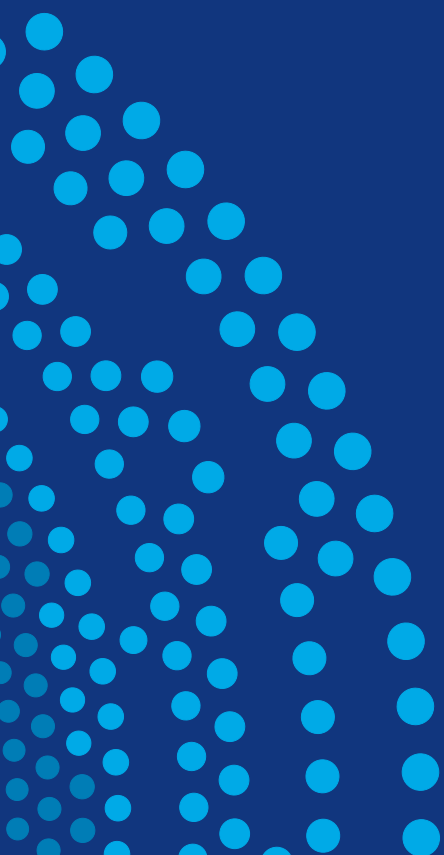


Зміст

Загальний огляд рейтингу	07
Галузевий огляд	17
Рейтинг	41
Методологія	53
Контакти	57



Стратегії майбутнього



Сьогодні лідерів ринку визначає не багаторічна історія успіху, не вартість активів, не кількість патентів чи доступ до капіталу, а здатність змінювати бізнес-модель на хвилі технологічної революції. Цифрові технології розвиваються з експоненційною швидкістю, докорінно змінюючи суть бізнесу, дематеріалізують, демонетизують та демократизують кожну галузь.

Поява Amazon, Netflix, Google та Apple знищила цілу низку індустрій та відкрила нові ринки. І це тільки початок. Завтрашні виклики – це глобалізація та конкуренція з безкоштовними товарами шляхом створення нових продуктів та постійного переосмислення потреб своїх клієнтів. Це масштабування поняття «клієнт» до категорії «людство», що сприятиме народженню нових амбітних цілей і бізнес-моделей, базованих на партнерстві та синергії.


Україна має унікальну можливість подолати еволюційний шлях у рекордно короткі терміни. Використовуючи досвід інших країн, ми можемо оминати одразу декілька сходинок технологічного розвитку та гідно представляти себе на глобальному ринку.

Завдяки сучасним технологіям в Україні з простої ідеї народжуються успішні бізнеси на кшталт Augmented Pixels (відомий завдяки розробці технологій і додатків у сфері доповненої реальності); Paymentwall (надає понад 120 методів оплати в усьому світі); Kwambio (інтернет-магазин дизайнерських 3D-моделей). Для великих корпорацій з усталеними бізнес-процесами постають інші виклики: вони змушені переосмислювати роль технологій у своєму бізнесі та свою роль у світі технологій. Яким чином трансформується роль банків у епоху технологій blockchain? Яку нішу займуть телекоми в світі глобального доступу до Інтернету? Яке майбутнє для класичних університетів і аудиторських компаній створить штучний інтелект? Пошук відповідей на ці питання дає початок масштабним та складним процесам трансформації корпорацій, економіки та всього суспільства. Тільки для тих, хто здатний швидше за інших помилятися, експериментувати та вчитися, експоненційний розвиток технологій стане не викликом, а відкриттям нових можливостей.

Інновації – це унікальний стратегічний інструмент на перетині неусвідомлених людських потреб, нових бізнес-моделей та ефективних технологій, який може допомогти втілити бачення кожної компанії в реальність. Ми віримо в успішне інноваційне майбутнє України і бачимо свою місію в тому, щоб допомагати українському бізнесу й українській економіці трансформуватися та масштабуватися задля добробуту кожного з нас.


