой осенью стартует 11-й сезон.

британского формата So You Think You Can Dance? Финальный выпуск в декабре 2008-го смотрел каждый четвертый телезритель страны — аудитория больше только у новогоднего поздравления президента и важных футбольных матчей. Шоу вышло в эфир в разгар кризиса. Учитывая, что бюджет программы составлял внушительную для СТБ сумму в \$3 млн, это был огромный риск. «Когда стала очевидна глубина падения рекламного рынка, работа над шоу уже была в самом разгаре, — вспоминает Елена Пинчук. — Останавливаться было поздно».

После оглушительного успеха «танцев» создание рейтинговых шоу поставили на конвейер: «Україна має талант», «Х-фактор», «Зважені та щасливі», «Холостяк»... Новый сезон — новый хит. «Качественные, интересные, сменяющие друг друга шоу не только дали СТБ высокий рейтинг, но и четко обозначили его лидерство в восприятии телезрителей, — констатирует Роднянский. — Это чрезвычайно важно».

Успех эстэблшнских проектов не одно-разовый. «Танцюють всі» и «Україна має талант» идут уже пятый сезон. Инвестировать в инфраструктуру и продвижение шоу, которое закроется после первого же сезона, не имеет смысла, полагает Бородинский.

У конкурентов зарабатывать на эфирных «долгожителях» не получается. Одним из первых дорогих шоу в Украине были «Танцы со звездами», сделанные «Плюсами» в 2006 году. Первый сезон программы, в которой отечественные знаменитости соревновались в танцевальных навыках, оказался очень популярным, рейтинги второго и третьего сезонов упали настолько сильно, что четвертый снимать не стали. В чем секрет СТБ? «В искренности, — убежден Бородинский. — «Х-фактор» или «Танцюють всі» не о пении и танцах, а об обычных людях, которые раскрываются на сцене». Что может быть актуальнее, чем история Золушки?

В НОЯБРЕ 2009-ГО ЧЕТА Пинчуков собрала пресс-конференцию.

Супруги впервые официально признали себя собственниками шести телеканалов и объявили о создании медиагруппы StarLightMedia (ICTV, «Новый», СТБ, М1, М2 и QTV). Наблюдательный совет возглавила Елена Пинчук, генеральным директором назначили Богуцкого. Это была не более чем формализация давно существующего расклада. По-настоящему важной новостью стало то, что StarLight отказалась продлить контракт с сейлз-хаусами

группы «Интер», чтобы продавать рекламу на свои каналы самостоятельно. «Мы выросли, и стало понятно, что никто не сможет заработать для нас деньги эффективнее, чем мы сами», — объясняет Елена Пинчук.

До создания StarLightMedia рекламным рынком заправляли «1+1» и «Интер». Появление столь крупного игрока разрушило и без того хлипкий баланс. «Трем большим продавцам рекламы в Украине тесно, — говорит медиадиректор рекламного агентства АГТІ/Sarat Юлия Карпушина. — Если двое из них создают альянс, то получают больше половины рынка и начинают «съедать» третье, мотивируя рекламодателей размещаться только на своих каналах». Так и произошло. В последующие два года продавцы рекламного времени больше соревновались в умении заключать ситуативные союзы, чем в продажах рекламы.

В начале 2010-го StarLight объединилась для рекламных продаж с группой «1+1», в ответ «Интер» на 10–40% снизил цены. «Интеру» повезло: альянс соперников существовал всего четыре месяца. Весной 2010 года основным владельцем «Плюсов» стал Коломойский, который не скрывал, что его цель — потеснить на телевизионном рынке своего



8,74%

2008

«ТАНЦЮЮТЬ ВСІ»

Первое масштабное шоу СТБ. Бюджет превысил \$3 млн, над проектом работало около 300 сотрудников канала. На съемках финала кастингов были задействованы две мобильные телестудии и вертолет Ми-2. Усилия не пропали даром: гала-концерт посмотрел почти каждый четвертый телезритель.



9,51%

2009

«УКРАЇНА МАЄ ТАЛАНТ»

Украинская адаптация шоу America's Got Talent. Побороться за приз в миллион гривен мог любой непрофессиональный артист. «Талант» стал единственным проектом СТБ с аудиторией свыше 30%. Больше зрителей в том году было только у боксерского поединка Кличко — Гомес.



10,9%

2010

«Х-ФАКТОР»

Прежде чем проникнуть в Украину, самое популярное в мире вокальное шоу The X Factor побывало в 26 странах. В Украине шоу посмотрел каждый пятый телезритель. В кастингах участвовали 30 000 человек.



11,1%

2011

«ЗВАЖЕНІ ТА ЩАСЛИВІ»

Украинская версия американского проекта The Biggest Loser. Пятимесячный реалити-шоу, в котором 20 толстяков худеют под надзором тренеров и телекамер. За торжеством силы воли наблюдал каждый шестой телезритель в Украине.

Samsung S27B970D



Компания Samsung представила одну из самых впечатляющих моделей мониторов последнего поколения: это флагман в линейке премиальных мониторов серии 9 — Samsung S27B970D. Монитор оснащен матрицей, выполненной по технологии PLS (Plane Line Switching), которая является собственной разработкой компании. Ультравысокое разрешение дисплея WQHD (2560 x 1440) вмещает столько же пикселей, что и четыре монитора с разрешением HD-ready.

Технология Mobile High-Definition Link (MHL) позволяет подключать к монитору смартфоны, планшеты и другие мобильные устройства для воспроизведения контента на большом экране в изумительном качестве, а также одновременно заряжать батарею подключенного устройства. Весит монитор с подставкой 7,9 кг.

И конечно, вас порадует прекрасный дизайн с использованием защитного стекла Crystal Clear Glass, регулируемая по высоте подставка и изящная металлическая рамка. ®

www.samsung.com

Около \$1 200

200 КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

давнего оппонента Пинчука. С такой мотивацией не до совместных продаж. «Плюсы» сумели договориться с «Интером», и в проигрышной ситуации оказался уже холдинг Пинчука. Но у новых союзников сотрудничество не заладилось, и в конце 2010-го StarLight перетянула «Интер» на свою сторону. Теперь привлекать рекламодателей огромными скидками была вынуждена уже группа «1+1».

Каков итог перетягивания каната? В долларовом эквиваленте все доходы каналов от прямой телерекламы в 2011 году составили \$400 млн — это все еще меньше, чем до кризиса. «Украинский рынок в 12 раз меньше российского, хотя с учетом всех экономических показателей он должен быть только в пять раз меньше», — говорит Роднянский. Олег Павленко, директор сейлз-хауса «Отличная реклама», входящего в группу «Интер», считает, что украинские телеканалы могли бы зарабатывать на рекламе на 30% больше, чем сегодня.

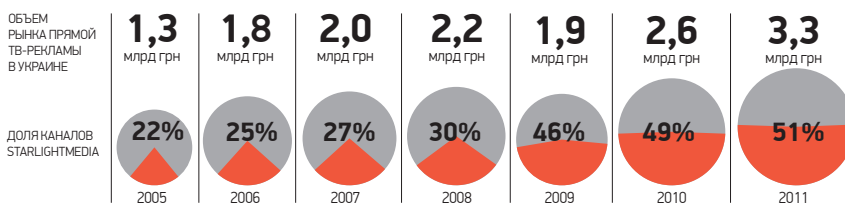
Рекламные войны не единственная проблема для телебизнеса Пинчука. Куда больше неприятностей доставляют амбиции других олигархов, которые готовы платить действительно любую цену за рост рейтингов. Во всех группах, кроме StarLight, из

года в год повторяется одна и та же история. «Гендиректора понимают, что для акционеров телевизор — это не бизнес, а инструмент влияния, и без труда вытягивают из них огромный бюджет, обещая, что вот купим-сделаем самый крутой контент, получим большую долю и уже потом точно начнем зарабатывать», — рассказывает бывший топ-менеджер группы «1+1». — Но спустя год оказывается, что у конкурентов бюджет был не меньше и контент не хуже, и опять необходимо инвестировать». Тон в гонке бюджетов задает Коломойский, ежегодно дотирующий «Плюсы» на \$100–120 млн. Медиагруппа «Украина» обходится Ахметову минимум в \$50 млн. По расчетам топ-менеджера одной из крупнейших телекомпаний Украины, «Интер» потратит в этом году на \$70 млн больше, чем заработает. Разницу покроют акционеры — Фирташ и Хорошковский.

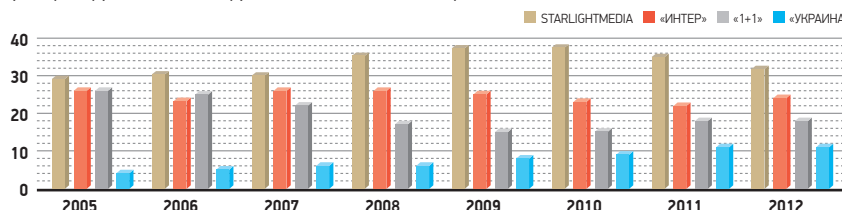
Результатом конкуренции кошельков стал стремительный рост цен на телевизионную продукцию. «Это нонсенс, когда украинский канал покупает российский сериал из расчета \$50 000 за час, — констатирует управляющий партнер рекламного агентства Euro RSCG в Украине Юрий Когутяк. — Такую цену не отобьет никакая реклама».

ГЛАВНЫЙ ИГРОК

Как росла аудитория и рекламные доходы группы StarLightMedia



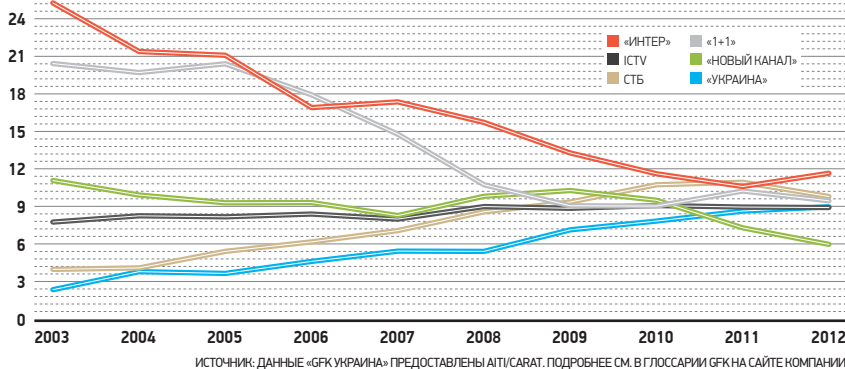
Аудитория крупнейших медиагрупп, % от общего числа телезрителей



ИСТОЧНИК: CORTEX, PUBLICIS GROUPE UKRAINE

БОРЬБА ЗА ЗРИТЕЛЯ

Доля каналов по аудитории 18–54 лет в городах с населением более 50 000 человек, %



ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ «ГФК УКРАЇНА» ПРЕДОСТАВЛЕНЫ АИП/СВАТ. ПОДРОБНЕЕ СМ. В ГЛОССАРИИ ГФК НА САЙТЕ КОМПАНИИ

Пинчук не спешит включаться в гонку бюджетов — StarLight по-прежнему придерживается бизнес-логики. «Каждый канал группы должен быть прибыльным», — подчеркивает Бородинский. Разница в подходах делает каналы Пинчука особо уязвимыми при закупках программ на стороне. Аудитория «Нового канала» за последние два года сократилась более чем на треть — до 6,1% (зрители в возрасте от 18 до 54 лет). Одна из причин — невозможность купить желанный контент. «Новый» проиграл нам борьбу почти за все интересные продукты, — отмечает директор одной из программ канала «1+1». — Мы шутим, что Ткаченко мстит «Новому», откуда его уволили в 2005-м. Ткаченко не нашел времени, чтобы поговорить с FORBES.

В марте 2012 года Бородинский стал генеральным директором всего телевизионного холдинга Пинчука. Его задача — удержать StarLight на лидерских позициях. Основатель крупнейшего в мире интернет-магазина Amazon Джефф Безос однажды назвал ключом к успеху долгосрочное планирование: если вы планируете на три года — у вас множество конкурентов, а если на семь — то их почти не остается, мало кто решается заглядывать так далеко. Бородинский смотрит на вещи схожим образом. «Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, нам нужно понимать, каким станет мир через пять лет, и уже сегодня строить

компанию-лидера, которая будет первой и в 2017 году», — рассуждает он.

Каким будет телевизионный мир через пять лет? Быстрым и очень изменчивым. «Компания должна научиться молниеносно реагировать и приспосабливаться к переменам», — убежден руководитель StarLight. Популярность телевидения падает во всем мире. Украина не исключение. «По ощущениям, телезрителей стало меньше, но насколько — точно сказать не могу», — говорит директор по корпоративным вопросам Nestlé Геннадий Радченко. Как StarLight реагирует на губительную для отрасли тенденцию? «Контент, контент и еще раз контент! Мы должны производить много продукта отменного качества, а потребитель — иметь к нему доступ всегда и с любой платформы», — декларирует Бородинский. Сложная задача, которую предстоит решить группе, — научить зрителя платить за контент. Сегодня все каналы StarLight активно развивают собственное производство. Уже сейчас доходы СТБ от продажи своих программ в другие страны исчисляются миллионами долларов. ICTV приступил к съемкам сериала «Такси» по заказу казахстанского телеканала.

Что ждет группу, если остальные участники рынка еще пять-десять лет будут сорить деньгами? «Если телевидение в Украине не станет бизнесом для всех участников рынка — это будет катастрофа», — убеждена Елена Пинчук. **Р**



РОЗСТРОЧКА

Будинки в елітному комплексі Blaua Lagune, с Козин, 17 км від Києва, з оздобленням та без оздоблення, площею 360 кв. м., з виходом до затоки Дніпра.



☎ 044 466 11 17, 067 501 62 79



STAR DE LUX

ПРЕДСТАВЛЯЄ КОЛЕКЦІЮ
LUXURY НЕРУХОМОСТІ

www.stardelux.com



РОЗСТРОЧКА

Земельна ділянка в елітному комплексі "Дніпрова хвиля", с. Козин, 17 км від Києва, під будівництво резиденції, площею 25 – 30 соток, з виходом до затоки Дніпра.

СДЕЛАНО УМОМ

Через пару лет в список 200 крупнейших украинских компаний войдет несколько новичков из IT-индустрии. Львовская SoftServe — претендент номер один

ТЕКСТ

Роман Судольский

САМАЯ БОЛЬШАЯ БАЗА ОТДЫХА ПОДО Львовом — «Бухта викингов» — раз в году заполняется до отказа. В середине июля здесь празднует свой день рождения компания SoftServe. В 2013-м основной владелец SoftServe Тарас Кицмей будет принимать поздравления с 20-й годовщиной. Отмечать планируется там же: ни одна другая база отдыха в окрестностях Львова не способна принять больше тысячи гостей. Бюджет праздника растет из года в год. Дела у SoftServe идут неплохо.

46-летний Кицмей управляет третьим по величине аутсорсинговым бизнесом в Украине. Вместе с четырьмя зарубежными компаниями SoftServe формирует «большую пятерку» украинского офшорного программирования. Из 30 000 трудоустроенных в индустрии специалистов треть работает в пяти крупнейших компаниях. Когда на парламентских слушаниях председатель Госагентства по информатизации Владимир Семиноженко сказал, что через несколько лет эта отрасль по объему экспорта догонит металлургию, в кулак смеялись даже некоторые аутсорсеры. Кицмей не смеялся: он верит, что так и будет.

В первые годы информационной революции программировать сложные системы умели только софтверные корпорации, поэтому основную часть своих ресурсов они тратили на саму разработку. Теперь программировать умеют все. Гиганты индустрии сосредоточились на разработке идей и маркетинге готовых продуктов. А воплощают идеи в программный код офшорные программисты из развивающихся стран с хорошей математической школой. Они пока не умеют разрабатывать, а главное — продавать готовые продукты, которые приносят Microsoft, Oracle, SAP и другим корпорациям миллиарды. Прибыльность фирм, занимающихся офшорным программированием, редко превышает 20%, но для разработчиков из

НА ФОТО

Тарас Кицмей нашел способ удерживать талантливых программистов на родной земле



ФОТО: ИГОРЬ ТИШЕНКО



небогатых стран этого более чем достаточно.

Исследовательская компания Tholons оценивает объем рынка IT-аутсорсинга в 2012 году в \$251,7 млрд. 55% пирога приходится на Индию, 17% — на Канаду. Еще 6% у Филиппин. Сразу за первой тройкой идет Центральная и Восточная Европа с показателем 5%, где Украина — крупнейший рынок. По соотношению между ценой и качеством наши программисты — одни из лучших в мире. Им охотно доверяют сложные проекты, к которым нужен творческий подход. Ассоциация украинских программистов Ukrainian Hi-Tech Initiative подсчитала, что в прошлом году доходы украинских аутсорсинговых компаний составили \$1 млрд. «По-честному, уже миллиарда полтора», — уверен операционный директор входящей в «большую пятерку» компании Ciklum Роман Хмиль.

КИЦМЕЙ ОСНОВАЛ SoftServe в 1993-м. Дело было так. Женатый на украинке бывший вице-президент General Electric Уоррен Бруггеман профинансировал проведение бизнес-курсов для молодых специалистов. Лекции во Львове и Киеве читали американские преподаватели из Ренсселирского политехнического института. В числе львовских слушателей были Юрий Василик, Игорь Мендзевровский и Тарас Кицмей. Рассказы американских менторов о рынке программного обеспечения в США и его потребностях

произвели на них большое впечатление. Победитель студенческих олимпиад по прикладной математике и программированию, Кицмей в то время дописывал кандидатскую. Пока он защищался, Мендзевровский и Василик составили бизнес-план и начали поиски клиентов. Кицмей влился в команду после появления первого заказчика. Партнеры взяли в аренду помещение и компьютер, установили себе зарплату в \$40 в месяц и начали писать код.