Андрій Булах,
керуючий партнер
компанії «Делойт» в Україні

Ключові результати



< медіана
зміни доходів
у I кварталі 2016 р. />

-3,3%




< мінімальний дохід
компанії, що увійшла
до рейтингу />

473 млн євро



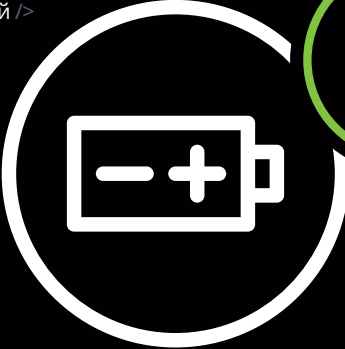
333

< компанії покращили свої
показники />




< Польща –
лідер за
кількістю
компаній />

182



3,5%
< медіана зміни доходів
найбільших компаній ЦСЄ
у 2015 р. />



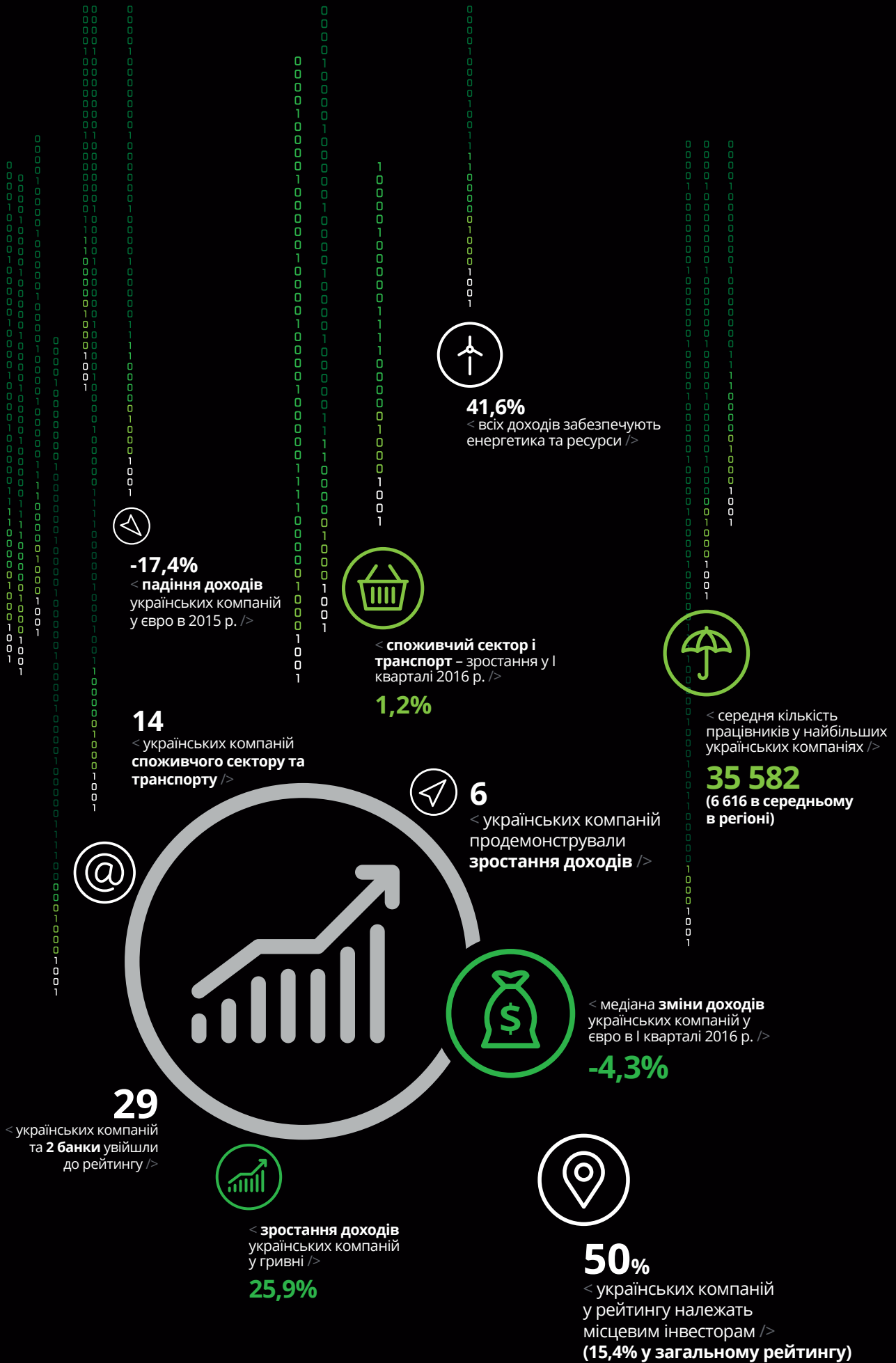
< рентабельність
ТОП-50 банків />

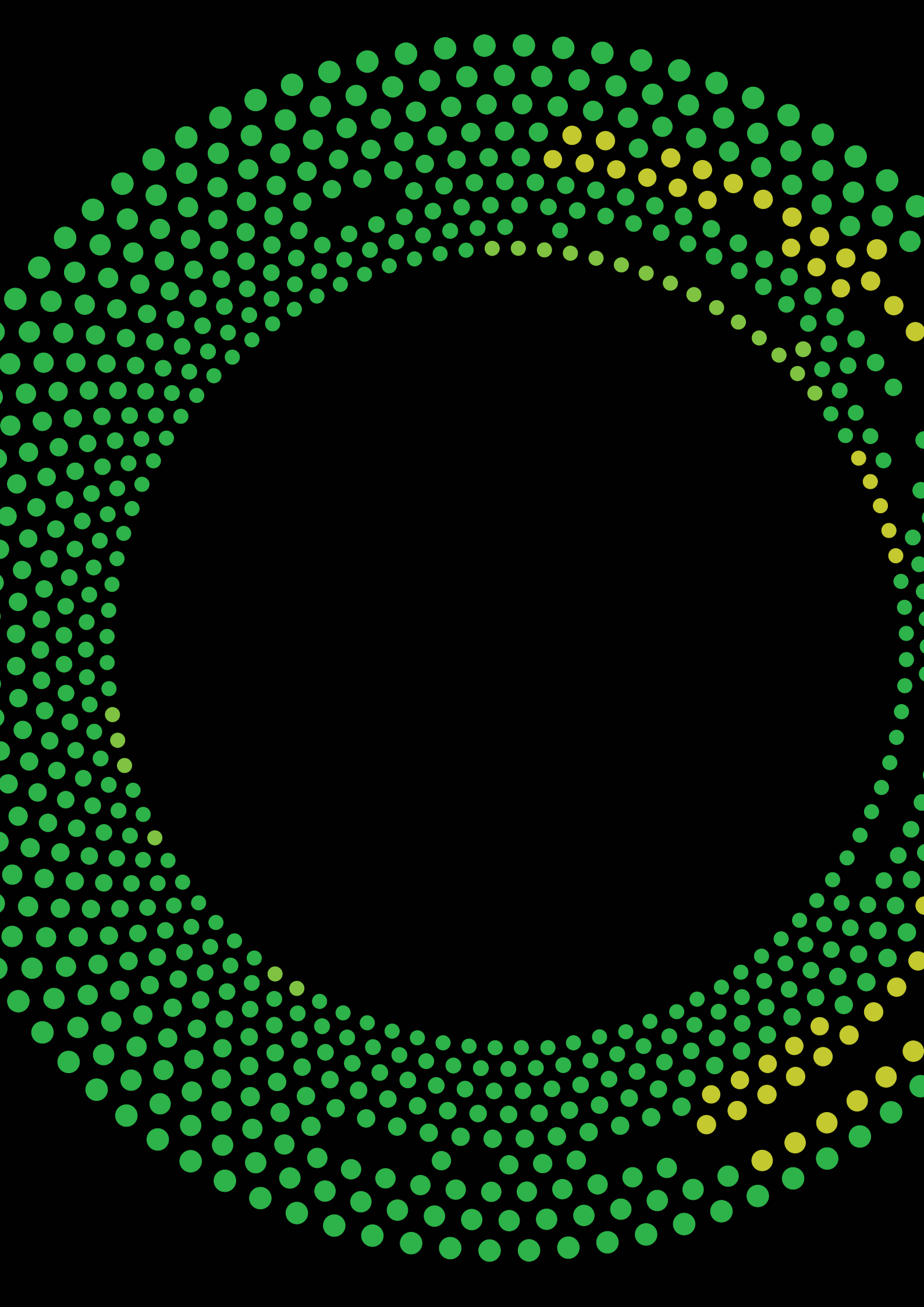
8,5%
(8,9% у 2014 р.)

< сукупний дохід
500 найбільших компаній />

685 млрд євро

Україна

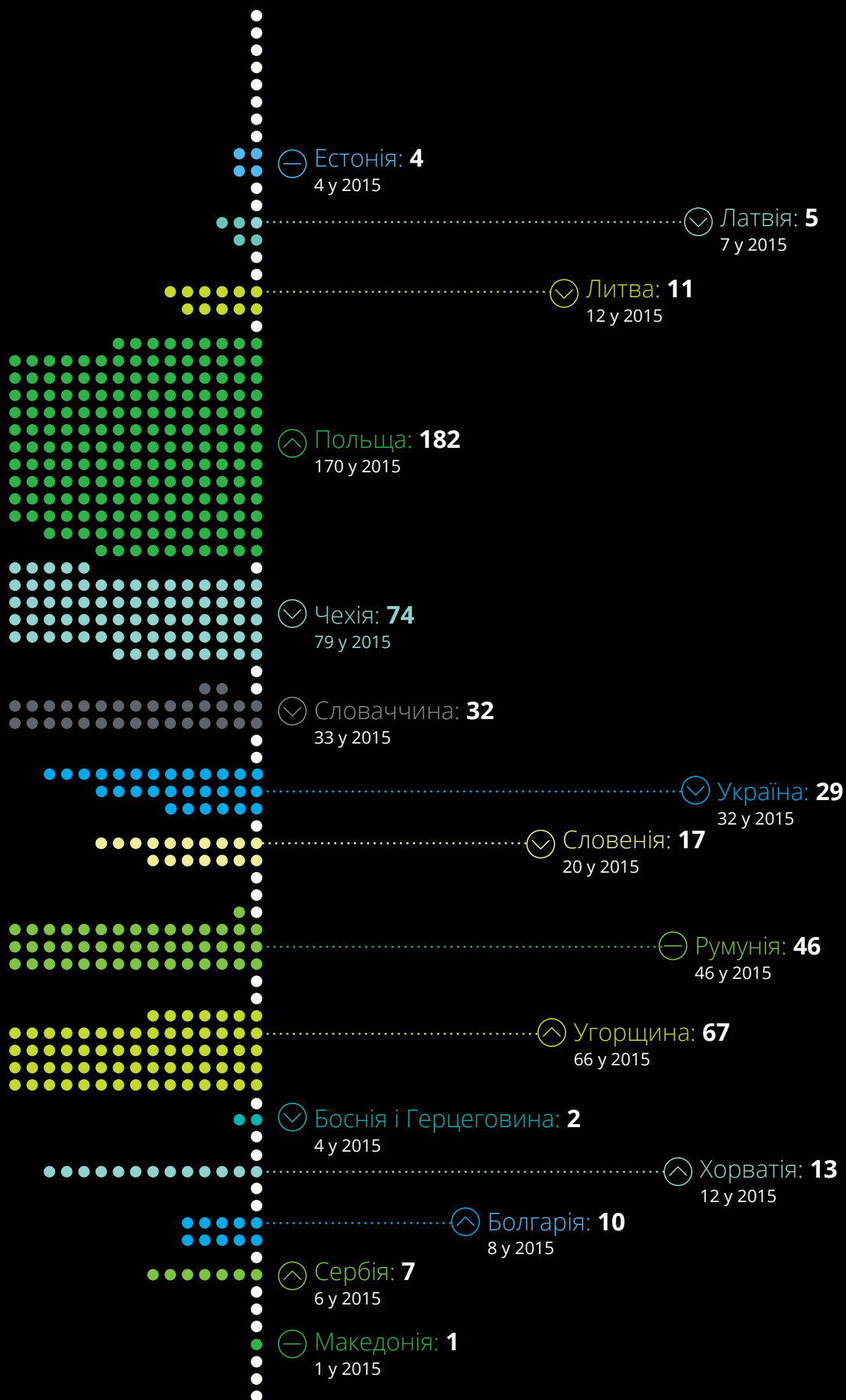






Загальний огляд

Медіана зміни доходів компаній ТОП-500



Середній приріст доходів 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи за підсумками 2015 року сягнув 3,5% (5,2% в місцевих валютах). Свої доходи збільшили 333 компанії, що складає 66,6% усіх компаній рейтингу.

Огляд ринків Центральної та Східної Європи

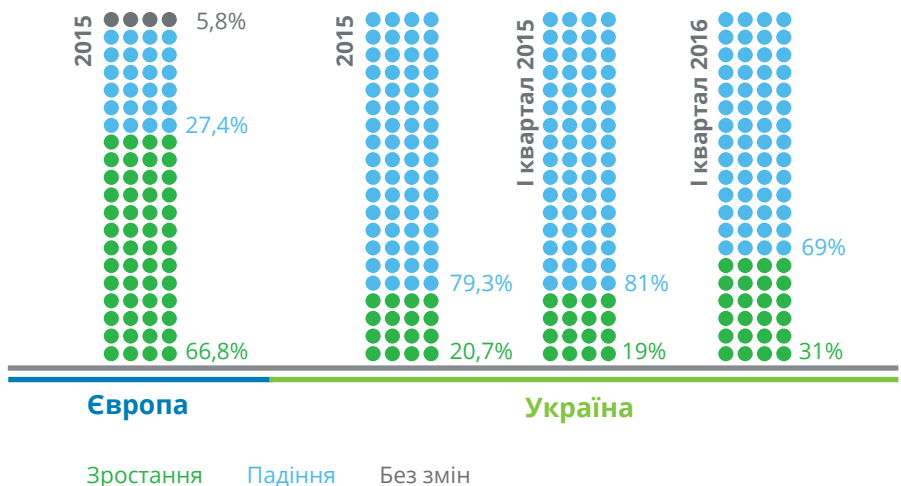
Схоже, що для більшості країн Центральної та Східної Європи криза залишилася в минулому і розпочався період економічного відродження. Перші ознаки відновлення економік країн регіону, зафіксовані у нашому минулорічному рейтингу ТОП-500 на рівні 0,3%, змінилися стрімким та впевненим зростанням. Середній приріст доходів 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи за підсумками 2015 року сягнув 3,5% (5,2% в місцевих валютах). Свої доходи збільшили 333 компанії, що складає 66,6% усіх компаній рейтингу.

Лідерами за динамікою зростання у регіоні стали: Чехія (на 4,6%), Румунія (3,8%), Польща (3,6%) та Угорщина (2,9%). Маючи левову частку (74%) від загальної кількості компаній, ці країни зробили значний позитивний вплив на загальні результати цього річного рейтингу. Економічне зростання в Литві та Хорватії було дещо повільнішим – 1,6% у кожній з цих країн. Хоча відновлення відбувалося майже в усьому регіоні, єдиною країною, чия економіка надалі скорочувалася протягом минулого року, стала Україна.

Економічному відродженню Центральної та Східної Європи сприяло насамперед швидке зростання купівельної спроможності європейців та, відповідно, рівня внутрішнього попиту в найбільших економіках (на 3% у Польщі, Угорщині та Чехії, та на 5,9% у Румунії). Ще одним чинником, що другий рік поспіль сприяє зростанню економік регіону, стало розширення експорту (на 5,4–8,4% в цих чотирьох країнах) завдяки поступовому поліпшенню економічних умов у Єврозоні.

Сукупний дохід 500 найбільших компаній у регіоні Центральної та Східної Європи склав 685 млрд євро, зрісши на 1,7% в річному обчисленні. Мінімальний дохід компанії, представленої у рейтингу ТОП-500, склав 473 млн євро, що на 3% вище, ніж у попередньому рейтингу.