Первый заказ маленькому львовскому стартапу сделала одна из крупнейших промышленных корпораций Америки — General Electric. Помог Бруггеман. Среди американских преподавателей, которых он привлек к чтению лекций, были выходцы из Западной Украины. Вернувшись домой, они основали компанию, которая искала для украинских программистов заказы в США. В 1997 году эта фирма прекратила существование. Заказчики остались лишь у тех украинцев, которые успели завоевать доверие американских клиентов. Кицмеем это удалось. Его принцип прост: когда ты делаешь работу лучше, чем от тебя ожидают, заказчик хочешь не хочешь порекомендует тебя другим. «И снова обратится к тебе, если перейдет в другую компанию», — улыбается Кицмей. Эта формула оказалась настолько эффективной, что в 2000-м SoftServe почувствовала себя достаточно уверенно для того, чтобы открыть первый собственный офис в США.

Кроме тесных связей с украинской диаспорой, столица Галичины имеет

и другие важные для IT-сферы преимущества. Университет имени Ивана Франко и Львовская политехника готовят сильных программистов. По количеству IT-специалистов город уступает только Киеву и Харькову. Мэр города Андрей Садовый любит технологические компании — они экологичны и хорошо платят сотрудникам. Средняя зарплата львовского программиста — 10 000 гривен.

«У них есть деньги пойти в ресторан, купить технику, недвижимость», — объясняет Садовый. Кицмеем он называет активным львовянином, который участвует в городском совете по конкурентоспособности. SoftServe автоматизировала работу городских ЖЭКов. Львов расплачивается с компанией кадрами: ежегодно около 70% выпускников городских вузов по специальностям «прикладная математика» и «программирование» (150–200 человек) идут работать к Кицмее.

Новые сотрудники начинают с того, что пишут код. Кицмей называет эту часть работы «класть кирпичи». Но продает его компания «оперные театры». SoftServe специализируется на сложных проектах для двух типов заказчиков. Типичный пример заказчика первого типа — Microsoft, которая разрабатывает сложный софт на продажу и привлекает к разработке аутсорсеров. Второй тип заказчиков олицетворяет Google: этому поисковику тоже нужны сложные технологические решения, но он предоставляет их пользователям бесплатно, зарабатывая на чем-то ином. И те, и другие приходят за готовыми решениями к аутсорсерам. Кицмей говорит, что за 19 лет его компания построила более 3000 «театров». «Мы делаем быстрее, дешевле и лучше, чем сами заказчики», — утверждает он. Среди клиентов Кицмея немало участников рейтинга Fortune 500: Cisco, Dell, IBM, Pinnacle. В компании работают специалисты, в совершенстве владеющие самыми распространенными языками программирования (C++, PHP, Java или C#) и умеющие разрабатывать софт под основные платформы (Windows, MacOS, Linux, Symbian, iOS, Android).

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЛИДЕР

Украина зарабатывает на аутсорсинге больше всех в Центральной и Восточной Европе



ИСТОЧНИК: CENTRAL AND EASTERN EUROPE IT OUTSOURCING REVIEW 2010, UKRAINIAN HI-TECH INITIATIVE

Параллели со строителями заканчиваются, когда речь заходит об условиях труда. Украинские аутсорсеры пылинки сдувают со своих сотрудников. Им приходится выдерживать глобальную конкуренцию не только за заказы, но и за человеческие ресурсы. «На переезд в Польшу у хорошего разработчика уйдет три недели», — отмечает вице-президент Luxoft Дмитрий Кушнир. В последние годы ворота для программистов из Восточной Европы распахнула Германия. И без того высокие по меркам Украины зарплаты ежегодно растут в отрасли на 10–15%. Описание соцпакета в аутсорсинговых компаниях порой занимает несколько страниц. «Мы пытаемся сделать так, чтобы люди на работе радовались — дома же сидеть скучно», — утверждает Кицмей. В любом из восьми офисов SoftServe имеется спортзал с тренажерами, бильярдом, пинг-понгом и настольным футболом. В коридорах на каждом этаже — кресла-мешки и сенсоры Kinect, позволяющие играть в компьютерные игры с элементами реальности.

Но сотрудники ценят работу в SoftServe не только за fun, с созданием которого, кстати, куда лучше справляются киевские компании.

У Кицмея — собственная поликлиника, дисконтная программа с магазинами и ресторанами, бесплатные курсы английского языка и множество тренингов по развитию компетенции. На каждых 100 сотрудников приходится один career advisor, лично заинтересованный в продвижении своих подопечных по карьерной лестнице. «In what type of business you are?» — часто спрашивают у Кицмея за границей. «We are in people business», — отвечает он. Исследовательская компания Aon Hewitt дважды признавала SoftServe лучшим работодателем Украины. А в 2011 году компания стала лучшей во всей Центральной и Восточной Европе. Кицмей не может дать своим сотрудникам лишь одного — спокойной и обеспеченной страны проживания. По оценке Кушнира, 8–10% программистов ежегодно уезжают за рубеж, несмотря на все усилия украинских работодателей.

В СЕМИРНАЯ ИЗВЕСТНОСТЬ пришла к SoftServe в 2004-м. Для одного из заказчиков компания разрабатывала на базе технологии Microsoft Bird's Eye сервис по визуализации объектов коммерческой недвижимости. Принцип

ЛИЦА ОТРАСЛИ

Кто стоит во главе крупнейших аутсорсинговых компаний Украины



Дмитрий Кушнир

Компания
Luxoft

Штаб-квартира
Россия

Количество
сотрудников в Украине
2353

Кушнир превратил украинский офис в ключевое звено компании: почти половина всех сотрудников Luxoft работает в Украине.



Юрий Антонюк

Компания
EPAM

Штаб-квартира
США

Количество
сотрудников в Украине
2300

В начале 2012 года компания разместила свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже и привлекла \$72 млн.



Тарас Кицмей

Компания
SoftServe

Штаб-квартира
Украина

Количество
сотрудников в Украине
2166

В прошлом году Кицмей стал президентом ассоциации «ИТ Украины» — главного лоббиста отрасли.



Владимир Шаров

Компания
GlobalLogic

Штаб-квартира
США

Количество
сотрудников в Украине
2116

Бывший глава украинского подразделения Intel, Шаров возглавил компанию в 2012 году.



Роман Хмиль

Компания
Ciklum

Штаб-квартира
Дания

Количество
сотрудников в Украине
1658

Ставший миллионером после продажи своей аутсорсинговой компании Хмиль перешел в Ciklum из GlobalLogic.

НЕ ОБОВ'ЯЗКОВО БУТИ ПИСЬМЕННИКОМ, ЩОБ МАТИ СВОЮ ІСТОРІЮ.



Офіційний дистрибутор в Україні ТОВ "БІСКО ВІНІ", м.Київ, вул. Мечникова 9

Найстаріший шотландський сімейний купажований віскі.
DISCOVER A DIFFERENT ANGLE. GRANT'S.
Поглянь під іншим кутом. Грантс.
www.grantswhisky.com/ua

НАДМІРНЕ СПОЖИВАННЯ
АЛКОГОЛЮ ШКІДЛИВЕ
ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

тот же, что и в Google Street View. Строем можно было рассмотреть со всех сторон, узнать его историю, получить информацию о параметрах здания, его прежних владельцах и близлежащих объектах. Для этого пришлось обработать огромный массив данных об американском рынке недвижимости. Проверить готовое решение приехали аудиторы из Microsoft. «Они сказали «вау!» и пригласили нас показать проект на крупнейшей ежегодной конференции Microsoft», — вспоминает Кицмей. В своем выступлении Билл Гейтс похвалил украинскую компанию и привел ее решение в качестве примера того, какие бизнес-приложения можно строить на технологиях корпорации.

До кризиса бизнес SoftServe ежегодно рос на 40–50%. В аутсорсинге оборот почти напрямую коррелирует с количеством сотрудников, потому рост приходилось подкреплять активным наймом. Даже выбирая подчистую выпускников-программистов во Львове, компания не могла утолить кадровый голод. Кицмей первым из украинских аутсорсеров задумался о том, чтобы обучать персонал самостоятельно. Каждый год SoftServe University выпускает 300–400 специалистов. Они проходят бесплатный трехмесячный курс, по интенсивности равный паре лет вуза. Большинство слушателей остаются работать в компании. SoftServe растет и географически: в 2005-м Кицмей начал открывать офисы в других украинских городах. Сегодня на компанию работают более 2000 специалистов в Черновцах, Ивано-Франковске, Ровно, Днепропетровске и Севастополе. Культурные и политические различия между жителями разных регионов не влияют на слаженность работы и воспринимаются с юмором. «Вы к нам из Украины

едете?» — пересказывает один из львовских сотрудников SoftServe разговор с севастопольским коллегой.

Ранний старт многое значил в завоевании компанией лидерских позиций. «SoftServe была одной из первых, остальным приходилось ее догонять», — считает Хмиль. В то же время самый первый украинский аутсорсер «Миратех» остался середнячком. Компанию основали еще в 1989-м. Но в отличие от Кицмея ее создатели сделали ставку не на американский, а на европейский рынок и на довольно раннем этапе привлекли в капитал иностранных инвесторов. Сегодня в «Миратехе» работает менее 600 сотрудников, он не раз менял собственников.

Считается, что аутсорсинговые компании чувствуют себя в период кризиса как рыба в воде: в стремлении сократить издержки крупные корпорации увольняют собственных программистов и отдают эту работу «на сторону». На самом деле в ожидании кризиса заказчики урезали бюджеты на разработку. Чтобы пережить «тощие годы», многие украинские команды программистов продавались полностью или по

частям — тем более что международные компании вроде EPAM Systems, Luxoft и GlobalLogic предлагали хорошие условия. По словам Кицмея, неуверенность в будущем породила у многих желание выйти из бизнеса с кэшем. «У нас была уверенность», — улыбается он.

Правда, за эту уверенность пришлось дорого заплатить. В кризис SoftServe сократила несколько сотен сотрудников. Бывший директор по маркетингу киевского офиса компании Сергей Устенко рассказывает, что сам по себе Кицмей — руководитель нежесткий. «Добрый чоловік», — вторит ему Садовый. «Потому он окружает себя действительно жесткими менеджерами», — усмеха-

ется Устенко. В первую очередь он имеет в виду совладельца SoftServe Тараса Вервега, который считается «серым кардиналом» компании. На трудных переговорах Кицмей и Вервега всегда вместе. Кроме Вервега у Кицмея еще пять партнеров, один из которых — американец прибалтийского происхождения Вил Эзеринс. В 2007 году он влился в SoftServe со своей командой. Сегодня в США у компании есть два торговых представительства и штаб-квартира с 20 сотрудниками. Структура собственности несколько раз пересматривалась в зависимости от вклада в развитие компании. У президента SoftServe Кицмея — самая большая доля, размер которой не раскрывается.

Инвесторы часто интересуются возможностью войти в капитал компании. Их встречаются с традиционным львовским гостеприимством, но уходят они ни с чем. Кицмей не видит смысла продаваться. Что делать с деньгами? Долларовый депозит принесет от силы 6% прибыли в год. Гривневый — 15%, но часть дохода съест инфляция, не говоря уже о девальвации. Вложившись в хедж-фонд,



Мэр Львова называет Кицмея «добрым человеком»

200 КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

можно рассчитывать на 20–25% в год, но и убытки могут быть велики.

«А мы растем на 40–50% в год и занимаемся любимым делом почти без рисков, — говорит Кицмей. — Так зачем нам инвестор?»

Незачем? Но конкуренты растут быстрее. В этом году основанная выходцами из Беларуси американская ЕРАМ провела первичное размещение акций на Нью-Йоркской фондовой бирже. Компания, которую рынок оценил в \$490 млн, выручила от размещения \$24 млн, а ее акционеры — \$48 млн. Из более чем 7000 сотрудников ЕРАМ 2300 работают в Украине. По этому показателю в начале года ЕРАМ опередила SoftServe и теперь находится на втором месте. Лидирует российский Luxoft, в украинском подразделении которого в мае 2012-го работало 2353 сотрудника.

Кицмей признает, что, продав долю в компании инвестору, можно расти быстрее, и вместо прошлогоднего 47%-го роста достичь 100%. «Но что изменится для меня, если моя доля сократится вдвое?» — пожимает плечами он. Контроль над компанией для него важнее темпов роста. Оптимальным способом привлечения капитала Кицмей считает IPO. Но выходить на биржу он собирается не раньше 2014-го, когда оборот компании перевалит за \$100 млн. Впрочем, Хмиль уверен, что основной владелец SoftServe прибедняется. По оценке Хмиля, доходы всех украинских аутсорсеров превысят в этом году \$1,5 млрд, и компании

первой тройки, которую замыкает SoftServe, зарабатывают около \$100 млн каждая.

ЕРАМ зарабатывает уже более \$100 млн за квартал. Через несколько месяцев после IPO акции компании стоили на 70% дороже цены размещения. Это открывает радужные перспективы и для других аутсорсеров из Восточной Европы. «Заказчики говорят, что украинские разработчики не только дешевле, но и в два раза продуктивнее остальных», — рассказывает Хмиль. «Это же магия: мы экспортируем продукт, но при этом лишь наращиваем богатство, которое в головах наших разработчиков», — радуется Кицмей.

Прибыльная со дня своего основания, SoftServe всегда инвестировала в технологии, которые будут востребованы в будущем. У компании пока не так много заказов в сфере облачных вычислений, но Кицмей уже два года не жалеет денег на развитие этой компетенции у сотрудников и разработку программных «полуфабрикатов». Скорость в выводе продукта на рынок играет в софтверной индустрии ключевую роль. Заготовки SoftServe позволят заказчику опередить конкурентов на облачном рынке, объем которого удваивается каждый год. Два других приоритета инвестиций — мобильные решения и бизнес-аналитика. По прогнозу Хмиля, уже к концу 2012-го GlobalLogic вытеснит SoftServe с третьего места по количеству программистов в Украине. Кицмей спокоен: тише едешь — дальше будешь. **Е**

ПОЧУВСТВУЙТЕ РАЗНИЦУ

Месячные расходы на разработку команду из двух человек в разных странах, 2011 год



СТАРШИЙ РАЗРАБОТЧИК
(СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА
+ БОНУСЫ, ЕВРО/МЕС.)



МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА
(СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА
+ БОНУСЫ, ЕВРО/МЕС.)



РАСХОДЫ НА ОФИС
НА ДВУХ ЧЕЛОВЕК,
ЕВРО/МЕС.



ВСЕГО

СТРАНА	СТАРШИЙ РАЗРАБОТЧИК (СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА + БОНУСЫ, ЕВРО/МЕС.)	МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА (СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА + БОНУСЫ, ЕВРО/МЕС.)	РАСХОДЫ НА ОФИС НА ДВУХ ЧЕЛОВЕК, ЕВРО/МЕС.	ВСЕГО
Беларусь	1600	1850	774	4224
Украина	1700	1900	798	4398
Румыния	1700	1950	852	4502
Польша	1800	2100	780	4680
Венгрия	1900	2200	800	4900
Великобритания	3500	5300	1886	10 686
Германия	4500	5000	1194	10 694

ИСТОЧНИК: IT SOURCING EUROPE LIMITED

ИНВЕСТИРУЙТЕ В MMCIS!

ПУСТЬ ВАШИ ДЕНЬГИ
РАЗНОЖАЮТСЯ



РЕКЛАМА

ТОВ "MMCIS INVESTMENTS"
ЛІЦЕНЗІЯ НКЦПФР СЕРІЯ АГ №580220 ВІД 03.10.2011р.,
37717929 М. КИЇВ, ТЕЛ.: +38 044 361 68 00

УЧЕНЫЙ ФЕРМЕР

Один из самых быстрорастущих агрохолдингов Украины тратит около \$12 млн в год на новые технологии. Вскоре он может оказаться в списке крупнейших компаний страны

ТЕКСТ

Дария Исакова

ДИСПЕТЧЕРСКАЯ АГРАРНОЙ КОМПАНИИ «Дружба-Нова» в поселке Варва на Черниговщине выглядит как центр управления полетами. Сотрудники холдинга отслеживают все маневры сельхозтехники, которая работает на расстоянии 100–200 км от их офиса. Трактора и комбайны оснащены GPS-устройствами, позволяющими диспетчерам контролировать работу механизаторов или дистанционно управлять «беспилотной» техникой. «У каждой операции свой код: всего их около тысячи», — говорит 37-летний основатель и гендиректор холдинга «Дружба-Нова» Сергей Гайдай.

GPS-мониторинг — одна из 16 инноваций, внедренных компанией на 108 000 га арендованной земли. В прошлом году «Дружба-Нова» потратила почти \$12 млн на оснащение производства новейшими технологиями. Конкуренты считают это расточительством. «Благодаря новым технологиям мы экономим до двухсот долларов на гектаре», — возражает критикам Гайдай.

В 2011-м холдинг Гайдая получил почти \$60 млн дохода. По сравнению с 2010 годом выручка возросла в три раза. «Компания показывает прибыль вне зависимости от погодных условий и регуляторных ограничений», — констатирует начальник службы инвестиционного бизнеса УкрСиббанка Оксана Шведа.

В рейтинге «200 крупнейших компаний Украины» в этом году восемь агрохолдингов. «Дружба-Нова» прогнозирует, что ее выручка в 2012-м увеличится почти втрое. В этом случае она сможет претендовать на место в элите украинского бизнеса.

По эффективности бизнеса «Дружба-Нова» входит в десятку лучших агрохолдингов страны, говорит президент Украинского клуба аграрного бизнеса (УКАБ) Алекс Лисситас.

НА ФОТО
Сергей Гайдай
поверил
в технологии,
когда разуверился
в государстве



ФОТО: ВЛАДИМИР ГЕРАСИМОВ



В 2011 году EBITDA на 1 га у компании достигла \$275. В 2012-м Гайдай рассчитывает довести этот показатель до \$540. У агрохолдингов «Астарта-Киев» (№88 в списке крупнейших компаний) и «Мрія» (№130), которые, как и «Дружба-Нова», специализируются на растениеводстве, EBITDA на гектар около \$630.

Потомственный аграрий, Гайдай занялся сельскохозяйственным бизнесом в 1992 году, когда арендовал 50 га земли, на которых вместе со своим другом Владимиром Попенко организовал фермерское хозяйство «Левада». Выращивали пшеницу, ячмень и кукурузу. «Местный пивзавод рассчитывался за ячмень пивом, которое мы потом продавали с машины в нашем районе», — вспоминает Гайдай.