Зміна медіани доходів за періодами



Валютні коливання та їхній вплив

Якщо у минулорічному рейтингу фінансові показники репрезентованих компаній були сильно занижені внаслідок валютних коливань, то на результати цього річного рейтингу валютні коливання не вплинули. Протягом 2015 року валюти регіону Центральної та Східної Європи були відносно стабільними, що мало позитивний вплив на показники компаній у цьому рейтингу. Знову ж таки, єдиним винятком стала українська гривня, яка знецінилася відносно євро, що призвело до відчутних розбіжностей між зростанням доходів у місцевій валюті (на 25,9%) та зниженням доходів у євро (на 17,4%).

У першому кварталі 2016 року інші місцеві валюти (наприклад, у Польщі, Угорщині та Румунії) також подешевшали відносно євро, що збільшило розрив між середнім ростом доходів компаній у рейтингу в євро та місцевих валютах.

Економічні перспективи регіону

За даними I кварталу 2016 року доходи найбільших компаній регіону знизяться на 3,3% в євро та на 0,9% в місцевих валютах. За деякими прогнозами це може свідчити про те, що вражаюче зростання економік ЦСЄ у 2016 році дещо уповільниться. Водночас фахівці «Делойт» зауважують, що далеко не завжди дані I кварталу відображають тенденції майбутнього року.

Та це не єдина причина для обережних прогнозів. Опитування фінансових директорів Центральної та Східної Європи, проведеного компанією «Делойт» у травні 2016 року, продемонструвало помірно-оптимістичні настрої щодо економічного розвитку в регіоні серед CFO – лише у 63% компаній очікується зростання доходів. Основними джерелами такої невизначеності, на думку CFO, є геополітичні чинники та зниження зовнішнього попиту.

Також були оприлюднені прогнози Міжнародного валютного фонду, який очікує на зниження темпів зростання ВВП в семи країнах, представлених у рейтингу, серед яких є і найбільші економіки регіону – Чехія, Угорщина та Польща.

Дані I кварталу 2016 року в Україні відрізняються від загальної тенденції у регіоні: ми бачимо уповільнення спаду доходів українських компаній до -4,3% у євро, чому сприяла, зокрема, стабілізація курсу гривні. Позитивна динаміка доходів спостерігалася в низки компаній споживчого сектору. Нагадаємо, за прогнозами МВФ в Україні у 2016 році очікується зростання ВВП на 1,5%.

Огляд індустрій

Зростання доходів найбільших компаній регіону відбувалося у всіх галузях економіки, за винятком енергетики і ресурсів, де стагнація була зумовлена низькими цінами на нафту. Аналіз рейтингу також окреслює такі тенденції у регіоні Центральної та Східної Європи:

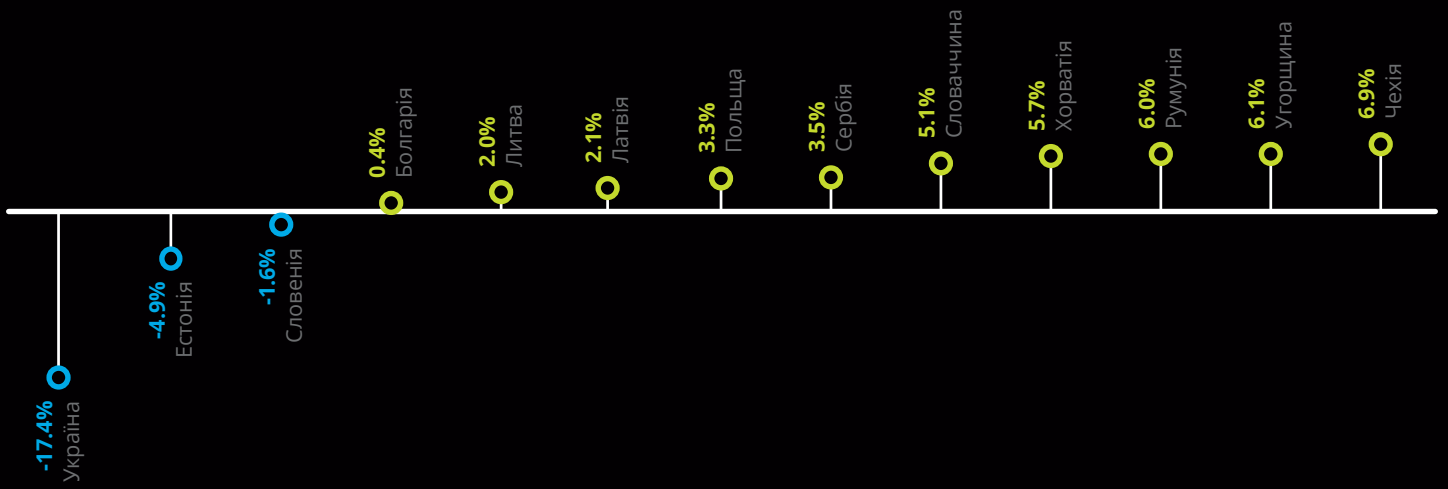
- Компанії промислового сектору зафіксували найвищу динаміку зростання – 7,4% доходів у євро (9,8% у місцевій валюті), переважно за рахунок успішної діяльності автомобільних компаній (12,9%);
- Доходи споживчого бізнесу та транспортної галузі зросли на 4,1% у євро (5,9 % у місцевих валютах);
- У 2015 році до рейтингу увійшли п'ять нових представників споживчого сектору та транспортної галузі. За чисельністю компаній це найбільша група в рейтингу, що налічує 183 компанії;
- Другий рік поспіль зниження цін на нафту спричиняє падіння доходів нафтових та газових компаній, що у 2015 році сягнуло -8,1% (-5,3% у місцевій валюті);
- Активи 50 найбільших банків зросли в середньому на 5,9% порівняно з

2014 роком. Про зростання активів повідомили 76% відсотків банків з рейтингу, водночас як середній показник рентабельності власного капіталу (ROE) дещо знизився: з 8,9% у 2014 році до 8,5% у 2015 році.