В 2001-м «Левада» была преобразована в сельскохозяйственную компанию «Дружба-Нова» с земельным банком около 2500 га. На первых порах аграрии работали по старинке, используя классическую вспашку. Как и большинство фермеров в начале 2000-х, они не задумывались об эффективности. Расчет был на помощь сверху: власть обещала поддерживать аграриев госзакупками, дотациями и дешевыми кредитами.

«В конце концов я понял, что ждать помощи бесполезно и нужно работать ради прибыли, а не ради процесса», — говорит Гайдай. Он начал искать способы получить максимальную отдачу со своих полей. Многие вынес



НА ФОТО
Собственная лаборатория позволила компании в 10 раз снизить расходы на исследование почвы

из семинаров и мастер-классов, ради которых ездил в США и Канаду. «Ребята взяли на вооружение энергосберегающие технологии: сохранение плодородности грунтов, сбалансированную подпитку почвы, стали применять широкозахватную технику и системы точного земледелия», — перечисляет гендиректор компании «Райз» (входит в группу UkrLandFarming) Сергей Сизоненко. Гайдай и Попенко он знает с 2002 года. «Райз» снабжает их компанию техникой John Deere.

Формула эффективного земледелия, по Гайдаю, проста: это или рост урожайности при существующих затратах, или снижение затрат с сохранением урожайности. В 2002-м бизнесмен начал применять технологию mini-till (минимальная обработка почвы), при которой разрыхляют почвенный слой всего на 10–12 см. В первый же сезон благодаря экономии на горючем, технике и зарплатах производственные издержки сократились на 30%, а урожайность при этом увеличилась на 20%.

К 2009 году «Дружба-Нова» внедрила уже более десятка инноваций. «Ни одна технология сама по себе не может работать эффективно, — убежден Гайдай. — Все процессы взаимосвязаны».

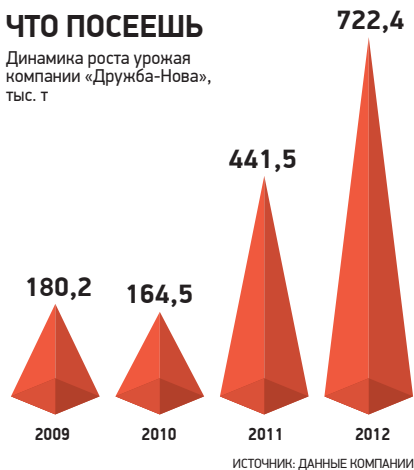
За основу он взял точное земледелие. Земли холдинга поделены на 1200 полей размером от 30 до 300 га. Каждое поле имеет свою карту и технологический план, составленный на основе химического анализа грунта. «Поначалу агрохимическую экспертизу мы заказывали

сторонним лабораториям, но в 2009-м создали собственную», — рассказывает директор по научно-технологическому обеспечению компании «Дружба-Нова» Ярослав Бойко.

Образцы почвы собирают машины, оборудованные автоматическими пробоотборниками и бортовыми компьютерами. На взятие пробы уходит пять секунд. Благодаря этому за день одна машина способна обследовать до 1000 га. Образцы почвы хранятся в лабораторном архиве около трех лет. На рынке эта услуга стоит 22 гривны за гектар, компании «Дружба-Нова» она обходится почти в 10 раз дешевле. Цель мониторинга — выделить однородные по плодородности зоны и рассчитать количество удобрений и химикатов, которое необходимо внести на тот или иной участок. «Благодаря дифференцированной обработке почвы мы на 40% снизили затраты на удобрения», — констатирует Бойко.

ЧТО ПОСЕЕШЬ

Динамика роста урожая компании «Дружба-Нова», тыс. т



После уборки урожая специалисты агрохолдинга не выкашивают жнивьё, а используют его для подкормки почвы. По словам Бойко, применение пожнивных остатков позволяет снизить объём удобрений на 30%. «Выпалывать поля — то же самое, что сжигать сто долларовые купюры», — считает Гайдай.

Ещё одна технология, которую внедряет «Дружба-Нова», — strip-till, подразумевающая одновременное выполнение трех основных операций: обработки почвы, внесения удобрений и сева. Это экономит время и сохраняет влагу в почве. Популярная среди украинских аграриев технология нулевой обработки почвы на полях Гайдая пока не прижилась. «Дружба-Нова» испытывает ее на участке 1000 га.

«Одно дело — имплементировать готовые технологические решения и платить за это огромные деньги, совсем другое — самостоятельно разрабатывать и адаптировать их на своем производстве», — отмечает Лисситса. «Дружба-Нова», по его словам, не покупала дорогое программное обеспечение у софтверных компаний. Его разрабатывали штатные программисты с учетом потребностей и особенностей холдинга.

Растениеводство приносит компании более 85% дохода. В прошлом году средняя урожайность озимой пшеницы в Украине составляла 35 ц/га, а кукурузы — около 60 ц/га. У «Дружба-Нова» показатели не намного выше: 43 и 61 ц/га. Гайдай такие результаты устраивают. «Рекордная урожайность — еще не гарантия высокого качества и прибыли, скорее наоборот, — замечает он. — Чтобы получить 120 центнеров пшеницы с гектара, много ума не нужно. Важнее учитывать экономику процесса».

Сельхозкомпании, которые работают по традиционным технологиям, должны соблюдать севооборот, чтобы не навредить почве. «Наши специалисты находятся в постоянном поиске — как без ущерба для грунта выращивать больше экономически привлекательных культур», — говорит председатель правления агрохолдинга «Сварог Вест Груп» Андрей Гордийчук.

«Дружба-Нова» благодаря точному земледелию отошла от традиционного севооборота и выращивает то, что в цене. Около 70% ее полей в 2011-м было отдано под кукурузу. По данным УКАБ, рентабельность этой культуры в прошлом году превышала 25%. Рентабельность ячменя и пшеницы была вдвое меньше. Кукуруза будет дорожать — растут аппетиты Китая, крупнейшего в мире импортера этой культуры. По словам Гайдая, рентабельность растениеводства в его компании превышает 50%.

Динамизм и перспективы агрохолдинга «Дружба-Нова» привлекли инвестора. В 2008 году его основным владельцем стала компания «Твеелинген Украина» со штаб-квартирой в Нидерландах. Ее связывают с бывшим представителем «Лукойла» в Украине, народным депутатом от Партии регионов Дмитрием Сандлером. Он не опроверг, что является совладельцем холдинга «Дружба-Нова», но давать комментарий для этой статьи отказался.

Поначалу у инвестора были поводы для разочарования. Кризисный 2008-й показал, что сельское хозяйство не менее уязвимо, чем другие отрасли. Себестоимость продукции превышала цену реализации. Чистая прибыль агрохолдинга упала с 21,5 млн гривен в 2007 году до 8,9 млн в 2008-м.

Но вскоре ситуация начала выравниваться. Компания взяла курс на расширение. Количество земли в обработке за четыре года увеличилось с 34 000 до 108 000 га.

Гайдай собирал земли в граничащих друг с другом Черниговской, Сумской и Полтавской областях. «Пусть это не самые плодородные почвы в Украине, зато нам удалось создать целостный земельный банк и минимизировать климатические риски», — объясняет он. Это позволило наладить и отработать централизованную систему управления агрохолдингом, которую он предпочел распространенной среди украинских компаний кластерно-модульной модели.

«Все решения принимаются в едином центре, на периферии — только исполнители, — рассказывает партнер рекрутинговой компании Talent Advisors Роман Бондарь. — В результате нет испорченного телефона, сокращаются затраты на логистику, с минимальными потерями и влиянием на себестоимость происходит распределение техники на полях».

Гайдай говорит, что в дальнейшем его компания выйдет за рамки выбранного региона и будет арендовать земли в других областях. Нынешние технологии позволяют управлять работой холдинга, даже если его поля находятся в нескольких тысячах километров от центрального офиса. В обозримом будущем менеджмент рассчитывает увеличить свой земельный банк в Украине до 150 000 га.

Все владельцы компании «Дружба-Нова» вносят равный финансовый вклад в ее развитие, утверждает Гайдай. По его словам, инвестор не вмешивается в операционную деятельность холдинга.

Шведа из УкрСиббанка придерживается иного мнения. Она хорошо изучила работу компании: в 2012 году ее банк выступил лид-менеджером выпуска облигаций агрохолдинга «Дружба-Нова» на 200 млн гривен. «Мажоритарные собственники тщательно контролируют работу компании и результаты ее деятельности, — отмечает она. — Это позволяет миноритариям избегать «звездной болезни» — неэффективных инвестиций в поддержку собственного эго». (F)

УДАРНИК КАПИТАЛИСТИЧЕСКОГО ТРУДА

За четыре года выручка компании «Дружба-Нова» возросла в 10 раз

■ ВЫРУЧКА, МЛН ГРН
■ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, МЛН ГРН



За 13 лет
заключения
Павел Лазаренко
растерял весь
свой бизнес
и компаньонов



ФОТО: KIMBERLY WHITE / REUTERS / VOSTOCK-PHOTO

ВОЗВРАЩЕНИЕ ХОЗЯИНА

Как создавалась бизнес-империя Павла Лазаренко и что от нее осталось

ТЕКСТ

Федор Орищук

ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ ПОСЛЕ ПУБЛИКАЦИИ этой статьи первый из украинских премьеров, поплатившийся за свои преступления, покинет исправительное учреждение Terminal Island. 1 ноября 2012 года закончится американская тюремная эпопея Павла Лазаренко, длившаяся с перерывом на домашний арест более 13 лет.

В октябре 1999-го президент Леонид Кучма подвел итог предпринимательской карьеры бывшего премьера в газете «Факты». «Лазаренко фактически сформировал монополию на газ, был близок к этому на рынке хлеба и спирта, активно захватывал недвижимость, заводы, контроль над банками. Думаю, через год-другой он «приватизировал» бы всю страну», — писал Кучма.

Сколько можно было «наприватизировать» в Украине середины 1990-х? Власти США заморозили на счетах экс-премьера и его структур около \$280 млн. С таким капиталом в списке богатейших украинцев Лазаренко в 2012 году занял бы лишь 29-е место. Народный депутат Григорий Омельченко, возглавлявший в 1990-е парламентский комитет по борьбе с коррупцией, утверждает, что счета — лишь вершина айсберга. По его данным, состояние Лазаренко превышало \$2 млрд. Судя по тому, что нам известно сегодня, это не преувеличение.

ЛЕТОМ 1996 ГОДА Лазаренко, незадолго до этого возглавивший Кабинет Министров Украины, пригласил президентскую чету на свою дачу в Пуще-Водице. «Я ему говорил, что, перед тем как звать Кучму с женой в гости, надо поинтересоваться, а есть ли на их даче ставок с беседками?! — вспоминает бывший заместитель губернатора Днепропетровской области Виталий Кирияш. — А Лазаренко

ко всему еще и расставил по дому музейные подсвечники».

Чувство меры никогда не было сильной стороной Лазаренко, вознесенного на вершины украинской политики благодаря счастливому стечению обстоятельств.

До развала СССР уроженец села Карповка на Днепропетровщине делал обычную номенклатурную карьеру: был председателем колхоза имени Калинина, начальником райсельхозуправления, заведовал отделом сельского хозяйства и пищевой промышленности Днепропетровского обкома КПУ.

Днепропетровская область, буквально напигигованная оборонными и металлургическими заводами, была вотчиной «красных директоров». Как аграрному функционеру удалось стать ее руководителем? Все дело в политической конъюнктуре, говорит политтехнолог Андрей Золотарев, который в 1996 году помогал Юлии Тимошенко избраться в Верховную Раду.

Первый президент Украины Леонид Кравчук плохо ладил с днепропетровским кланом. «Руководители оборонных, химических и металлургических предприятий Днепропетровской области на дух не переносили Кравчука, которого считали предателем СССР и националистом», — рассказывает Золотарев. В марте 1992 года Кравчук под нажимом «красных директоров» согласился назначить своим представителем в области (аналог нынешней должности губернатора) председателя Днепропетровского горисполкома Валерия Пустовойтенко. Тот уже принимал поздравления.

Каково же было изумление Пустовойтенко, когда в опубликованном указе вместо своей он увидел фамилию Лазаренко. «Президент одним махом решил проблему с днепропетровским кланом, противопоставив промышленникам чуждого им агрария», — заключает Золотарев.

Даже враги Лазаренко, обвиняющие его в коррупции, казнокрадстве

и убийствах, признают: он был сильным руководителем. «Благодаря ему в городе были построены мост через Днепр, автовокзал, пущен метрополитен», — отмечает днепропетровский бизнесмен Геннадий Корбан. С середины 2000-х он судится со структурами Лазаренко за днепропетровскую недвижимость.

«Лазаренко у многих вызывал неприязнь, потому что тормозил и заставлял работать», — поясняет бывший зампред Службы безопасности Украины Юрий Самойленко. «Хамоватый, жесткий, а иногда жестокий руководитель, который мог моментально решить любой рабочий вопрос», — добавляет бывший мэр Донецка Владимир Рыбак. В окружении Лазаренко за ним закрепилось прозвище Хозяин.

На посту президентского представителя Хозяин не терял времени даром. В 1994 году Верховная Рада создала комиссию для проверки деятельности Черноморского морского пароходства. «Занимаясь этим делом, я случайно нашел открытые в 1993–1994 годах счета Лазаренко в польских, швейцарских и американских банках, на которые поступали деньги днепропетровских бизнесменов», — рассказывает Омельченко, входивший в комиссию.

Как было устроено взаимодействие власти и бизнеса при Лазаренко? В начале нулевых один из его ключевых партнеров Петр Кириченко сообщил американскому суду, что за «сотрудничество» Хозяин требовал 50% в прибыли и 50% в капитале опекаемого бизнеса. По такой схеме, к примеру, с Лазаренко работали директор агрофирмы «Наукова» (Днепропетровская область) Николай Агафонов и директор днепропетровского ресторана «Старая башня» Алексей Дитятковский.

Дитятковский не просто пошел под крышу Лазаренко, но и стал одним из руководителей теневой бизнес-империи чиновника. Ее ключевыми звеньями были фирма «Днепронефть», инвестиционная

«КАССА» ПАВЛА ИВАНОВИЧА

На чем зарабатывал и на что влиял Лазаренко



ЭНЕРГЕТИКА

Областные распределительные компании

Лазаренко создал схему бартерных расчетов, благодаря которой подконтрольная ему фирма «Днепронефть» получила право требовать оплату с должников «Днепроблэннерго» — предприятий пищевой, сельскохозяйственной, химической и прочих отраслей. Те рассчитывались товарами. В материалах американских судов указано, что в 1993–1996 годах «Днепронефть» перечислила на счета Лазаренко по меньшей мере \$5 млн. «Лазаренко контролировал практически все украинские облэннерго», — утверждает Александр Гудыма, в середине 1990-х — зампред правления «Львовоблэннерго».

МЕТАЛЛУРГИЯ

Марганецкий и Орджоникидзевский ГОКи, НЗФ

В ходе сертификатной приватизации младшие партнеры Лазаренко Петр Кириченко и Константин Григоришин скупили 40% акций Марганецкого горно-обогатитель-

ного комбината. Бывший водитель Лазаренко Леонид Гадяцкий стал акционером Орджоникидзевского ГОКа. Днепропетровский бизнесмен Геннадий Корбан утверждает, что Лазаренко контролировал не только марганцевые ГОКи, но и Никопольский завод ферросплавов.

ФИНАНСЫ

ПриватБанк, банк Земельный Капитал, СК «Страховой дом» и «Оранта-Днепр»

В середине 1990-х 16,6% акций ПриватБанка опосредованно владел Гадяцкий. Такие же пакеты были у пяти других акционеров — Игоря Коломойского, Геннадия Боголюбова, Александра Мартынова, Леонида Милославского и Сергея Тигипко. Гадяцкий не участвовал в управлении банком, но, по словам Корбана, банк безвозвратно выдавал кредиты структурам, подконтрольным Лазаренко, по первому требованию. В частности, агрофирма «Наукова» в конце 1990-х получила от ПриватБанка ссуду на 100 млн гривен (более \$50 млн по курсу 1997 года). Влияние

«Энергия» и банк Земельный Капитал, соучредителем которых выступал Дитятковский. Во время ваучерной приватизации эти структуры и связанные с ними компании скупали наиболее привлекательные предприятия Днепропетровска — заправки, магазины, кафе и рестораны.

Одним из совладельцев «Днепронефти» значился Леонид Гадяцкий — личный шофер Лазаренко. Это имя не единожды всплывает в списке учредителей разных компаний, за которыми стоял Лазаренко. На Гадяцкого, в частности, было записано 16,6% акций ключевых компаний — акционеров ПриватБанка: «Сентоза», «Солм» и «Вист».

Как выяснила прокуратура в конце 1990-х, со временем у «Днепронефти» появилась еще одна важная функция. Компания стала посредником в расчетах между аграрными и металлургическими предприятиями Днепропетровской области и «Днепроблэннерго». Потребители расплачивались за электричество своей продукцией по заниженным ценам, а посредник поставлял ее на экспорт уже по справедливой стоимости. Из прибыли от таких операций финансировался импорт нефтепродуктов и продуктов питания.

Другим конфиденентом губернатора была Наталья Донец. Ее муж Анатолий был кумом Лазаренко. Донец руководила «Риелторской» компанией «Дом», на балансе которой находилась вся недвижимость, доставшаяся Лазаренко в ходе приватизации.

Лазаренко извлекал прибыль из разных отраслей и предприятий. Так, какую-то часть дохода приносила аптечная сеть, включавшая в себя, по оценке Корбана, не менее сотни точек. «В начале 1990-х фирма «Накоста» экспортировала в Казахстан подсолнечное масло, — вспоминает Золотарев. — За ней тоже стоял Лазаренко».