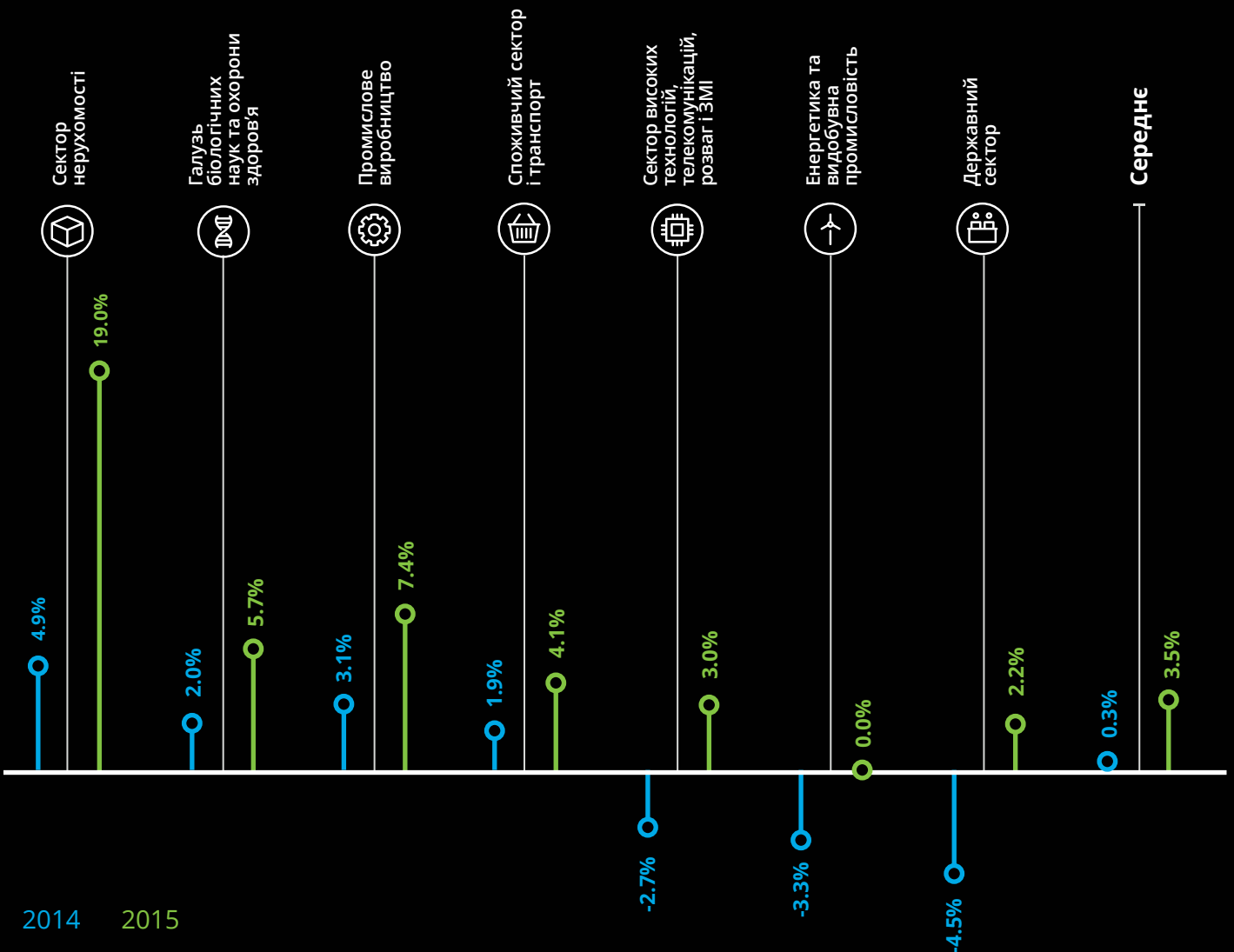
Збільшення частки чотирьох країн регіону, найчисельніше представлених у рейтингу, було пов'язано насамперед зі зростанням доходів у споживчому бізнесі та транспортній галузі, а також у промисловому секторі. Причому одним з ключових чинників стало поживлення автомобільної промисловості. Так, для Чехії, де компанії автопромислової галузі становлять 18% усіх компаній у рейтингу, зростання доходів автомобільного сектору на 19,2% відіграло ключову роль. Угорщині також вдалося скористатися автомобільною кон'юнктурою ринку: тут дохід від автопромислових компаній зріс на 13,3%. Зростання польських компаній було значно динамічнішим завдяки автомобільному сектору (зростання на 8,5%) та сектору споживчих товарів (4,3%). У Румунії найбільш динамічне зростання доходів демонстрували суб'єкти роздрібною торгівлі (17,8%), що представляють 20% усіх румунських компаній в рейтингу.

На основні три галузі, представлені найбільшими компаніями в регіоні (енергетика та ресурси, споживчий сектор та транспорт, промисловість), як і раніше, припадає понад 90% усіх отриманих доходів.

Зміна медіани доходів за країнами



Зміна медіани доходів за індустріями



10 років рейтингу ТОП-500

Перспектива у минуле – якими були останні 10 років для Центральної та Східної Європи

Загалом основний регіон Центральної та Східної Європи (Угорщина, Польща, Чехія, Словаччина) та регіон Південно-Східної Європи, у складі якого – країни Балканського півострова (за винятком Греції та Туреччини), за останні 10 років пройшли такі етапи економічного розвитку:

- **2006–2008 роки** – бурхливий розвиток світової економіки, регіонів і країн Європи, що триває з 2002 року;
- **2009 рік** – колапс економіки країн Центральної та Східної Європи і Південно-Східної Європи на глобальному та регіональному рівнях;
- **2010–2011 роки** – швидке відновлення економіки в країнах Центральної та Східної Європи та не дуже позитивна динаміка зростання для країн Південно-Східної Європи;

- **2011–2012 роки** – темпи економічного розвитку Центральної та Східної Європи значно сповільнюються, а для регіону Південно-Східної Європи розпочинається період помірною відновлення економіки;

- **Навесні 2013 року** для країн Центральної та Східної Європи розпочався завершальний етап активного розвитку економіки. Ці ж тенденції проявляються у Південно-Східній Європі на 6-9 місяців пізніше.

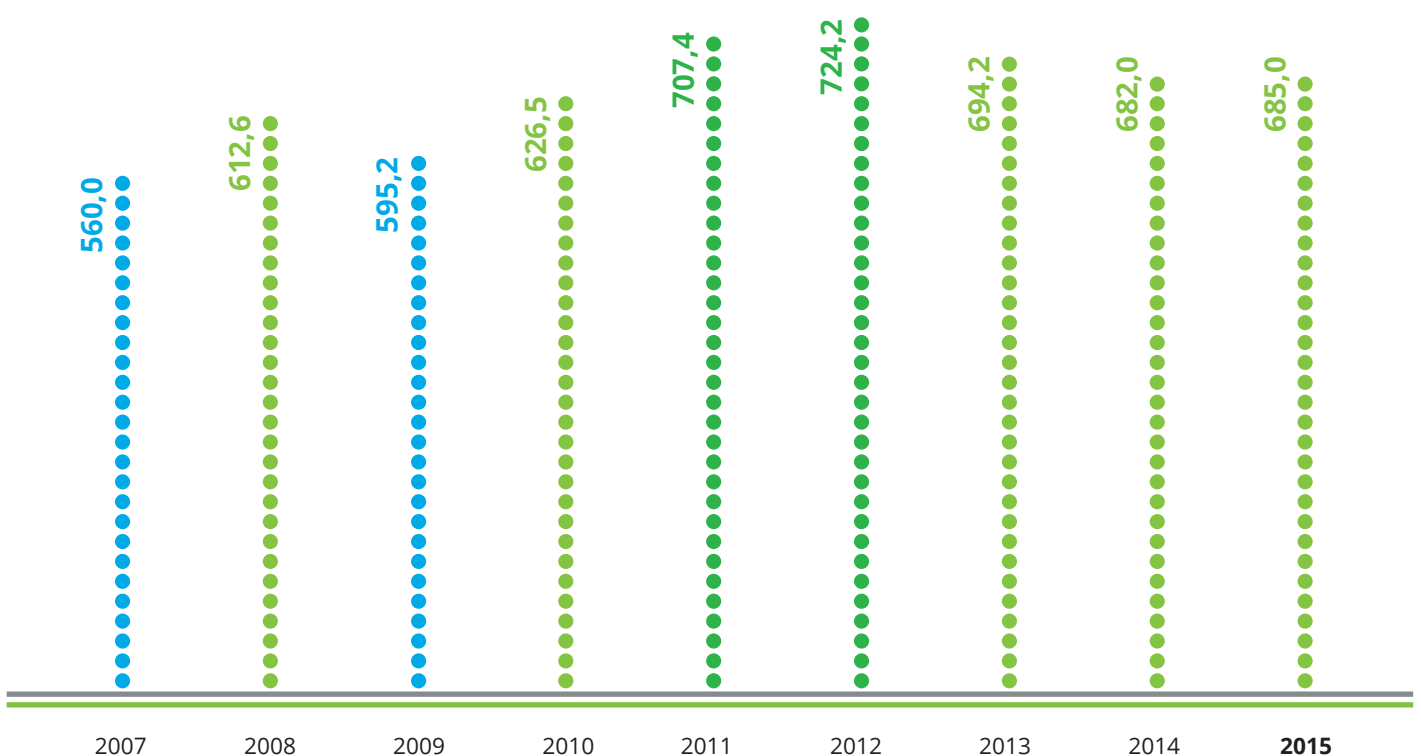
Загалом розвиток відбувався синхронно для всього регіону за деякими винятками для певних ринків на певних етапах. Навіть за умови сповільнення темпів економічного розвитку ринки, що розвиваються, нарощували темпи зростання вдвічі швидше, ніж розвинені країни.

Стрімкі темпи економічного розвитку були зумовлені такими чинниками:

- Великий обсяг кредитування від західних банків та їхній високий рівень проникнення на ринки країн. На частку західних фінансових установ припадало 40–75% від загального обсягу банківських активів. Нові кредити зростали щороку дуже високими темпами, що вимірюється двозначними цифрами.
- ЄС розпочав програми з фінансування, а вихід багатьох країн на ринок ЄС підвищив рівень впевненості.
- Надходження значного обсягу прямих іноземних інвестицій на тлі панування тенденцій, викладених вище.

З 2013 року регіон Центральної та Східної Європи досягнув сталого економічного розвитку і відновлення бізнесу, що триває досі.

Зміна медіани доходів за роками



Структура власності

Понад 50% найбільших компаній Центральної та Східної Європи (276) є транснаціональними. Найменша їхня частка в енергетичному секторі, де переважає державна форма власності (майже 45%). В інших секторах частка державного бізнесу надзвичайно низька та коливається в межах кількох відсотків. Це свідчить про успішні процеси приватизації, що пройшли у регіоні, а також про чітко визначені стратегічні пріоритети.

Найширше транснаціональні компанії представлені у Чехії, Угорщині, Румунії та Словаччині. В Україні частка мультинаціональних компаній становить близько 10%, що свідчить про нестачу інвестицій на українському ринку. Більшість українських найбільших компаній (50%) належить місцевим інвесторам. Цікаво, що така структура власності виділяє Україну з-поміж інших країн регіону.

Структура власності у компаніях регіону

Статус 2015	Компанії, зареєстровані в регіоні ЦСЕ	Компанії, зареєстровані за межами регіону ЦСЕ	Локальні компанії з власником-юрособою в Україні	Локальні компанії з власником-фізособою в Україні	Транснаціональні компанії	Держкомпанії	Компанії з власником-фізособою в регіоні ЦСЕ	Всього
Албанія	-	-	-	-	-	-	-	-
Боснія та Герцеговина	-	-	-	1	-	1	-	2
Болгарія	2	-	2	1	3	2	-	10
Хорватія	2	-	1	4	2	4	-	13
Чехія	3	-	4	12	45	9	1	74
Естонія	-	-	1	-	2	1	-	4
Угорщина	3	-	-	2	53	9	-	67
Косово	-	-	-	-	-	-	-	-
Латвія	1	-	-	-	3	1	-	5
Литва	-	-	-	6	3	2	-	11
Молдова	-	-	-	-	-	-	-	-
Чорногорія	-	-	-	-	-	-	-	-
Польща	-	3	21	32	92	34	-	182
Республіка Македонія	-	-	-	-	1	-	-	1
Румунія	2	-	-	2	37	5	-	46
Сербія	1	-	-	-	3	3	-	7
Словаччина	2	-	-	-	25	5	-	32
Словенія	2	-	7	2	4	2	-	17

Україна: виклики сьогодення

Незважаючи на економічні виклики, за підсумками 2015 року українським компаніям, представленим у рейтингу, вдалося збільшити доходи у гривні на 25,9%.

Економічні потрясіння в Україні у 2015 році тривали. Різне зниження курсу гривні, що відбувалося другий рік поспіль, скорегувало показники українських компаній у рейтингу. Девальвація скоротила до мінімуму купівельну спроможність українців, що позначилося майже на всьому українському бізнесі, включно з роздрібною торгівлею та банківським сектором. Дещо знизився і обсяг інвестицій в українській економіці.