Когда компаниям, входившим в зону влияния Лазаренко, требовались деньги, в кабинете председателя правления ПриватБанка Сергея Тигипко раздавался телефонный звонок, рассказывает Корбан. Поди

откажи такому «просителю». Хорошие отношения с хозяином области не раз помогали приватовцам. В середине 1990-х Лазаренко позволил им приватизировать «Днепронефтепродукт», на балансе которого было две нефтебазы и сеть АЗС. Так группа стала крупнейшим игроком на топливном рынке Днепропетровской области.

СЛАВА КРЕПКОГО, ПУСТЬ и нечистого на руку хозяйственника гремела далеко за пределами Днепропетровщины. Экономика шла ко дну, и в сентябре 1995 года Кучма перевел энергичного губернатора в Киев, назначив его первым вице-премьером, который заодно курировал ТЭК. У президента не было недостатка в информации о художествах Лазаренко. По словам Омельченко, в июле 1995-го он лично докладывал Кучме о заграничных счетах чиновника, но тот свел разговор к шутке.

На новой работе Лазаренко остался верен принципу «энергично хозяйствовать и себя не забывать». Начал он с передела самой прибыльной отрасли украинской экономики — внутренней торговли газом. Помимо прочего это было вызвано требованиями со стороны «Газпрома» навести порядок в расчетах. В конце 1995 года все регионы были поделены между тремя посредниками, поставлявшими газ промышленным потребителям. Две самые богатые области — Днепропетровская и Донецкая — были закреплены за компанией «Единые энергетические системы Украины» (ЕЭСУ). Во главе ЕЭСУ стояла Юлия Тимошенко, до этого работавшая «под Лазаренко» на нефтяном рынке Днепропетровщины.

На пике развития ЕЭСУ обслуживала 2000 предприятий, выстраивая длинные бартерные цепочки. С «Газпромом» тоже расплачивались бартером. «Мои люди просматривали километровые спецификации в поисках товаров, — вспоминает бывший вице-президент ЕЭСУ Олег Беспалов, отвечавший за сбыт газа. — А Тимошенко толкала их в Россию, иногда по фантастическим ценам».

Какую роль в бизнесе ЕЭСУ играл Лазаренко? Вот показательный

пример. Когда в конце 1996 года «Газпром» отказался поставлять топливо без предоплаты или госгарантий, правительство Лазаренко без проволочек оформило гарантию на \$200 млн.

По оценке Беспалова, оборот ЕЭСУ в 1996-м превышал \$10 млрд. Правда, эта сумма включала в себя расчеты внутри бартерных цепочек. Косвенное представление о масштабах бизнеса ЕЭСУ дает другая цифра: в 1996–1998 годах корпорация и две аффилированные с ней компании перечислили на счета Лазаренко более \$160 млн. В документах американского суда эти отчисления будут названы «платой Лазаренко за протекцию газотрейдеру на украинском рынке». Швейцарскому следствию Лазаренко сообщал, что брал с опекаемых бизнесов 8–11% их выручки.

Подмять под себя Донецкую область оказалось гораздо труднее. Во-первых, это был единственный регион, где ЕЭСУ пришлось работать через местного посредника — «Индустриальный союз Донбасса». Во-вторых, местная элита дала отпор ставленнику Лазаренко Сергею Полякову. В августе 1996-го «донецкие» добились, чтобы замом Полякова был назначен их выдвиженец Виктор Янукович.

Вторым по значимости после газа источником дохода стал для Лазаренко-премьера бизнес с россиянином Константином Григоришиным, утверждает Корбан. От Лазаренко это направление курировал Кириченко, назначенный официальным советником премьера. «Они контролировали почти все облэнерго в стране», — утверждает бывший зампред правления «Львовоблэнерго» Александр Гудыма. Контроль Лазаренко распространялся и на несколько горно-обогатительных комбинатов, в частности на Марганецкий ГОК, свидетельствовал в лондонском суде Игорь Коломойский, у которого в 2007 году рассматривалась там тяжба с Григоришиным.

Падение Лазаренко было таким же стремительным, как и взлет. Он нажил себе врагов не только в Донецке, но и в Киеве. По словам Самойленко из СБУ, окружение стало нашептывать Кучме, будто Лазаренко метит

ПРОДАЖ
ВИРОБНИЧО-СКЛАДСЬКОГО
КОМПЛЕКСУ

м. Дніпропетровськ

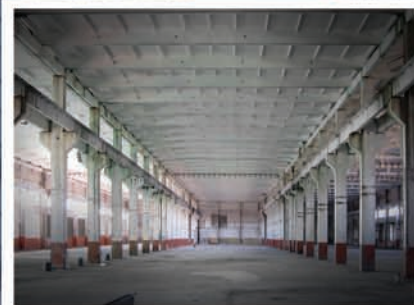
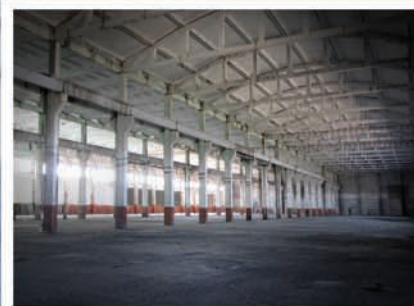
Новий рівень можливостей для Вашого бізнесу.

Загальна площа: 23 762 м²

Виробництво та склад - 9000 м²

Висота - 14 м

Офісна частина - 3000 м²



+38 (068) 355-32-44

www.factoryforsale.in.ua





Премьер-министр Павел Лазаренко на Запорожском алюминиевом комбинате. Июнь 1996 года

Лазаренко распространялось также на банк Земельный Капитал, страховые компании «Страховой дом» и «Оранта-Днепр».

НЕДВИЖИМОСТЬ

«Риелторская компания «Дом»

В результате «малой» приватизации «Риелторская компания «Дом» стала к 1998 году собственником десятков магазинов, аптек, ресторанов, АЗС, административных зданий Днепропетровска. Бывший замгубернатора Днепропетровской области Виталий Кирияш утверждает, что ее основным владельцем был Лазаренко. «Около двухсот тысяч квадратных метров площади», — оценивает Корбан масштаб риелторского бизнеса Лазаренко.

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО И ПИЩЕПРОМ

Губинихский сахарозавод, Верхнеднепровский крахмало-паточный завод, Днепропетровский комбинат хлебопродуктов, агрофирма «Наукова»

Зарегистрированная на островах Антигуа и Барбуда компания Nemuro Industrial Group, фигурировавшая в судебном деле Лазаренко, в 1990-е годы через аффилированные компании в Украине стала собственником десятков агропромышленных предприятий, утверждают авторы книги «Феномен Лазаренко: злодей или гений?», подготовленной по заказу оппонентов Лазаренко.

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

«Киевстар»

Представители «Киевстара» открещиваются от каких бы то ни было связей с Лазаренко. Есть повод усомниться. С середины 1990-х до начала 2000-х в числе владельцев оператора значилась компания «Омега», среди учредителей которой — млад-

ший партнер Лазаренко Наталья Донец, управлявшая его бизнесом в Днепропетровске. Офисы «Омеги» и Донец находятся по одному адресу, а бывший директор «Омеги» Константин Авдеев был телохранителем Лазаренко. Позже среди совладельцев «Омеги» фигурировала и Nemuro Industrial Group, аффилированная с Лазаренко.

МЕДИА

«Ютар», «Правда Украины», «Днепропетровская правда», «Заря», «11 телеканал», «Киевские ведомости»

После прихода в Кабмин в 1995 году Лазаренко в полной мере осознал силу «четвертой власти». К лету 1996-го под его контролем оказались газеты «Киевские ведомости» и «Финансовая Украина», утверждает политолог Кость Бондаренко. На парламентских выборах 1998 года Лазаренко и его «Громаду» поддерживали телекомпания «Ютар», «11 телеканал» (Днепропетровск), газеты «Правда Украины», «Днепропетровская правда», «Заря» (Днепропетровск). Авторы книги «Феномен Лазаренко» утверждают, что могущественный премьер пытался взять под контроль влиятельный политический еженедельник «Зеркало недели».

КЭШ

На счетах Лазаренко, арестованных американскими властями, заморожено \$280 млн. Почти две трети этой суммы были перечислены украинскими газотрейдерами, которым покровительствовал экс-премьер. Больше других на счета Лазаренко перевели корпорация ЕЭСУ и связанные с ней структуры. Сегодня это основной капитал Лазаренко, на который также претендуют американское и украинское правительства.

Источник: FORBES, СМИ

на его место. Бондаренко уточняет, что речь идет о секретаре Совета национальной безопасности и обороны Владимире Горбулине и Дмитрии Табачнике, до декабря 1996-го руководившем Администрацией Президента.

Кучму и самого раздражали амбиции премьера. «Одной из причин, по которой президент снял с поста главы Фонда госимущества Юрия Еханурова, было то, что он стал выполнять поручения Лазаренко», — говорит бывший зам Еханурова Александр Бондарь. По закону ФГИ подчиняется напрямую президенту. Сам Ехануров сказал FORBES, что в то время не знал о коррупционной деятельности премьера.

Летом 1997 года Лазаренко был снят с должности, в сентябре 1998-го Генпрокуратура возбудила против него уголовное дело, в декабре бывшего премьера арестовали в Швейцарии. Выйдя из тюрьмы под залог, он после непродолжительного пребывания на родине бежал в Америку, где и нашел пристанище на долгие 13 лет.

КОНГЛОМЕРАТ РАЗНОШЕРСТНЫХ бизнесов, объединенных лишь неуспешным контролем Лазаренко, начал разваливаться сразу после его отставки. Первым делом Кучма распорядился вышвырнуть ЕЭСУ из газового бизнеса.

Чуть дольше продержался совместный бизнес с Григоришиным. Руководство Марганецкого ГОКа вышло из-под контроля Лазаренко после его бегства за границу, говорится в показаниях Коломойского лондонскому суду. Григоришин не нашел времени дать комментарии для этого материала.

«Я Паше так ничего прощать не собирался», — сказал FORBES в феврале 2011 года днепропетровец Виктор Пинчук, враждовавший с Лазаренко с середины 1990-х. Уже находясь под домашним арестом в Америке, экс-премьер дал интервью российской «Независимой газете», в котором обвинил Пинчука, что тот «незаконно присвоил» почти все, чем владеет. Что он имел в виду? В 2003-м Пинчук приобрел на аукционе контрольный пакет Никопольского завода ферросплавов (НЗФ). В материалах американского

НА ХОЗЯЙСТВЕ

Кто помогал строить бизнес-империю Лазаренко



**ЮЛИЯ
ТИМОШЕНКО**
В 1995–1997
годах — президент
корпорации ЕЗСУ,
дойной коровы
Лазаренко.



**ПЕТР
КИРИЧЕНКО**
Развивал подкон-
трольный Лазаренко
бизнес в металлур-
гии, агропроме и
энергетике.



**СЕРГЕЙ
ТИГИПКО**
Обеспечивал
взаимодействие
ПриватБанка
с Лазаренко и его
структурами.



**АЛЕКСЕЙ
ДИТЯТКОВСКИЙ**
Приватизировал для
Лазаренко объекты
недвижимости в
Днепропетровской
области.



**НАТАЛЬЯ
ДОНЕЦ**
Управляла объ-
ектами недвижи-
мости, которыми
владела совместно
с Лазаренко.



**ЛЕОНИД
ГАДЯЦКИЙ**
Фиктивный со-
владелец ряда
предприятий,
подконтрольных
Лазаренко.

суда за 2008 год говорится, что Лазаренко «был активно вовлечен в операции на НЗФ». По его указанию предприятие перечислило \$2,4 млн за границу. В итоге деньги достались одной из структур Лазаренко.

Не дремали и недавние союзники. Бывший подчиненный и младший партнер Лазаренко Кирияш перечисляет имущество Хозяина в Днепропетровске, перешедшее под контроль владельцев и союзников группы «Приват»: макаронная и табачная фабрики, центральный универмаг, здание министерства черной металлургии УССР, гостиницы «Астория» и отель «Аксельхоф». Кирияш утверждает, что последний был построен на деньги Лазаренко и Дитятковского. Владелец отеля считался Геннадий Аксельрод, который в 1990-е годы был правой рукой Дитятковского в «Днепронефти», где отвечал за недвижимость. В апреле 2012-го Аксельрод был убит. Сразу после убийства товарищ Аксельрода Корбан намекал, что заказчик преступления — Лазаренко.

Отступились от патрона и ближайшие партнеры: Кириченко

и Дитятковский выступали как свидетели обвинения в американском суде.

Лазаренко тяжело «разводился» и с Донец, которая контролировала множество ценных объектов недвижимости через «Риелторскую компанию «Дом». По словам Кирияша, Лазаренко был ее партнером с долей свыше 50%. Однако в 2006 году адвокаты экс-премьера попытались вытеснить Донец из бизнеса. Та попросила подключиться к спору Корбана. По его словам, с тех пор между ним, Донец и Лазаренко идут судебные разбирательства. Предмет спора — около 200 000 кв. м недвижимости: отели, магазины, админздания.

Последним из «обоймы» выпал Кирияш, семья которого владела небольшой долей в «РК «Дом». Теперь ему приходится вести тяжбы за это имущество и с Лазаренко, и с Корбаном.

Похоже, на свободе Лазаренко может рассчитывать только на свои сбережения, еще не арестованные американцами, — если таковые имеются. Домой дороги нет. В Украине его ждут, чтобы предъявить обвинения в заказных убийствах. **Ф**



**GLOBAL LAW FIRM
LOCAL EXPERTISE**

**МІЖНАРОДНА
ЮРИДИЧНА ФІРМА.
ГЛОБАЛЬНИЙ РЕСУРС.
УСПІХ В УКРАЇНІ.**

www.dlapiper.com



Вул. Червоноармійська, 77А
м. Київ 03150

Т +380 44 490 9575

Ф +380 44 490 9577

ukraine@dlapiper.com



ФОТО: TIM FANNELL FOR FORBES

ГЕНИЙ МЕСТА

Для коммерческого успеха ресторана расположение важнее, чем качество еды. Доказал самый богатый ресторатор мира Тильман Фертитта

ТЕКСТ
Калеб Мелби

Фертитта пришвартовал свою яхту напротив недавно приобретенного развлекательного комплекса в Атлантик-Сити

ПРОХОДИТ ВСЕГО 10 МИНУТ с начала встречи, как Тильман Фертитта, расправившись с первой чашкой кофе — одной из многих за утро, решает по обыкновению взять ситуацию под контроль. Я достаю диктофон, и Фертитта тут же перекладывает его поближе к себе, чтобы иметь возможность в любой момент остановить запись — что и делает несколько раз в ходе беседы. Заметив, что на другом этаже проблемы со светом, Фертитта велит проходящему мимо сотруднику разобраться. У 55-летнего бизнесмена — низкий голос и техасский акцент. На вопрос о первых шагах в бизнесе он отвечает с укоризной: «Для меня это уже перевернутая страница. Ненавижу ворошить прошлое». Ладно, вернемся к этому вопросу позже. «Я всегда верчу как хочу», — смеется бизнесмен.

Большую часть времени единоличный владелец компании Landry тратит на расширение гостиничного и ресторанного бизнеса. В первую очередь его интересуют проблемные объекты — устаревшие или нерентабельные отели, рестораны, казино и набережные, которые можно купить по бросовой цене, зачастую — на распродажах залогового имущества.

Фертитта приводит их в порядок. Увольняет топ-менеджеров, закрывает убыточные точки, обновляет заведения. Управление всеми активами осуществляется из штаб-квартиры Landry в Хьюстоне. «Когда мы покупаем что-то, то отрубаем этому голову», — говорит Фертитта. — Оставляем исполнителей, которым нужен — вот уж ненавижу это слово! — лидер. Мы сами — очень хорошие руководители. Сразу же начинаем инвестировать в сотрудников, развиваем их. Все хотят быть ведомыми. Кроме меня. Я хочу быть ведущим».

Мы пьем кофе в круглосуточном заведении, названном в честь двух старших сыновей Фертитты — Michael Patrick's Brasserie. Ресторанчик находится в отеле Golden Nugget в Атлантик-Сити — одном из недавних приобретений, в которое он намерен вдохнуть новую жизнь. Все выходные Фертитта планирует наблюдать со своей 50-метровой яхты за торжественной церемонией по случаю открытия



обновленной гостиницы, в которой примет участие целая армия звезд, начиная с Вупи Голдберг. Сделка в духе Фертитты: в феврале 2011-го он выкупил казино и отель на набережной у обанкротившейся компании Trump Entertainment Resorts за \$38 млн. Сам Трамп в 1985 году приобрел объекты на \$282 млн дороже, чем Фертитта.

Рынок недвижимости Атлантик-Сити переживает не лучшие времена. Но не стоит делать ставку на то, что Фертитта проиграет: он как никто другой умеет вытягивать доллары из карманов отдыхающих. Фертитта — самый богатый ресторатор в мире и большой профи в заключении сделок. Landry — это настоящая машина, которая подмяла под себя пять публичных компаний и бесчисленное множество более мелких игроков. Самая крупная сделка Фертитты — выкуп в октябре 2010 года всех акций Landry в свободном обращении за \$1,4 млрд, притом что ее задолженность достигала \$700 млн. Сегодня Фертитта стоит во главе компании с выручкой свыше \$2,5 млрд в год. Ей принадлежат 421 ресторан (все, за исключением 10, работают под собственной вывеской) и 56 брендов, львиная доля которых ориентирована на туристов.

Как выясняется, на посредственной еде можно заработать. По оценке FORBES, состояние Фертитты, которому также принадлежат дилерские центры

Rolls-Royce и Bentley, растет по мере расширения его бизнеса и составляет не менее \$1,5 млрд. «Он действует как фонд прямых инвестиций, но вкладывает собственные деньги», — описывает стратегию Фертитты генеральный директор инвестбанка Jefferies Рич Хэндлер. В 2007 году он помог миллиардеру рефинансировать долг Landry и стал его близким другом. «Тильман выкупил акции Landry, потому что публичные рынки не позволили бы ему вкладывать деньги в недвижимость так, как он считал нужным», — рассказывает Хэндлер. — Он научился генерировать исключительные денежные потоки, которые постоянно инвестирует в реконструкцию и расширение своей недвижимости». В январе Фертитта завершил свое первое враждебное поглощение, купив за \$131,6 млн сеть McCormick & Schmick, в которую входило более 90 ресторанов. Убыточные заведения были вскоре закрыты. «Ничего подобного я прежде не делал. Хотел попробовать, — смеется Фертитта. — Оказалось, это совсем не больно. Мне. Им да, было больно».

ЗА ЗАДИРИСТЫМИ МАНЕРАМИ сложно разглядеть гостеприимство, но оно у Фертитты в крови. Его дед управлял легендарным ночным клубом Balinese Room в Техасе. В 1940-х там выступали такие звезды, как Фрэнк



Почти половина объектов недвижимости Фертитты находится в городах на побережье, 80% из них — у воды

Синатра, братья Маркс и Боб Хоуп. Отец владел рыбным рестораном, в котором Тильман чистил креветки после школы.

Будущее Фертитты во многом было предопределено его юностью на атлантическом побережье. Подростком Тильман часто подрабатывал спасателем в отеле Galveston и видел, как море влечет людей. Сегодня ему принадлежит парк развлечений Pleasure Pier, расположенный на том самом месте, где когда-то стоял Galveston. Почти половина объектов недвижимости Фертитты находится в городах на побережье, 80% из них — прямо у воды. 196 ресторанов специализируются на блюдах из морепродуктов — например, Fish Tales или Oceanaire. «Вы можете открыть чудесный рыбный ресторан рядом со стейк-хаусом в центре города и будете зарабатывать меньше, чем конкурент, — объясняет Фертитта. — Другое дело — открыть рыбный ресторан у воды: даже если он посредственный, а рядом находится лучший стейк-хаус в городе, люди пойдут к вам».

Впервые Фертитта сыграл по-крупному, когда ему было 23 года. Воспользовавшись доступностью заемных денег во время техасского нефтяного бума, он взял кредит и построил в Галвестоне свой первый отель у воды Key Largo на 160 номеров. С ресторанным бизнесом Фертитта познакомился

в 1980-м, когда устроился специалистом по недвижимости в рыбный ресторан Landry. Шесть лет спустя он продал Key Largo, чтобы приобрести контрольный пакет акций Landry и еще одного ресторана — Willie G's Steakhouse & Seafood. В 1988 году бизнесмен купил пострадавший от урагана ресторан Jimmie Walker's на набережной городка Кеме в 30 км от Хьюстона. «Это был огромный риск», — вспоминает один из первых партнеров Фертитты Джим Госсен.

Фертитта переделал Jimmie Walker's в Landry's Seafood, который вскоре стал самым популярным в городе рестораном у воды. В конце концов он скупил все рестораны на 16 га побережья в Кеме и превратил это место в развлекательный комплекс с деревянными американскими горками, колесом обозрения, отелем, магазинами и множеством ресторанов.

В 1993 году Landry вышла на биржу и в следующие девять лет приобрела пять ресторанных сетей. Фертитта славится умением дожидаться, когда цена упадет до минимума. В 2005-м он претендовал на сеть Claim Jumper, в которую входило 20 ресторанов, но проиграл группе частных инвесторов, заплативших \$220 млн. Пять лет спустя Фертитта выкупил Claim Jumper, которая включала в себя уже 38 ресторанов, но находилась на грани банкротства, за \$48 млн. В 2000 году Фертитта



Коллекция Монголия. Модель Патриархальная



Коллекция Элизабет. Модель Тосканские сапфиры



предложил за Rainforest Cafe \$125 млн, однако один из основных акционеров не согласился на сделку. Скоро акции компании сильно упали, и всего через семь месяцев Фертитта купил Rainforest Cafe за \$75 млн. В своей книге «Посреди джунглей», вышедшей в 2010-м, основатель Rainforest Cafe Стивен Шусслер награждает Фертитту такими эпитетами: наглый, высокомерный, падкий на дешевку, стервятник. Самые добрые слова, которые нашлись у Шусслера для его противника, — беспощадный и помешанный на контроле. Фертитта признает, что иногда перегибает палку. Он вникает во все аспекты деятельности своей компании — от сделок до утверждения образцов ткани или работы с поварами над улучшением блюд.

ГЛАВНАЯ МАНТРА
Фертитты — контроль над расходами. Суммарная EBITDA последних его десяти приобретений возросла с \$200 млн до примерно \$350 млн, а рентабельность — в среднем на 6,3 процентного пункта.

Такой подход полностью себя оправдал во время недавней рецессии. «Мы становились бережливее и бережливее еще до того, как случился кризис», — говорит финансовый директор Landry Рик Лиэм. Чтобы снизить издержки, компания пересмотрела более 250 статей расходов. Например, в заведениях со столами из твердых пород дерева убрали скатерти. В ресторанах, где картофель фри накладывали в тарелки на глаз (как правило, выходило свыше 220 г), стали отпускать не более 200 г на порцию. Такие мелочи позволили сэкономить миллионы долларов.

История с Rainforest Cafe как будто взята из учебника. Прагматичный Фертитта, не задумываясь, изменил концепцию заведения, представил новые фирменные блюда и даже избавился от фишки ресторана — живых птиц. Основатель Rainforest Cafe Шусслер настаивал на том, чтобы птицы свободно летали по залу, а не сидели за стеклом. По его мнению, пернатые наводили посетителей на мысли об экологичном использовании отходов и бережном отношении к природе. Но на корм и обслуживание систем воздухоочистки, которые предотвращали

ВЫЖАТЬ ВСЕ

Как меняется рентабельность ресторанных сетей после их присоединения к империи Фертитты

НАЗВАНИЕ СЕТИ	КОГДА ПРИОБРЕТЕНА	ДОХОДНОСТЬ ПО EBITDA ПРИ ПРЕЖНЕМ ВЛАДЕЛЬЦЕ, %	ДОХОДНОСТЬ ПО EBITDA ПО ИТОГАМ ПОЛУГОДИЯ 2012-ГО, %
 RAINFOREST CAFE	Декабрь 2000	14,3	19,1
 CHART HOUSE	Август 2002	15,5	23,3
 SALTGRASS STEAK HOUSE	Октябрь 2002	16,9	24,0
 GOLDEN NUGGET	Сентябрь 2005	13,0	22,7
 THE OCEANAIRE	Апрель 2010	11,5	23,9
 BUBBA GUMP SHRIMP	Декабрь 2010	19,5	22,6
 CLAIM JUMPER	Декабрь 2010	9,4	14,3
 MCCORMICK & SCHMICK	Январь 2012	11,4	15,2
 MORTON'S THE STEAKHOUSE	Февраль 2012	15,6	19,0

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ

попадание в еду пуха и перьев, уходили немалые деньги. На содержание одной стаи тратилось \$150 000 в год. Фертитта велел убрать птиц. Всякий раз, встречая Шусслера, он не упускал случая напомнить о том, как изменился ресторан. Основатель Rainforest Cafe чувствовал себя при этом так, будто ему сыплют соль на рану.

Но когда Шусслер разработал концепцию eatertainment («Ешь, развлекаясь») для двух новых ресторанов Yak & Yeti и T-Rex Cafe (последний он называет «самым чувственным местом на земле»), то нашелся всего один человек, который согласился профинансировать эти проекты стоимостью в \$100 млн. Им оказался Фертитта. «Кто еще позволил бы мне поставить аниматронного динозавра на аквариум с живыми акулами посреди ресторана?» — задает риторический вопрос Шусслер.

Что дальше? По словам Фертитты, сейчас компания «переваривает» свои недавние приобретения. «Экономика идет на поправку, и остается не так уж много возможностей», — вздыхает он. Следующие шаги обещают быть еще более масштабными. В настоящее время он закрывает сделку по приобретению казино в Миссисипи, на месте которого появится четвертое казино под маркой Golden Nugget.

Чего Фертитта точно делать не намерен, так это избавляться от любого из своих брендов. За всю карьеру он продавал лишь однажды, выручив в 2006 году \$192 млн за сеть Crab Shack Joe. «Я приобретаю хорошую недвижимость и не собираюсь с ней расставаться, — говорит Фертитта и окидывает взглядом лобби-бар гостиницы. — Даже 20 лет спустя я все еще буду здесь». **F**

ВИЙМИ

З РОТА

Мовчання не золото. Воно нічого не змінить. Коментарі у соціальних мережах теж. Дивно, коли мільйони думають, що один голос нічого не вирішує. Просто прийди на вибори 28 жовтня і проголосуй! За кого саме — твоя справа. Інакше — закрій рота чим завгодно ще на п'ять років!

ПРОГОЛОСУЙ!

www.golosuy.info

РЕКЛАМА



18-19 ЖОВТНЯ
2012, Київ

Міжнародна конференція IDCEE 2012

Інтернет-технології та інновації



TOP-5 кращих
ІТ-конференцій Європи



Головна міжнародна подія
для інтернет-підприємців та
інвесторів



Більше **2000** учасників
із **35** країн світу

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ПАРТНЕР



ПЛАТИНОВИЙ ПАРТНЕР



ОФІЦІЙНИЙ ПАРТНЕР



офіційний
готель



офіційний
авіапостачальник



генеральний
тв партнер



головний
медіа партнер



головний
радіо партнер



генеральний
інтернет партнер



головний
інтернет партнер



ексклюзивний
юридичний партнер

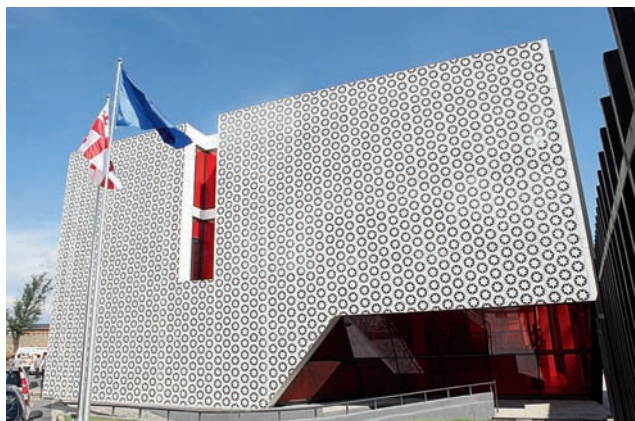


головний
тв-бізнес партнер



партнери:





ГОСУДАРСТВО — ЭТО MCDONALD'S

В начале сентября издательство «Дух і Літера» выпустило книгу Ларисы Бураковой «Чому Грузії вдалося». Это не просто перевод с русского. Специально для украинского издания Лариса написала еще одну главу, в которой рассказывает о новой волне грузинских реформ. FORBES публикует отрывки из этой главы в журнальном варианте. — Вахтанг Кипиани

ТЕКСТ
Лариса Буракова

ЛЕТО 2012-ГО. ГОДОВОЕ отсутствие в Тбилиси вновь превратило меня в туриста — столица Грузии меняется быстрее, чем успеваешь это отслеживать. Вырастающее в самом центре города здание Дома юстиции изменило привычную географию: вместо

пустыря — 32 000 кв. м, на которых будут собраны все государственные услуги, доступные населению. В конце сентября Дом откроет свои двери, чтобы ежедневно обслуживать около 15 000 человек.

Можно и нужно спорить о том, что стоило бы сделать в Грузии по-другому, что еще не сделано, что сделать только предстоит, но невозможно отрицать того, что уже сделано, уже работает

и чему можно научиться. И это разговор не о грузинских реформах вообще, а о конкретных эффективных проектах. Таких, например, как Дом юстиции.

Концепция учреждений нового типа возникла в 2010-м, когда Министерство юстиции начало реализацию идеи «все в одном пространстве». Несмотря на то что и новые, и реформированные службы к тому



Дома юстиции в Мestia, Телави, Тбилиси и Батуми

моменту уже функционировали по принципу «одного окна», таких окон оставалось множество, а для граждан это означало дополнительно потраченное время, силы и деньги. В поисках путей оптимизации зародилась идея объединить все возможные государственные услуги под одной крышей. «В 2010 году главы разных направлений встретились с министром юстиции, чтобы обсудить, как еще улучшить систему, что можно изменить, упразднить, — вспоминает заместитель министра юстиции Гиорги Вашадзе. — Мы очень внимательно изучали, чего от нас хотят граждане».

Реформы в сфере административных услуг проходили в несколько этапов. Изначально главной задачей была борьба с коррупцией.

До 2004-го процедура получения загранпаспорта выглядела так. Чтобы получить документ вовремя, гражданин должен был заплатить \$100. Иначе паспорт не выдавали месяцами.

«У всех была своя доля. \$10 получал паспортист, \$20 — начальник паспортного стола, \$10 — начальник райотдела полиции, а \$60 шли в центральный офис, где деньги тоже делились, — рассказывает Вашадзе. — Так это по цепочке доходило и до министра».

Справившись с коррупцией на этом этапе, министерство озаботилось упрощением и оптимизацией процедур.

В начале 2005 года Вашадзе возглавил одну из территориальных структур Агентства гражданского реестра — прототипа Дома юстиции. Офис находился в подвале, и, придя в него первый раз, он даже засомневался, стоит ли ему там работать. «Процедуры были такие трудные, что помочь людям не представлялось возможным. Я звонил в центральный офис и спрашивал старых сотрудников, почему для получения паспорта человек должен принести несколько документов. А мне отвечали: знаете, это международный стандарт, — вспоминает

Вашадзе. — То есть никто вообще не знал, зачем такие трудности. Когда мы обсудили это с новым главой департамента, то пришли к выводу: упразднить все эти процедуры невозможно, если не поменять всю систему».

Система была радикально изменена. Если раньше, чтобы получить паспорт, нужно было принести пять различных документов, то теперь — и это прописано в законе — для получения удостоверения личности ни одного документа не требуется. Достаточно прийти, сделать на месте фотографию — и паспорт готов.

После упрощения процедур и создания системы «одного окна» настала очередь воплотить концепцию «все в одном пространстве», причем не только физическом, но и виртуальном: все в одной базе данных.

Современные технологии позволяют свести все процедуры к минимуму. Паспорт теперь можно получить не выходя из дома (такая услуга стоит около \$60): для этого достаточно отправить запрос через интернет. Фотография, скорее всего, уже есть в базе данных, новая требуется только в случае, если та, которая имеется, сделана более трех лет назад.

База содержит в себе все необходимые сведения о гражданине. Старые данные были оцифрованы, а новые поступают в режиме онлайн из каждого роддома, из каждой службы, контактирующей с населением.

На основе этой информации выстроена система взаимодействия государства с гражданами. После сбора Министерством юстиции первичных данных и присвоения каждому гражданину персонального кода, под которым собраны все сведения о нем, этой информацией пользуются различные министерства — внутренних дел, здравоохранения и другие, что означает постоянную перепроверку и исправление ошибок. Более того, это исключает фальсификацию: возможность выдавать себя за другого появляется в основном из-за отсутствия связи данных о рождении человека с последующей информацией о нем. Просто,

эффективно и пока еще уникально: ни одна страна в мире не собирает все сведения о человеке исключительно в электронном виде.

«У нас такой стиль работы: когда говорят, что этого делать нельзя, мы спрашиваем: почему нельзя? — объясняет глава администрации Министерства юстиции Андро Гигаури. — И принимаемся за работу».

Первый Дом юстиции, построенный в Батуми за 14 месяцев, открылся в мае 2011 года. В нем можно получить более 250 государственных услуг. Реализованная в этом учреждении концепция уже признана одной из наиболее успешных грузинских реформ. В рейтинге Европейского банка реконструкции и развития, оценивающем процедуру выдачи государственных документов населению, Грузия занимает первое место в мире. По эффективности государственных служб Грузия — вторая. Всемирный банк ставит Грузию на первое место в мире по простоте регистрации собственности. Концепция Дома юстиции получила премию ООН за вклад в развитие государственной службы. В 2012-м 93% населения одобряли работу Минюста, в то время как за год до этого ею были довольны только 70% граждан. В 2011 году Дом юстиции был признан лучшим брендом Грузии. И действительно, это скорее коммерческое предприятие, чем государственная служба.

В июне 2012-го Дома юстиции действовали уже в шести городах Грузии. К концу года их должно стать 15. Дома объединяет не только общий подход, но и внешний вид — от формы сотрудников, специального ароматизатора воздуха и музыки до оформления интерьера и единых стандартов обслуживания.

Чтобы добиться эффективности и скорости, все пространство здания Дома юстиции поделено на три зоны — самообслуживания, быстрого (до минуты) и длительного (свыше одной минуты) обслуживания. Среднее время обслуживания в «быстрой» зоне, работающей преимущественно на выдачу документов, — 48 секунд, длительные процедуры (такие, как прием документов) занимают около двух минут. Многие услуги можно получить онлайн.



Система электронной очереди в Доме юстиции в Рустави

В тбилисском Доме юстиции будут добавлены специальная зона Just Drive, действующая по принципу «МакАвто» (документы можно получить не выходя из машины), Just Café (услуги предоставляются за столиком кафе), а также Just Stop (обслуживание прямо на автобусной остановке).

Дом юстиции — это не только сервис-центр. В каждом Доме обязательно предусмотрен детский уголок, где родители могут оставлять детей, пока сами заняты. Рассказывают, что одна женщина несколько месяцев приводила своего ребенка в батумский Дом юстиции, как в детский сад: оставляла, уходила по делам, а потом забирала.

На базе Домов юстиции открываются клубы молодых лидеров, в которых проводят тренинги, устраивают дебаты, показывают фильмы. Есть несколько волонтерских проектов помощи старикам. Вокруг Домов устраивают площадки для скейтбордистов, чтобы привлечь молодежь, которая проводит время на улице. Везде бесплатный интернет и доступ к компьютерам.

При обсуждении реформ в Грузии всплывают одни и те же вопросы. Где найти некоррупционных и целеустремленных чиновников? Где взять деньги на обновление всей системы? Отсутствие щедрых западных грантов

и большого количества выпускников западных вузов служит оправданием невозможности подобных реформ в других странах. Но все ли так однозначно?

Кадровая политика очень важна, набор новых людей — ключевой фактор успеха. Но никаких сверхъестественных способностей не требуется. Задача не в том, чтобы найти людей, а в том, чтобы создать систему, в которой люди мыслят иначе, разрушают стереотипы и постоянно задаются вопросом «почему нельзя?».