Незважаючи на економічні виклики, за підсумками 2015 року українським компаніям, представленим у рейтингу, вдалося збільшити доходи у гривні на 25,9%. Зростання продемонстрували практично всі сектори, за винятком сектору «Технології, медіа та телекомунікації». Водночас у євровому еквіваленті доходи практично всіх компаній знизилися на 17,4%, що дисонує на тлі зростання економік Центральної та Східної Європи. Зростання доходів змогли показати лише 6 українських компаній, присутніх

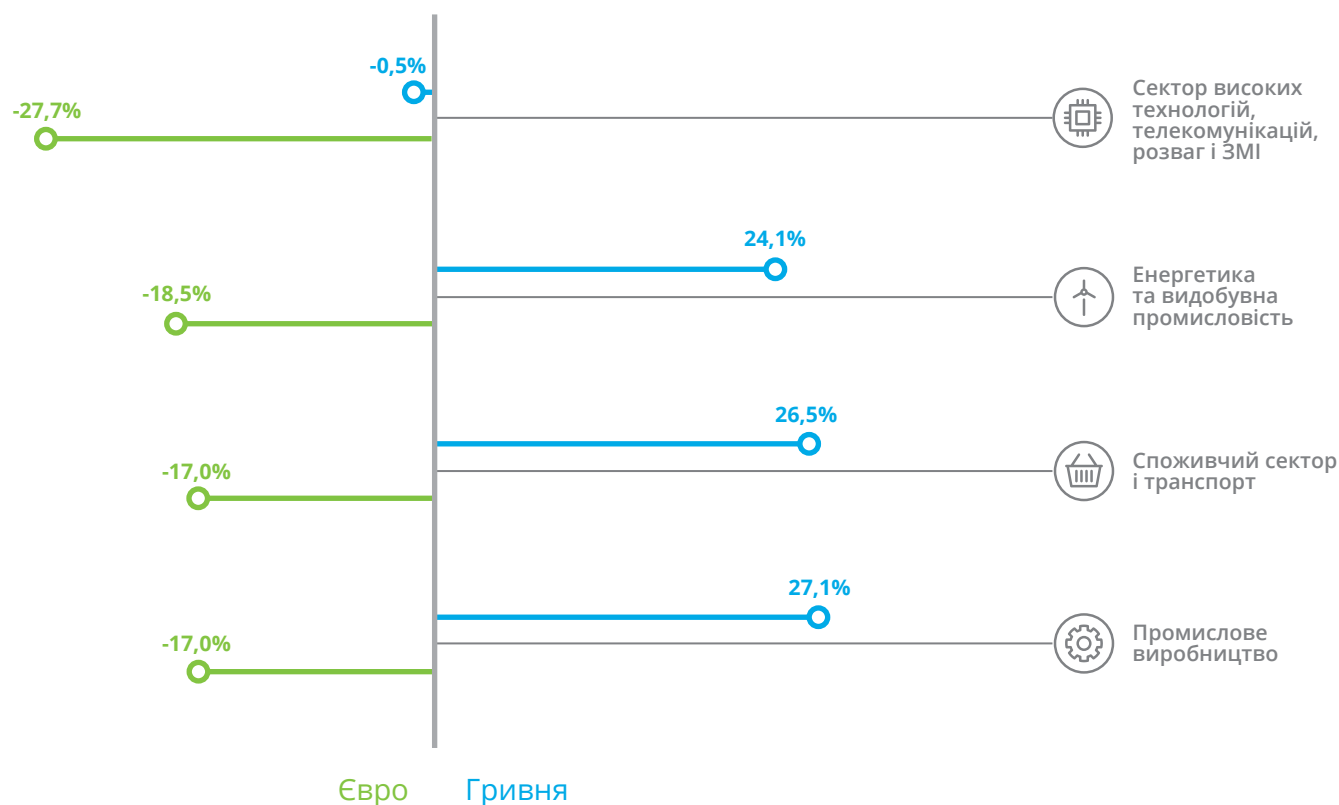
у рейтингу, 4 з яких – Кернел, МХП, Бунге та Державна продовольчо-зернова корпорація України – належать до споживчого сектору. Загалом споживчий сектор найширше представлений у рейтингу за кількістю компаній. Енергетика та ресурси, частка якої складає 41,6% у доходах українських компаній, традиційно залишається однією з найбільших галузей за рівнем доходів.

Цьогорічний рейтинг продемонстрував значну різницю у структурі власності найбільших українських компаній та компаній регіону. Зокрема, понад 50% українських компаній в рейтингу належать місцевим інвесторам, тоді як у загальному рейтингу регіону їх менше – 15,4%. Водночас транснаціональних компаній, частка яких у загальному рейтингу становить близько 50%, в Україні представлено лише 3. Це свідчить передусім про великий інвестиційний потенціал України, який залишається нереалізованим.

Компанії, що продемонстрували зростання доходів

№	Назва компанії	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
15	Нафтогаз України	Промислове виробництво	5 375,8	6,7%
78	Кернел	Споживчий сектор і транспорт	1 949,1	13,3%
189	МХП	Споживчий сектор і транспорт	1 058,0	3,2%
241	Бунге Україна	Споживчий сектор і транспорт	882,3	22,5%
427	Міжнародні Авіалінії України	Споживчий сектор і транспорт	537,9	25,4%
461	ДПЗКУ	Споживчий сектор і транспорт	508,0	15,5%

Медіана зміни доходів компаній за галузями, 2015/2014, Україна



Ще однією специфічною особливістю українського бізнесу є кількість персоналу. В українських компаніях, що увійшли до рейтингу, середня кількість працівників складає близько 35,6 тис., тоді як у середньому в регіоні в найбільших компаніях працює 6,6 тис. співробітників. Великий внесок у цю статистику зробила Укрзалізниця, яка з кількістю 269,8 тис. співробітників посідає перше місце у рейтингу за цим показником.

Дані рейтингу за перший квартал 2016 року свідчать про певну стабілізацію економіки: зниження доходів українських компаній уповільнилося до -4,3%. Проте подальша динаміка залежатиме від низки чинників, як-от стабілізація курсу національної валюти, врегулювання воєнного конфлікту на сході України та ефективні державні рішення для створення сприятливого інвестиційного клімату.

Галузевий Огляд





Наталія Самойлова

Партнер
Керівник групи по роботі
з фінансовими установами



2015 рік та перша половина 2016 року для банківської системи України стали переламним періодом. На тлі стагнації ринку та зростання кількості проблемних кредитів, НБУ виявив високий рівень недокапіталізації банківської системи та взяв цей процес під свій жорсткий контроль.

Був розроблений план до 2024 року, що передбачає поступову докапіталізацію банківської системи. Пошук ресурсів для виконання цього плану став основним викликом 2015-2016 років для власників банків. Ситуація ускладнювалася тим, що якість кредитних портфелів і надалі погіршувалася: показники простроченої заборгованості зросли з 14% на кінець 2014 року до 22% на кінець 2015 року, що вимагало додаткового формування резервів.

Як результат – обсяг докапіталізації ТОП-20 банків України склав 99 млрд гривень.

Не обійшлося й без втрат: протягом 2014-2015 років було ліквідовано 80 банків, з них 48 – внаслідок порушення нормативів. Сумарні збитки системи за підсумками 2015 року перевищили 66 млрд гривень.