Вашадзе вспоминает: «Я проводил собеседование с одной девушкой, говорю ей: «Хорошо, вы — новый глава районного паспортного отдела». А она заплакала — говорит, я боюсь, я не знаю, как быть главой паспортного отдела. Раньше ведь считалось, что глава паспортного стола — большой начальник! Все к нему подходило, просили, все были ему должны». Собеседница Вашадзе представить себе не могла, что может стать начальником. Он ее успокоил, пообещав в случае чего поддержать и подсказать. «Ведь именно такие люди нам нужны, чтобы изменить всю систему. Она пришла в себя и через месяц стала одним из лучших сотрудников, — рассказывает Вашадзе. — У нее была такая мотивация! Она днем и ночью работала. В ее

офисе никогда никаких проблем не было».

Кто должен руководить службой или министерством — политик или технократ? «В Грузии все министры — политики, — отвечает на этот вопрос министр образования и науки Дмитрий Шашкин (в июле 2012 года возглавил министерство обороны. — *FORBES*). — Я не из системы образования, Ваню Мерабишвили не из системы полиции, а Зураб Адеишвили — не из системы прокуратуры. Зато нам легче проводить реформы. Мы всегда можем сказать: а давайте сделаем так». В любом министерстве есть эксперты, которые, по выражению Шашкина, знают систему как своего ребенка. Они всегда готовы сказать: нет, это сделать невозможно. Роль министра-политика — задать один простой вопрос: почему? «После этого «почему» реформы проводить намного легче. Зачастую никто не может объяснить, почему: просто так заведено, — говорит Шашкин. — Технократам намного тяжелее проводить реформы, для них любое изменение неприемлемо».

Этот подход касается не только кадровой политики, но и всех изменений. Вот как объясняет философию грузинских реформаторов советник премьер-министра Вато Лежава: «Есть вещи, поверить в которые можно только после того, как увидишь, а есть такие, которые не видишь, пока не поверишь. В реформах обязательно нужно верить в то, чего еще не видно. Если поверишь, то поймешь, как это сделать. А вот результаты грузинских реформ, по иронии судьбы, надо сначала увидеть, чтобы в них поверить».

Новые идеи, которые генерируют новые люди, требуют финансирования. Но все ли упирается исключительно во внешнюю поддержку, за счет которой, по распространенному мнению, выросли все грузинские реформы?

Действительно, то же Агентство гражданского реестра, прототип Дома юстиции, изначально очень тесно сотрудничало с западными организациями, которые помогали финансировать многие проекты. «Когда наш бюджет был меньше миллиона, зарплату в паспортных отделах вообще невозможно было выдавать, техника не

закупалась, сотрудники приобретали все сами, — рассказывает Вашадзе. — Когда уволили 80% сотрудников, у нас в офисах ничего не осталось: люди с собой все унесли. Посмотрели по бумагам — и действительно, нам ничего не принадлежало, все было их собственностью. Первое время посетители принимали стоя. Но мало-помалу решили все эти проблемы. И главное не доноры, а то, что мы легализовали теневые финансовые потоки».

Министерство юстиции предлагает ускоренные услуги за дополнительную оплату. Чтобы получить паспорт, необходимо ждать неделю: можно сделать его и за 15 минут, но за более высокую цену. То же касается большинства процедур. Ускоренными услугами пользуется каждый третий гражданин Грузии. Это сразу же начало приносить стабильный доход. В настоящее время из 47 млн лари, составляющих бюджет агентства, только 1 млн поступает из госбюджета. При этом такие основные услуги, как регистрация рождения, смерти или брака, предоставляются бесплатно, а на другие есть скидки для разных групп населения.

Сегодня ни Агентство гражданского реестра, ни Дома юстиции грантов не получают.

Какая реформа в Грузии наиболее удачная? Несколько лет назад ответ был, пожалуй, очевидным — реформа полиции. Сейчас же претендентов на это звание несколько.

Июньское субботнее утро министр внутренних дел Ваню Мерабишвили (30 июня 2012 года стал премьер-министром Грузии. — *FORBES*) проводит на работе. «Когда одно министерство что-то узнает о новых эффективных механизмах другого, оно старается тут же перенять идею, — говорит он в интервью российскому *FORBES*. — У нас модно конкурировать друг с другом в области упрощения процедур».

Реформа полиции не стала менее успешной, просто с течением времени ощущение новизны стирается, список достижений пополняется новыми реформами, смещая акцент с полиции, рейтинг доверия к которой продолжает расти и, по последним оценкам, составляет 90%. По этому показателю Грузия входит в пятерку мировых лидеров. **Р**

ВОНА ГАДАЄ,
ЩО ЗНАЄ ПРО НЕЇ ВСЕ...



Імпортна ліцензія: серія ІА № 000519, реєстраційний номер 1200000600032
від 14 березня 2012 дієсна до 22.03.2013 року
оптова ліцензія: серія АВ № 553039, реєстраційний номер 005216
від 28 липня 2011 дієсна до 28.07.2013 року

НАДМІРНЕ СПОЖИВАННЯ
АЛКОГОЛЮ ШКОДИТЬ
ВАШОМУ ЗДОРОВ'Ю

ОБЫГРАТЬ БАФФЕТТА

Взгляд из-за стола: что происходит на закрытом покерном турнире NetJets

ТЕКСТ

Рэндалл Лэйн

УОРРЕН БАФФЕТТ ОТЛИЧНО играет в бридж. За этой игрой он проводит по 12 часов в неделю, частенько встречаясь за карточным столом со своим другом Биллом Гейтсом. Миллиардер спонсирует турнир Buffett Cup, концепция которого сильно напоминает соревнования гольфистов Ryder Cup: лучшие американские игроки состязаются с лучшими европейскими. «Меня завораживает каждая раздача» — так недавно объяснил мне свою страсть к бриджу Баффетт. К покеру он относится гораздо спокойнее, что не мешает ему уже семь лет проводить один из самых уважаемых покерных турниров.

Наиболее известный и престижный чемпионат по покеру — это Main Event в рамках Мировой серии покера. Кабельный спортивный канал ESPN растягивает трансляцию этого десятидневного турнира в ночном эфире на месяц. Чтобы поучаствовать и победить в нем, нужно не так уж много — \$10 000 и мечта.

У NetJets Poker Invitational планка куда выше. Турнир проходит под эгидой частного авиаперевозчика NetJets, которым владеет баффеттовская Berkshire Hathaway. Участвовать в нем могут лишь совладельцы самолетов NetJets (минимальный взнос — \$200 000), а также избранные обладатели карт Marquis Jet, которые дают право на пользование бизнес-джетом компании определенное количество часов.

Вдобавок к внушительному призовому фонду в \$500 000 победитель турнира получает

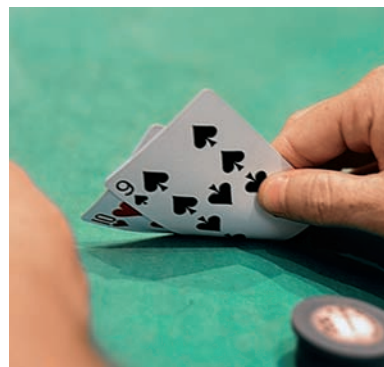
10 бесплатных часов полета на Bombardier Global 5000. Клиентам NetJets аренда джета на такое же время обходится в \$150 000. Но десятка финалистов турнира сражается вовсе не за это. Здесь играют в техасский холдем, главное в котором — уметь блефовать и правильно делать ставки. Техасский холдем будоражит кровь, как древняя королевская битва, и для победы в нем нужно то же самое: смекалка и смелость.

Уделать крутого конкурента — все равно что выиграть золотой браслет в Main Event. Ну, где еще можно обскákat самого Баффетта?

В июне я попытался проделать это, став одним из 240 участников турнира. Игра проходила в субботу и длилась более семи часов. Другие корпоративные турниры, в которых я участвовал, были гораздо короче. Чемпионаты Мировой серии, наоборот, гораздо длиннее. Чувство двоякое: вроде все чинно, но как-то не очень серьезно.

Правда, говорить об этом большинству участников не стоит. Целый год они оттачивают свое мастерство в предвкушении турнира, проходящего в покер-руме отеля Wynn Las Vegas. Еще вечером накануне игры зал был забит под завязку: совладельцы частных самолетов пришли прочувствовать атмосферу и настроиться. К 10:00 за всеми 24 столами не осталось ни одного свободного места.

Интригу этого турнира подогревает система бонусов за выбитого игрока. У каждого знаменитого участника — например, у самого Баффетта, гендиректора



NetJets Джордана Ханселла или звезды NBA Винса Картера — на руке повязка. Выбывший игрока с повязкой получает не только громкие аплодисменты, но и бонус в \$5000.

К сожалению, за моим столиком повязка досталась не мальчику для битвы, а портфельному управляющему Джордану Майерсу, который в прошлом году занял на турнире шестое место и не единожды заканчивал игры Мировой серии в плюсе. Но я сдался не сразу. После одной из раздач у меня на руках оказалась пара семерок, во флопе (прикуп. — *FORBES*) попала еще одна. Я вынудил Майерса поставить на кон практически все его фишки. Это была фатальная ошибка: на ривере (последняя карта прикупа. — *FORBES*) Майерсу пришла масть, и он вскрыл флеш (пять одномастных карт. — *FORBES*). Просто повезло или это был расчет — кто же скажет?! Именно это и делает покер таким увлекательным.



Уоррен Баффетт (в зеленой рубашке) играет в бридж гораздо лучше, чем в покер



За считанные секунды из охотника я превратился в жертву. Следующие два часа все мои старания были направлены только на то, чтобы остаться в игре, понемногу возвращая себе фишки. Перспектива добраться до финального стола растаяла как дым, поэтому я задался целью хотя бы продержаться дольше Баффетта.

Баффетт никогда не скромничает, если его расспрашивают об успехах в бридже. Покер — другое дело. «Уже через пять минут после начала буду сидеть среди зрителей — как обычно, выбыть в первом туре», — написал он мне накануне по электронной почте. Баффетт объясняет это тем, что покер ему не так интересен, как бридж. Неудивительно, учитывая его характер: миллиардер очень не любит расставаться со своими активами. А в покере, чтобы выиграть, ты должен либо наращивать ставки, либо сразу пасовать. Вот почему самые крутые игроки в покер получают из трейдеров, а не из инвесторов.

Все это нашло подтверждение за моим столом. Управляющий фондом прямых инвестиций из Нью-Йорка по фамилии Итан быстро сдулся, в то время как горка фишек возле Майерса, имеющего за плечами опыт трейдера, росла и росла. Его соперники вылетали один за другим. Победители раундов начали переходить за соседние столы. Я оглянулся и мельком увидел Баффетта в ярко-зеленой рубашке — самого ядовитого цвета во всем зале. Он оставался при своих и даже немного увеличил количество фишек.

Чтобы ускорить игру, размер обязательной ставки поднимали каждые полчаса или даже чаще — это позволяло быстрее отсеять слабых игроков. Большую часть утра мне шла паршивая карта. Оставалось только блефовать, что я и делал, причем довольно успешно. Даже немного отыгрался. Но тут произошла катастрофа: продолжая блефовать — с несчастными дамой и шестеркой разных мастей

на руках, я поднял ставку перед ходом издателя Брэда Мэйфилда, у которого была пара валетов. Надеюсь припугнуть его, я пошел ва-банк, он поддержал. Так я и погорел, завершив турнир на 181-м месте.

Баффетт продержался дольше. Фармацевт Деннис Джонс выбил его примерно через час, получив в виде бонуса четырехдневное проживание в отеле L'Auberge d'Aspen и повод для гордости на всю жизнь. Хозяин турнира закончил игру на 121-м месте. Остаток дня он охотно фотографировался с каждым, кто его об этом просил.

К вечеру 10 финалистов заняли свои места за главным столом. Зрители расположились вокруг, как в амфитеатре. Баффетт уже переоделся и внимательно наблюдал за игрой. За столом осталось два игрока: сын бывшего управляющего Goldman Sachs и MF Global Джефф Корзайн и член совета директоров Berkshire Hathaway Сью Деккер. Сын трейдера против советника инвестора. «Вы же знаете, за кого я болею», — со смехом бросил Баффетт.

Следующие полчаса борьба шла с переменным успехом: игроки не лезли на рожон. Турнир закончился так: у Корзайна — дама и десятка одной масти, у Деккер — разномастные туз и валет. У соперников оставалось примерно равное количество фишек. Ни во флопе, ни на терне (предпоследняя карта прикупа. — *FORBES*), ни на ривере ничего так и не приехало. Корзайн стал чемпионом, заработав деньги и призовой полет, а Деккер — поездку в замок Скибо в Шотландии и бочку виски Dalmore.

В следующем году все они соберутся снова. В 2010-м, на третий год после начала кризиса, NetJets турнир не проводила, и это очень не понравилось клиентам компании. Тогда Баффетт объявил, что мероприятие будет ежегодным. «В следующем году я опять приму участие и буду делать это до тех пор, пока не дойду до финального стола», — пообещал Баффетт всем гостям. Шутка. 



УСТРИЦЫ В НОВОМ СВЕТЕ

Гастрономическое путешествие по северным окрестностям Сан-Франциско

ТЕКСТ

Наталья Григоровская

УOU LOOK LIKE YOU'RE having a Bourdain moment right now, — говорит мне человек напротив.

«Бурденовский момент» — это реверанс в сторону знаменитого американского шефа, который путешествовал со съемочной группой по миру в поисках гастрономических откровений: возможности попробовать впервые в жизни что-нибудь



01



02

- 01 Столы и жаровни в пикник-зоне Tomales Bay Oyster Company
- 02 Самые нежные на вкус устрицы — Sweetwaters
- 03 К середине дня из меню исчезают некоторые пункты
- 04 Бар на ферме Hog Island

OYSTERS			
Kumamotos		12	50
Atlantics		OUT	
X-Small SWEET WATERS	\$10	\$35	
Small SWEET WATERS	\$12	\$45	
MEDIUM SWEET WATERS	\$15	\$52	
CLAMS	OUT	MUSSELS	OUT
ICE 3.00			
HOT SAUCE 2.00 (CRYSTAL TARTAR)			
CHARCOAL 7.00 (MESQUITE)			
SHUCKING KNIFE 15.00			
T-SHIRT 20.00	SWEATSHIRT 40.00	HAT 15.00	

03



04

новое — и не в ресторане, а в аутентичной обстановке. Тухлое акулье мясо — в исландской деревушке. Кумыс — в монгольских степях. Устрицы — на берегу океанского залива, в тени перевернутых лодок.

Самая простая еда становится деликатесом, если ее сложно перевозить, а устрицы такие нежные, что вообще непонятно, как можно их доставить куда-нибудь, чтобы они

не потеряли в качестве. Моллюски способны обходиться некоторое время без воды, но не терпят тепла, вот их и везут на льду, а то и просто в рефрижераторах. Довозят, конечно, но разница между их вкусом в ресторанах за сотни миль от моря и ими же, но прямо на устричной ферме, огромна. Это и отражается на моем лице, заставляя соседей по столу предполагать, что я пробую устрицу впервые.

Это не первая устрица в моей жизни, но это совершенно новый опыт. Я сижу за длинным общим столом на ферме Hog Island Oysters неподалеку от Сан-Франциско. Передо мной — блюдо с лежащими на дробленом льду устрицами, лимонным и простым соусом с зеленью, рядом — бокал калифорнийского белого. Я уже готова согласиться с тем, что в гастрономическом отношении Новый Свет ничуть не уступает



01

01 Цвет мяса свежих устриц может быть любым — от молочно-белого до серого с прозеленью

02 Мелкие устрицы вкуснее всего есть сырыми, крупные хороши приготовленными на гриле

03 Дневной улов: сортировка и предварительная очистка раковин

No Returns
TRADES

SHELLS All Shellfish are perishable. Keep Cold or Refrigerated

SIZES	1/2 DOZEN	DOZEN	5 DOZEN	10 DOZEN
EX. SMALL	\$5.00	\$10.00	\$48.00	\$96.00
SMALL	\$6.00	\$12.00	\$50.00	\$100.00
MEDIUM	\$7.50	\$15.00	\$55.00	\$110.00
LARGE	\$9.00	\$18.00	\$60.00	\$120.00
CLUSTER	FRESH OYSTERS ON THE 1/2 SHELL SHUCKED \$7.00 ea.			
PRE ORDERS ONLY \$71-	1/2 DOZEN \$12.00	1 DOZEN \$24.00	Please Note: All prices in green are not opened. Oysters on the Half Shell are \$2.00 each	
			OYSTER KNIVES \$12.00 + TAX	

02



03

Старому. По крайней мере, если Новый Свет представлен Северной Калифорнией.

Местные знатоки обижаются, когда я осторожно спрашиваю, хороши ли калифорнийские устрицы — мол, принято считать, что это французский деликатес. Специально для меня проводят краткий экскурс в историю устричного бизнеса, из которого я узнаю, что до 1960-х годов Франция и впрямь была на высоте, но затем вспышки заболеваний привели к тому, что почти все французские устрицы вымерли и на побережье пришлось завозить тихоокеанских — таких же, каких разводят в Калифорнии. Впрочем, американцы тут же уточняют, что устрицы чрезвычайно чувствительны к малейшим особенностям климата, составу воды и прочему, что в целом

называется «мерруар» — по аналогии с винодельческим терруаром. По этой причине устрицы одного вида, выращенные в разных местах, совсем не похожи между собой.

Основных видов калифорнийских устриц не так много: это завезенная когда-то из Японии крупная Pacific oyster, японская же Kumamoto, атлантическая Eastern oyster и почти полностью исчезнувшая в XX веке Olympia oyster — единственный коренной вид. В меню устричных баров Сан-Франциско сортов куда больше: многие фермы присваивают устрицам собственные названия, чтобы подчеркнуть, как отличается один и тот же вид, выращенный в разных условиях. Никогда не называют по-новому разве что олимпиа: те, кто выращивают или хотя бы просто подают эту мелкую

и даже невзрачную устрицу, гордятся восстановлением исторической справедливости. Олимпиа — воспетый Марком Твенем калифорнийский специалитет времен золотой лихорадки, который практически исчез в марктовские же времена. Большинство американцев, может, и читали о «медном» вкусе олимпиа, но никогда ее не пробовали, и теперь на фермах ее выращивают с энтузиазмом, стараясь вернуть и интерес к забытому виду, и сам вид. В озабоченной локальным производством и экологией Калифорнии идея имеет успех.

К северу от Сан-Франциско устриц выращивают в нескольких местах, но все они рядом, между самыми удаленными — чуть больше часа езды. Фермы различаются сортами устриц, их стоимостью, а также атмосферой.

Можно проехать по всем и сравнить. Дорога легка и живописна, а идеальная еда, как говорил все тот же Энтони Бурден, — это приключение, и обстоятельства в этом смысле не менее важны, чем сами блюда.

Устроить себе приключение по вкусу можно разными способами. Основатель Pickleweed Oysters — общественной устричной фермы, где занимаются выращиванием исключительно олимпиады, решил открыть ресторан Saltwater Oyster Depot, предложив всем желающим поучаствовать в его финансировании. Большую часть стартового капитала должны составить пожертвования и доходы от продажи ваучеров, среди которых есть как предоплаченные ужины, так и более захватывающие возможности поддержать будущий ресторан. Можно, например, за сотню долларов получить пятичасовую экскурсию с прогулкой по заливу на

катере, рассказом о работе устричной фермы и правом в этой работе поучаствовать. За \$300 основатель ресторана проведет с экскурсантом рабочий день у устричных банок и прокатит по заливу со всеми его секретными бухтами, а за \$500 — приедет в выбранное вами место с передвижным устричным баром.

На фермах терпеливо отвечают на вопросы туристов. Самый популярный — верно ли, что устриц можно есть лишь в месяцы, в названии которых есть буква «р». Это неправда, не устают повторять работники фермы: размножение устриц контролируется, да и вода в здешних местах никогда не прогревается до такой степени, чтобы вкус моллюсков изменился.

Фермы закрываются только во время сильных штормов и ливней, когда взбаламученная вода становится слишком грязной. Устрицы в этот

период тоже не слишком чисты (впрочем, даже в сильные штормы не закрывается ферма в заповеднике Point Reyes: вода в заливе Дрейка остается прозрачной всегда, так что гурманам есть куда податься в сезон дождей в поисках свежего улова).

Чистота мяса устриц — вообще важный критерий оценки, и владельцы ферм стараются как могут. Один из основателей Hog Island Oysters — Терри Сойер сконструировал специальные аквариумы с водой из залива, которая обрабатывается ультрафиолетом. Устриц помещают в них на несколько дней перед продажей — для очистки. Ультрафиолет уничтожает патогены, в остальном вода остается привычной для устриц, что важно, учитывая их повышенную чувствительность. Морской биолог по образованию, Сойер работал в одном из лучших океанариумов США. Он знает, что делает. **В**

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО ФЕРМАМ



Hog Island Oyster Farm
20215 Shoreline Highway,
Marshall, CA

Самая эстетская устричная ферма. Из спрятанных в дубовые бочки динамиков негромко звучит легкий джаз, вечеринки за десятком некрашенных столов не мешают друг другу, за ужином собираются красивые расслабленные люди, как будто прошедшие невидимый кастинг. Впрочем, естественный отбор клиентов и впрямь имеет место: столы в центре площадки общедоступны, а вот стоящие полукругом, с лучшим видом на залив, нужно бронировать заранее за отдельную плату. Здесь же — бар, в котором устриц открывают и подают с соусом и лимоном, варят суп из моллюсков, наливают вина.



Tomales Bay Oyster Company
15479 Highway 1,
Marshall, CA

Обстановка на этой ферме разительно отличается от предыдущей. За большой парковкой — несколько десятков хаотично расставленных столов и жаровен; у фермы репутация «демократичной», так что она всегда заполнена разношерстной публикой. По кромке воды с лихими брызгами носятся дети и собаки, ветер гоняет разбросанные по берегу водоросли, перед столами на залитом бетоном пятачке — вечный стихийный танцпол. Устрицы хороши (и недороги), но в разгар уик-энда возиться с ними придется самостоятельно. Ни ножей, ни лимонов здесь вам не дадут — нужно заранее запастись.



Drakes Bay Oysters
17171 Sir Francis Drake Blvd,
Inverness, CA

Ферма находится на территории заповедника Point Reyes National Seashore. Дорога к ней достойна отдельного описания: узкая и неровная, она петляет через лес секвой. Сотовая, и даже спутниковая связь пропадает на втором километре. Здешних устриц выращивают в кристально чистой воде, и они считаются одними из самых вкусных в мире. На Drakes Bay Oysters никогда не бывает слишкомлюдно, хотя цены ниже, чем на других фермах. Но и условия более спартанские: если вы хотите приготовить купленных устриц, жаровню и уголь нужно будет привезти с собой.

ГОРОД ДВОРЦОВ И ТРУЦОБ

Вы деловой путешественник, и у вас выдался один день в незнакомом городе. Как его провести?

ТЕКСТ
Дмитрий Кошкин

ОДНО ИЗ ДВУХ: ВЫ ЛИБО полюбите Дели, либо возненавидите. Равнодушным контраст нищеты и роскоши не оставляет никого. Одни путешественники жалуются на хаос и копоть 17-миллионной столицы. Других поражает изящество, с которым Дели совмещает традиции и инновации. На чужое мнение полагаться нельзя — нужно составить свое.

УТРО

QUBE

Chanakyaपुरи, Diplomatic Enclave

Ресторан в лобби отеля Leela Palace. Экспериментировать с индийской кухней с утра пораньше — плохая идея. Лучше выбрать нейтральные салаты: из козьего сыра и рукколы с апельсинами и грецкими орехами или из лосося, омара и тигровых креветок с фенхелем. ①

АГРА

200 км к югу от Дели

Как бы интересен ни был Дели, совсем близко находится уникальный памятник архитектуры и одно из семи современных чудес света — мавзолеев Тадж-Махал, построенный императором Шах-Джаханом в память о любимой жене. Добраться в Агру можно за два часа на самом быстром поезде Индии Bhopal Shatabdi Express. Помимо Тадж-Махала стоит осмотреть «Красный форт» Агры и мавзолеев Итимад-уд-Даула (маленький Тадж).



- ① Арка «Ворота Индии»
- ② Гробница императора Хумаюна
- ③ Храм Swaminarayan Akshardham
- ④ Jama Masjid — самая большая мечеть Индии
- ⑤ Храм Лотоса
- ⑥ Обсерватория Jantar Mantar

ДЕНЬ

SWAMINARAYAN AKSHARDHAM

Автострада NH 24, Нью-Дели

В 2007 году этот храм-новострой вошел в Книгу рекордов Гиннеса как крупнейший индуистский храм в мире. Гигантомания проявляется во всех элементах комплекса Акшардхам: от храма и садов с бронзовыми скульптурами до музыкального фонтана и IMAX-кинотеатра, где крутят фильмы о жизни одной из аватар бога Вишну. ②

РЕСТОРАНЫ TAJ MAHAL

Mansingh Road 1

Обедать лучше всего в отеле Taj Mahal. Под его крышей разместилось сразу несколько знаменитых делийских ресторанов. Японские блюда — в Wasabi by Morimoto, индийский колорит — в Varq, смесь европейской и индийской кулинарных традиций — в Machan. Последнее заведение



стилизованно под махан — дом, сооруженный в ветвях деревьев для засады и охоты на опасных животных. Попробуйте салат из креветок и авокадо, блюдо Murgh tikka lababdar — кусочки куриного филе, приготовленные в смеси пряных приправ карри с помидорами и луком. ③

QUTB MINAR

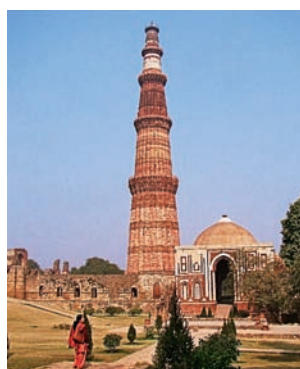
Район Mehrauli

В XII веке здесь была заложена первая в Индии мечеть — Кувват-уль-Ислам («Мощь ислама»).

- A Гробница императора Хумаюна
- B Ресторан The Qube
- C Ремесленный рынок Dilli Haat
- D Минарет Qutb Minar
- E Крепость Red Fort
- F Храм-гигант Swaminarayan Akshardham



C



D



E



F

До наших дней от былой мощи сохранился лишь 72,5-метровый кирпичный минарет Кутб-Минар, возвышающийся над руинами храма.

DILLI HAAT

Raion Pitampura

Ремесленный рынок с колоритом этнографического музея. Идеальное место для покупки сувениров: здесь торгуют выходцы из всех 28 штатов Индии. На Дилли Хаат можно найти абсолютно все: от раджастанских кукол и обуви из верблюжьей кожи до бенаресского шелка и ювелирных изделий. ④

RED FORT

Netaji Subhash Marg

Шах-Джахан перенес в XVII веке столицу Великих Моголов из Агры в Дели и воздвиг эту крепость как символ своего могущества. Со временем «Красный форт» стал и символом города. За внушительными темно-красными стенами теснятся павильоны, мечети и залы аудиенций,

украшенные мрамором, изящной резьбой и мозаиками. ⑤

HUMAYUN'S TOMB

Mathura Road

Архитектурный прототип Тадж-Махала и еще один объект всемирного наследия ЮНЕСКО. Мавзолей императора Хумаюна — одно из самых уютных мест в хаотичном и шумном Дели. ⑥

ВЕЧЕР

SPICE ROUTE

Janpath, отель Imperial

Тайско-индийские мотивы настенных фресок в ресторане с броским интерьером рифмуются с мотивами блюд от шеф-повара. Визитными карточками заведения считаются Chemeen Thoen — креветки, приготовленные с кокосом, листьями карри и черным тамариндом, и омар, обжаренный в масле с имбирем, тайскими черными грибами и баклажанами. ⑦

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Журналист Наталия Дементьева путешествует по различным уголкам Индии более восьми лет

Национальный музей (National Museum, Janpath): 200 000 экспонатов, 5000 лет истории.

Променада Kingdom of Dreams (Sector 29, Gurgaon, Haryana) прекрасно передает атмосферу разных штатов Индии. Секрет очарования: национальная кухня плюс шоу а-ля Болливуд с песнями, танцами и диким хинглишем.

Вечер стоит провести в баре Aura отеля Claridges New Delhi (Aurangzeb Road 12), сохранившего колорит 1950-х. Здесь не бывает случайной публики, а бармен готовит отличные коктейли — большая редкость для индийской столицы.

BUKHARA

Sardar Patel Marg, отель ITC Maurya

Легендарный ресторан северо-индийской кухни. Среди посетителей-знаменитостей — Владимир Путин и Арнольд Шварценеггер. Специализация: кебабы и мясо, приготовленное в тандури. Столовых приборов не будет, есть нужно правой рукой. Это нетрудно, у Билла Клинтона получилось. Выбор американского президента — мясное ассорти — увековечен в меню под названием Presidential Platter. ⑧

AGNI

Parliament Street 15

Поздним вечером отправляйтесь в клуб Agni в отеле Park (расположен в модном районе Коннот-плейс). ⑨ Здесь громкая музыка, европейский интерьер и вкусный клубничный дайкири. За час-другой вы познакомитесь с большинством присутствующих — молодежь тут отдыхает золотая, но по-индийски любопытная. ⑩



BILLIONAIRE ITALIAN COUTURE

Черно-золотой интерьер, люстра из муранского стекла. Вся фурнитура к одежде и аксессуарам изготовлена вручную из серебра, золота, хрусталя и драгоценных камней.
ул. Владимирская, 20/1А



BRUNELLO CUCINELLI

Тут используют только натуральные материалы. Визитная карточка марки — уютный кашемир. В киевском корнере бренда продают одежду, обувь, аксессуары
SANAHUNT, ул. Михаила Грушевского, 8/16



DOLCE & GABBANA

В киевском магазине будет представлен весь ассортимент марки: аксессуары, одежда, парфюмерия. Дизайн магазина — ультрасовременное барокко.
ул. Бассейная, 6



ARMANI COLLEZIONI

Марку ценят за чистые линии, а также за качество ткани: костюмы Armani мягкие и удобные, но при этом хорошо держат форму и не превращаются в мятую «пижаму».
ул. Бассейная, 6

НАБОР ДЖЕНТЛЬМЕНА

Семь ароматов на все случаи жизни

ТЕКСТ

Яна Панюшкина

ПЕРЕГОВОРЫ

Cool Water, Davidoff

Акватическая зеленая композиция со специями и травами.

РОМАНТИЧЕСКИЙ УЖИН

La Nuit de L'Homme Frozen Cologne, Yves Saint Laurent

Элегантный аромат с теплыми специями и бодрящими цитрусовыми нотами.

ВЕЧЕРИНКА

Philosykos, Diptyque

Аромат-унисекс с древесными и фруктовыми аккордами и нотами инжира.



УИК-ЭНД

Cologne Bigarade, Editions de Parfums Frederic Malle
Современный одеколон с концентрированной нотой горького апельсина.



ТОРЖЕСТВЕННЫЙ ПРИЕМ

Antidote, Viktor & Rolf
Сладкий восточный древесный аромат для настоящего денди.



ВЫХОД В СВЕТ

Series 3 Incense Avignon, Comme des Garçons
Ладан заставляет задуматься о вечном. Спокойный вдохновляющий аромат, названный в честь бывшей папской столицы.



НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Blenheim Bouquet, Penhaligon's
Аромат, созданный для герцогов Мальборо и названный в честь их родового поместья. Его носил Черчилль.



ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Современная мода — царство конструкторов и технологов. Каждый сезон в коллекциях появляется что-то Новое, совершенствуются ткани, детали, крой. Верхняя одежда этой осени не только защищает от ветра и осадков, но и отлично сочетается с классическими костюмами



Жилет Loro Piana, пиджак, рубашка и галстук — Ermenegildo Zegna, ручка и запонки — Montblanc



Куртка Bally, шарф Louis Vuitton, очки Chopard



Куртка Moncler Gamme Bleu, чехол для iPad Dunhill, ручка Montblanc

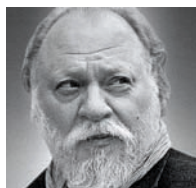


БЛАГОДАРИМ ЗА ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ ДЛЯ СЪЕМКИ ВЕЩИ МАГАЗИНЫ LORO PIANA, MONTBLANC, HERMÈS, ZEGNA, LOUIS VUITTON, BALLY, EYE Q OPTIC, THE ICON, DUNHILL

Куртка Loro Piana

ПОЭТ И ВИНОГРАД

С помощью каких образных средств можно описать вкус вина? Обратитесь за подсказкой к поэтам



Игорь
Померанцев

Ведущий «Радио
Свобода», писатель

ПОЭТОВ НЕ УДОВЛЕТВОРЯЮТ СЛОВАРНЫЕ определения поэзии. Словари говорят слову: «Замри!» Поэты говорят слову: «Отомри!» Уильям Вордсворт утверждает, что поэзия — это «спонтанный поток всепоглощающих чувств». Борис Пастернак дает целый перечень определений поэзии: «Это — ночь, леденящая лист», «Это — двух соловьев поединок» и т. д.

С вином — определением его вкуса, цвета, запаха — происходит нечто подобное. Об этих материях принято говорить по касательной. В винах находят отголоски красной и белой смородины, зимнего заката, старого кожаного седла, свежего асфальта, коричневого шиповника, горького шоколада, пармской фиалки и много чего еще. Особенно изобретательны в поисках сравнений писатели. Герои романа Ивлиева «Возвращение в Брайдсхед», сидя в гостинице, строго следуют правилам дегустации: разогревают бокалы над пламенем свечи, наполняют их на треть, вращают, взбалтывают, разглядывают содержимое на свет, перекачивают на языке, так что «вино звенит о небо», и главное — ищут и находят слова:

- ...Это вино робкое и нежное, как газель...
- Как малютка эльф.
- ...вся в белых яблоках на гобеленовом лугу.
- Как флейта над тихой рекой.
- ...А это старое мудрое вино.
- Пророк в пещере.
- ...А это жемчужное ожерелье на белой шее.
- Как лебедь.
- Как последний единорог.

Ивлиев ироничен. Ему словно неловко за свой лирический дар. Но большинство винных критиков не стесняются поэтической лексики и потому звучат курьезно. Подобному «лирическому» подходу противостоят профессора кислых вин, университетские магистры и доценты

винных академий. Для них вино — это гедоническая шкала, ферментная мезга, ассамбляж и купаж, дыхание дрожжей.

В той же — винной — главе романа «Возвращение в Брайдсхед» герои начинают свой винный марафон с посещения погреба. Но сам ритуал дегустации проходит в Расписной гостинице. Выбор места в столь серьезном предприятии чрезвычайно важен. Вкус вина напрямую связан с интерьером. Уже много лет я живу в районе Праги, пропахшем плесеньскими опивками и заплыванном пивной пеной. Но и в Праге можно найти винные пристанища. Одно из них — бар Monarch (Na Perštýně 15). Другое мое открытие, сделанное недавно во время поездки в Австрию, — винный бар в знаменитом венском Музее прикладного искусства, Österreichischer im MAK (Stubenring 5). Здешняя атмосфера позволяет сосредоточиться и подумать. MAK размещается на трех этажах, где устраивают всякие важные выставки. На одном этаже с винным баром находятся залы готики, барокко, рококо. Вино смело можно

отнести к прикладным искусствам. В баре музея, как и положено, преобладает дерево и стекло. От бокала белого штирийского Gelber Muskateller тянет весной и ароматом анютиных глазок...

Как еще определяет поэзию Пастернак? «Это — щелканье сдавленных льдинок».

Нет, вино здесь ни при чем. Лыдинки скорее ассоциируются с виски. Что еще

приходит на ум? Перси Биши Шелли в трактате «Защита поэзии» писал: «Поэзия приподымает завесу над скрытой красотой мира и сообщает знакомому черты незнаемого». У Александра Блока с юности были самые тесные отношения с вином («Я пригвожден к трактирной стойке»). Вся его поэзия — в хмельной дымке. Но есть у него строфа, которой не стоит верить на слово:

Случайно на ноже карманном
Найди пылинку дальних стран —
И мир опять предстанет странным,
Закутанным в цветной туман.

Рискну высказать дерзкое предположение. У блоковского карманного ножа был штопор, и последние две строки — насквозь винные. Да, возвращаясь к цитате из Шелли: вычеркиваем слово «поэзия» и начинаем предложение со слова «вино». Вот теперь все на месте. **П**



Винный бар
в венском
Музее
прикладного
искусства

kmbs

Києво-Могилянська
Бізнес Школа

■ для ЛІДЕРІВ, ЯКІ
ЗМІНЮЮТЬ СВІТ

Набір 2012 на MBA-програми

Presidents' MBA

› для власників бізнесу

Executive MBA

› для перших осіб компанії

Master in Business Leadership [MBL]

› для менеджерів - майбутніх бізнес-лідерів

Master of Banking and Finance [MBF]

› для фінансистів-практиків

Agro MBA

› для управлінців аграрної сфери



ЗАРЕЄСТРУВАТИСЬ НА ПРЕЗЕНТАЦІЮ
MBA-ПРОГРАМ МОЖНА У ОКСАНИ ДАУТОВОЇ
do@kmbs.com.ua www.kmbs.ua
[044] 490 6635, [050] 428 44 68

Президентська MBA, MBA для керівників, MBA з лідерства, MBA з банківництва та фінансів, Аграрна MBA

РЕКЛАМА



Національний музей мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків
Під патронатом Голови КМДА Олександра Попова



Пітер Пауль Рубенс
Хуан де Сурбаран
Алессандро Маньяско
Франс Халс
Якопо Амігоні
Матіас Стомер
Бартоломео Манфреді
Герріт ван Хонтхорст
Клара Петерс
Томмазо Саліні
Ян ван Гойєн
Хендрік Тербрюгген

Європейський вимір 100 шедеврів

Живопис старих європейських майстрів з 9 музеїв України



вул. Терещенківська, 15
www.khanenkomuseum.kiev.ua

27 вересня - 11 жовтня 2012

ПЛОСКАЯ И ХИЩНАЯ

Чем отличается одесская камбала от своей средиземноморской сестры тюрбо



Савелий
Либкин

Ресторатор

В ПРИМОРСКОМ ГОРОДЕ НИКОГО не удивишь жареной рыбой на обед или ужин. Хотя нет. Пожалуй, удивить можно: если жареной рыбой окажется замороженный в прошлом году хек или минтай. Или же (но удивление будет приятным) если жареной рыбой будет камбала.

Чтобы приготовить камбалу, нужно прийти на «Привоз» рано утром, поторговаться и выбрать рыбину, которая будет смотреть на вас сразу двумя глазами. Кстати, как выяснилось, не все знают, что в детстве и юности камбалы формой тела и расположением глаз ничем не отличаются от большинства других рыб — они не плоские, плавают в воде, а не лежат на боку на песке, и глаза у них расположены, как и у всех прочих: по одному с каждой стороны. Потом камбал и глосиков «плющит», один глаз переходит на другую сторону, и рыбы обретают свой «фирменный» вид.

Разницу между камбалой и глосиком можно объяснить долго и сложно, а можно быстро и просто: камбала — большая, а глосса (она же глосик) — маленькая. Если все-таки вдаваться в подробности, то большая камбала называется калканом и живет далеко в море. Глосики обитают возле берега и заходят в реки. Остальными отличиями забивать голову не стоит.

Глосиков и небольших камбал можно буквально ловить руками, когда в недрах Черного моря случаются выбросы сероводорода. Вода становится ледяной, темнеет, и рыбы в полубморочном состоянии подплывают практически к линии прибоя, а то и вовсе выбрасываются на песок. Если не пугает перспектива сведенных от холодной воды ног, то за час можно собрать хороший тазик улова, используя вилку в качестве гарпуна.



Камбала — большая,
глосик — маленький

В южной части Черного моря, а также у берегов большинства европейских стран водится близкая родственница калкана — камбала тюрбо. Самой вкусной считается тюрбо, которая ловится в Средиземном море и у атлантического побережья Франции. Цены на эту рыбу на рынках Бретани колеблются вокруг отметки 30 евро за килограмм — куда дороже, чем стоит камбала на «Привоze». Любопытно также, что во Франции есть традиция варить или жарить тюрбо исключительно целиком — с головой, плавниками и хвостом. Для этого даже изобретена специальная посуда — *turbotiere*.

Оказавшись в рыбном ряду одесского «Привоza», выбирайте продавца и рыбину с самым обаятельным взглядом. Затем езжайте домой и займитесь чисткой-разделкой: благо, возиться много не придется.

Первым делом отрежьте голову. Тут есть небольшая хитрость: это проще сделать, перевернув рыбину светлой стороной (животом) вверх. Так, кстати, будет лучше видна затемненная часть с внутренностями, которую также нужно удалить. Отрезав голову, достаньте внутренности, промойте камбалу. Далее отрежьте плавники и хвост. На вопрос, нужно ли снимать шкуру и удалять шипы, однозначного ответа нет. Одесситы предпочитают вариант со шкурой и шипами. Шкура при жарке дает сильный и характерный запах, который не всегда нравится утонченным носам. Для меня это один из запахов

одесского лета. Шипы после жарки чуть размягчаются, а содержащийся вокруг них жир очень вкусно обсаживать (у глосиков, кстати, шипов нет).

Дальше все совсем просто: нарежьте на порционные куски, посолите, поперчите и оставьте отлежаться на полчаса. Затем панируйте камбалу в муке и жарьте на сковороде, не жалея растительного масла, на большом огне под закрытой крышкой. Переверните на другую сторону, обжарьте, уже не накрывая крышкой, до золотистой корочки. Подавайте с лимоном. Все.

Уверен, что при «слепой» дегустации одесская жареная камбала легко даст фору средиземноморской тюрбо. **Е**



ВСЁ РАДИ ЭТОГО МГНОВЕНИЯ

ОЩУТИТЕ ВКУС УСПЕХА
ОТ УДАЧНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ В РЕСТОРАНЕ LEO!



LEO
RESTAURANT

СИМВОЛ УСПЕШНОСТИ

Смакуйте успіх вдалих переговорів в ресторані LEO!
Все заради цієї миті. Лео. Символ успіху.

«МЫ НЕПЛОХО ПРОВОДИМ ВРЕМЯ НА РАБОТЕ»

Дени Мартен, самый известный в мире шеф молекулярной кухни, владелец одноименного ресторана в Швейцарии — о ремесле кулинара



Я не очень понимаю, какой смысл изначально вкладывался в понятие «молекулярная кухня». То, что мы делаем в моем ресторане Denis Martin, — это эмоциональная, чувственная и модернистская кулинария. Разумеется, если хотите называть мою кухню «молекулярной» — нет проблем, я не против.

Гастрономическая публика нередко забывает в своих жарких дискуссиях, что в словосочетании «молекулярная кухня» присутствует существительное «кухня». И оно, пожалуй, важнее любого прилагательного.

Я люблю приглашать гостей на кухню до ужина. Не всех, а только тех, кто испытывает настоящее желание пойти дальше в своем понимании вкуса, цвета, текстуры. Я хочу немного

подготовить людей к тому, что они увидят у себя в тарелке. После этого блюда воспринимаются намного глубже. Вы смотрите на них другими глазами, как на что-то уже знакомое.

Современные техники и профессиональные приемы каждого классного шефа должны быть амбициозными, но в то же время невидимыми. Вы можете знать, что в тарелке находятся такие штуки, как альгинат или ксантан (добавки для придания блюдам молекулярной кухни необходимой формы и консистенции. — *FORBES*), но вы не должны их видеть.

Кухня — это то, что мы делаем с помощью техник, но не сами техники. Сами по себе они — просто набор манипуляций, более или менее современных. На первом месте остается

Обладатель двух звезд Michelin и кавалер французского ордена des Arts et des Lettres Дени Мартен

продукт, его характеристики. Чистая, назовем ее «постмолекулярной», кухня, где вкус самого продукта уже неразличим, мне не слишком интересна.

Глупо делить гастрономию исключительно на классическую и модернистскую, а тем более противопоставлять их друг другу. И та, и другая — искусство приготовления блюд.

Важный нюанс: чтобы быть хорошим современным шефом, ты должен сначала стать выдающимся классическим.

Книгу Evolution я написал в соавторстве с Эрве Тисом, известным парижским гастрономом-химиком. Ее основную мысль можно сформулировать коротко: «Новые техники



подчиняются только одному слову: качество. Это все, что вы должны помнить о модернистской кухне».

Мы дружны с Ферраном Адриа (знаменитый испанский шеф. — *FORBES*). Я помню, как у него все только начиналось. Он и не думал, что когда-то прославится. Просто готовил, занимался тем, что вызывало у него настоящую страсть. А потом журналистам понадобилась новая горячая тема после *nouvelle cuisine*. Так молекулярная кухня быстро стала трендом современности, а Ферран — его олицетворением.

Сложно определить один продукт или вкус, который символизировал бы Швейцарию. Наша страна состоит из 26 частей, и у каждой свои особенности.

Многие блюда в моем меню иностранцу покажутся экстравагантными. Для швейцарцев — это вкусы, знакомые с детства. К сожалению, довольно много продуктов, блюд, вкусов постепенно уходят в прошлое. Вряд ли они исчезнут совсем, но те, кто помоложе, уже многого не пробовали. Например, *white wine tart*, пирог с белым вином — десерт, популярный в нашем кантоне Во с незапамятных времен, сегодня встречается намного реже. Я стараюсь воссоздать классику на свой манер.

Юмор — это то, на чем все держится. Вы вспомните мои слова, когда вам подадут «коку в пакете». Не волнуйтесь — это всего лишь шутка. Так называются шипучие леденцы, которые известны всем швейцарцам.



Мы неплохо проводим время на работе. У меня отличная команда. Мы тут играем такой себе кулинарный рок-н-ролл. Кому-то Моцарт, а кому-то и Элвис. Наша веселая буренка — мычащая корова, которая повсюду в зале: игрушки, статуэтки, принты на кружках — вообще любимица публики.

Очень сложно ответить на вопрос, какое блюдо я хотел бы съесть последним в своей жизни. Знаю точно — я не хотел бы съесть его в одиночестве.

Я люблю свой Harley-Davidson и не представляю жизнь без мотоцикла. Завтра мне предстоит дорога в Канн, нужно обсудить кое-какие дела. Так что пожелайте мне удачи. **✎** *Записал Сергей Калинин*

ЛЮДИ, КАК ПРАВИЛО, СЧИТАЮТ СЧАСТЬЕ ЧЕМ-ТО ВРОДЕ МГНОВЕННОЙ ВСПЫШКИ, ЧЕМ-ТО, ЧТО МОЖЕТ ВОЗНИКНУТЬ В ИХ ЖИЗНИ ВДРУГ, КАК ХОРОШАЯ ПОГОДА, ЕСЛИ СИЛЬНО ПОВЕЗЕТ. ОДНАКО СЧАСТЬЕ ВОЗНИКАЕТ СОВСЕМ ИНАЧЕ. ЭТО НЕ ЧТО ИНОЕ, КАК СЛЕДСТВИЕ РАБОТЫ НАД СОБОЙ. МЫ ДОЛЖНЫ БОРОТЬСЯ ЗА СЧАСТЬЕ, СТРЕМИТЬСЯ К НЕМУ, УПОРСТВОВАТЬ И ПОРОЙ ДАЖЕ ПУСКАТЬСЯ В ПУТЕШЕСТВИЕ НА ДРУГОЙ КОНЕЦ СВЕТА В ЕГО ПОИСКАХ. А ПРИБЛИЗИВШИСЬ К СОСТОЯНИЮ БЛАЖЕНСТВА, ПРИКЛАДЫВАТЬ МОГУЧИЕ УСИЛИЯ, ЧТОБЫ ВЕЧНО ДВИГАТЬСЯ ВВЕРХ НА ВОЛНЕ СЧАСТЬЯ, УДЕРЖИВАТЬСЯ НА ПЛАВУ.

— *Элизабет Гилберт, «Есть, молиться, любить»*

Счастье ни с того ни с сего не улыбается. В какой-то мере мы должны помочь ему улыбнуться.

— *Чарльз Диккенс*

Счастье не приходит — со счастьем рождаются, как с носом или с ногами, с задницей и всем прочим; или ты с ним родился, или нет.

— *Лион Фейхтвангер*

Счастье — как облако. Если пристально смотреть на него достаточно долго, оно рассеивается.

— *Сара Энн Маклахлан, канадская певица*

Успех — это не ключ к счастью. Счастье — вот ключ к успеху. Если вы любите свое дело, то будете успешны.

— *Альберт Швейцер*

Не существует двух более счастливых свойств, чем быть немножко глупым и не слишком честным.

— *Фрэнсис Бэкон*

Действие не всегда приносит счастье, но счастья без действия не бывает.

— *Бенджамин Дизраэли*

Счастье — это хорошее здоровье и плохая память.

— *Ингмар Бергман*



ИЗ БИБЛИИ

ВЕСЕЛОЕ СЕРДЦЕ БЛАГОТВОРНО, КАК ВРАЧЕСТВО, А УНЫЛЫЙ ДУХ СУШИТ КОСТИ.

(Притчи 17:22)

Хорошие друзья, хорошие книги и спящая совесть: вот идеальная жизнь.

— *Марк Твен*

Хотите осчастливить бедняка — дайте ему возможность хоть иногда сорить деньгами; хотите осчастливить богача — дайте ему возможность сэкономить хоть один лишний пенс.

— *Оскар Уайльд*

Быть дураком, эгоистом и обладать хорошим здоровьем — вот три условия, необходимые для того, чтобы быть счастливым. Но если первого из них не хватает, то остальные бесполезны.

— *Гюстав Флобер*

Счастье — деликатная штука: его трудно найти внутри себя и невозможно вовне.

— *Мишель Уэльбек*

Счастье прилетает на крыльях, а уходит на костылях.

— *Вольтер*

Человечество стоит перед выбором: свобода или счастье, и для подавляющего большинства счастье — лучше.

— *Джордж Оруэлл*

Счастье — это не тогда, когда нужно копить и создавать, а тогда, когда научился отказываться.

— *Питер Хег*

Счастье — это когда то, что ты думаешь, говоришь и делаешь, находится в гармонии.

— *Махатма Ганди*

Счастье не в том, чтобы делать всегда что хочешь, а в том, чтобы всегда хотеть того, что делаешь.

— *Лев Толстой*

Я против того, чтобы навязывать людям счастье. Каждый имеет право на свое скверное вино, на свою глупость и на свою грязь под ногтями.

— *Милан Кундера*

Один поэт сказал: «Первый король был счастливый воин!» Насчет основателей нынешних наших финансовых династий мы можем, пожалуй, прозаически сказать, что первый банкир был счастливый мошенник.

— *Генрих Гейне*

Говорят, что несчастье хорошая школа; может быть. Но счастье есть лучший университет.

— *Александр Пушкин*

Счастье бежит за мной. Это потому, что я не бегу за женщинами.

А счастье — женщина.

— *Фридрих Ницше*



МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЭКСПОРТА



ВАЛЕРИЙ ПЯТНИЦКИЙ
Правительственный уполномоченный
по вопросам европейской интеграции
Украины



НАТАЛИЯ МИКОЛЬСКАЯ
Советник, ЮФ «Саенко Харенко»



ЕВГЕНИЙ РОМАШИН
Генеральный директор,
НПК «Горные машины»



ЮРИЙ РУДЮК
Партнер, Юридическая Фирма
Van Bael & Bellis, Брюссель, Бельгия



АННА ЛАЗУРЕНКО
Начальник юридического
департамента, ООО «Луи
Дрейфус Коммодитиз
Украина ЛТД»



МАКСИМ ЛАВРИНОВИЧ
Управляющий партнер,
Юридическая фирма
«Лавринович и партнеры»



ЕЛЕНА ВЫБОЛДИНА
Руководитель отдела по торговой политике,
ЕВРОМЕТО (Европейская ассоциация
производителей цветных металлов),
Брюссель, Бельгия



РУФАТ АЛИМАРДАНОВ
Региональный менеджер в Украине и
Беларуси, Международная финансовая
корпорация (МФК), группа
Всемирного банка



ОЛЕГ ЗАГНИТКО
К. юр. н., LL.M., партнер,
Международная юридическая
фирма «БАЙТЕН БУРКХАРДТ»



Д-Р ЮЛИАН РИС
Глава офиса, Международная
юридическая фирма «БАЙТЕН
БУРКХАРДТ»



ВАЛЕРИЙ МУНТИАН
Правительственный уполномоченный Укра-
ины по вопросам сотрудничества с Российской
Федерацией, государствами – участниками
СНГ, Евразийского экономического сообщества
и другими региональными объединениями



ЕЛЕНА КОЗОРЕЗ
Начальник Управления по работе с
финансовыми учреждениями и
торгового финансирования,
АО «Укрэксимбанк»

// УКРАИНА В ГЛОБАЛЬНОЙ ТОРГОВЛЕ
// ФИНАНСИРОВАНИЕ ЭКСПОРТА: ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ
// CASE STUDIES ВЕДУЩИХ УКРАИНСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ
// ОСНОВНЫЕ ТОРГОВЫЕ ПАРТНЕРЫ УКРАИНЫ
ТОРГОВЛЯ С РОССИЕЙ
ЭКСПОРТ УКРАИНСКИХ ТОВАРОВ В ЕВРОПУ
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЫНКИ: БЛИЖНИЙ ВОСТОК, АЗИЯ
// ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Дополнительная
информация и
регистрация на сайте
conferences.forbes.ua

Генеральный партнер

Юридический партнер

Финансовый партнер

Генеральный авиаперевозчик



Одна єдина подорож може змінити життя.

Камбоджа, травень 2011.

Дізнавайтеся про Анжеліну Джолі на louisvuitton.com

LOUIS VUITTON