Водночас цей процес, як і підвищення вимог НБУ до прозорості структури власності, якості кредитних портфелів та контролю за ризиками, поклав початок очищенню банківської системи. І вже сьогодні можна говорити про перші ознаки стабілізації ринку. Про це, зокрема, свідчать:

- Скорочення обсягів рефінансування. Якщо за 2014 рік НБУ видав близько 116 млрд грн рефінансування, то в 2015 та першому півріччі 2016 років обсяг рефінансування скоротився до 17 млрд та 390 млн відповідно;
- Зростання золотовалютних резервів на 77%. Вперше за 5 років було досягнуто позитивної динаміки;
- Зменшення облікової ставки з 30% у 2014 році до 16,5% на кінець першого півріччя 2016 року;
- Стабілізація валюти у першому півріччі 2016 року. Попри невизначеність з наступним траншем МВФ, вартість американського долара коливалася в межах 22-23 грн;
- Продовження політики послаблення валютних обмежень Нацбанку.

Роль цифрових технологій у цій трансформації неможливо переоцінити: тільки постійна модернізація та автоматизація процесів дозволяє зменшити вплив людського фактору та підвищити ефективність.

Наталія Самойлова

Зростання ліквідності банківської системи було вимушеним в умовах відсутності якісного позичальника. Сьогодні рівень ліквідності досягнув позначки у 100 млрд гривень, що за оцінками НБУ є критичним рівнем, який дозволяє очікувати якнайшвидшого відновлення кредитування економіки.

Фінансова сфера пережила доволі важкі часи, але сьогодні на ринку дуже чітко помітні ознаки її відновлення. Процес трансформації банківської системи розпочато. Банки приділяють значну увагу управлінню ризиками, зокрема, системі раннього сповіщення про погіршення якості кредитів, вдосконаленню методики оцінок платоспроможності позичальників, що застосовуються банками, автоматизації та параметризації кредитних портфелів. Роль цифрових технологій у цій трансформації неможливо переоцінити: тільки постійна модернізація та автоматизація процесів дозволяє зменшити вплив людського фактору та підвищити ефективність.

Cashless economy за цей період стала ближчою – у 2015 році обсяг операцій з платіжними картками зріс на 50% у грошовому вимірі та на 46% за кількістю транзакцій.

Великі перспективи для банківської системи відкриває blockchain, що привертає увагу всього світу. Сьогодні можливості, які дає ця нова технологія шифрування даних, ретельно вивчаються як учасниками ринку, так і регулятором. Невдовзі ми очікуємо на впровадження перших проектів у цьому напрямі та їхній значний вплив на фінансовий ринок.

ТОП-50 банківських установ, представлених у рейтингу

№	Назва банку	Країна	Активи у 2015 році, млн євро	Зміна обсягу активів порівняно з 2014 р., %	Чистий прибуток у 2015 році, млн євро	Зміна чистого прибутку порівняно з 2014 р., %	МП
1	PKO Bank Polski	Польща	62 639,9	7,4%	633,1	-22,0%	1
2	Bank Pekao	Польща	39 607,1	0,7%	486,3	-36,6%	2
3	Česká spořitelna	Чехія	35 507,3	9,1%	524,2	-4,2%	5
4	ČSOB	Чехія	35 386,7	13,3%	513,0	3,8%	7
5	OTP Bank	Угорщина	34 232,4	-1,7%	204,2	161,9%	3
6	Komerční banka	Чехія	32 990,0	-4,1%	481,6	-0,5%	4
7	BZ WBK	Польща	32 783,9	3,9%	565,2	3,3%	6
8	mBank	Польща	28 985,8	4,7%	283,7	-21,8%	8
9	ING Bank Śląski	Польща	25 552,8	9,1%	177,6	-69,0%	9
10	UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia	Чехія	21 102,1	15,0%	206,8	16,0%	10
11	ZABA	Хорватія	16 765,4	6,9%	-10,2	-106,7%	12
12	Getin Noble Bank	Польща	16 603,7	2,9%	23,4	-70,5%	11
13	Bank Millennium	Польща	15 542,7	9,1%	161,9	1,4%	13
14	BGŻ BNP Paribas	Польща	15 340,2	61,5%	-10,9	-115,1%	24
15	Raiffeisen Polbank	Польща	14 526,6	5,6%	44,5	-44,7%	14
16	Slovenská sporiteľňa	Словацьчина	13 951,1	7,8%	185,1	1,6%	16
17	BCR	Румунія	13 782,7	0,2%	207,7	133,0%	15
18	VÚB	Словацьчина	12 625,5	7,9%	159,3	19,8%	20
19	NLB Group	Словенія	11 821,6	-0,7%	82,5	-16,2%	18
20	Citi Handlowy	Польща	11 617,2	-0,7%	98,2	-60,4%	21
21	Tatra banka	Словацьчина	11 215,1	15,8%	137,2	19,2%	23
22	BRD	Румунія	11 091,8	7,9%	105,2		22
23	Banca Transilvania	Румунія	10 515,9	31,7%	551,3		32
24	PrivatBank	Україна	10 484,4	-12,0%	11,3	-26,9%	19
25	PBZ	Хорватія	10 271,5	0,5%	60,8	-54,4%	25
26	BGK	Польща	10 188,7	-15,2%	86,7	-16,5%	17
27	Swedbank Estonia	Естонія	9 690,0	4,0%	86,7	-53,9%	26
28	Unicredit Bulbank	Болгарія	9 652,6	18,1%	173,9	19,3%	30
29	Alior Bank	Польща	9 387,1	32,6%	72,4	-15,9%	37
30	Raiffeisenbank	Чехія	9 250,5	10,8%	103,2	40,3%	29
31	Erste Croatia	Хорватія	8 936,6	-1,9%	-97,8		27
32	DB Polska	Польща	8 913,4	4,7%	37,8	-42,9%	28
33	Hypoteční banka	Чехія	8 739,9	9,0%	109,6	-1,9%	31
34	UniCredit Hungary	Угорщина	8 653,2	21,9%	125,1	141,7%	36
35	K&H Bank	Угорщина	8 249,1	6,3%	122,4		33
36	ČSOB Slovakia	Словацьчина	7 765,7	14,2%	80,8	9,2%	38
37	Unicredit Romania	Румунія	7 640,1	5,8%	60,7	87,4%	35
38	Bank BPH	Польща	7 354,2	-0,8%	-237,4		34
39	Raiffeisen Bank Romania	Румунія	6 959,2	8,3%	95,9	-16,8%	42
40	SEB bankas	Литва	6 865,0	1,7%	58,8	-18,8%	39
41	Swedbank Lithuania	Литва	6 667,6	6,0%	85,3	-21,0%	44
42	CA Bank Polska	Польща	6 521,9	9,8%	44,2	-30,1%	49
43	Raiffeisen Bank	Угорщина	6 278,1	-5,3%	33,2	108,7%	40
44	MKB	Угорщина	6 240,7	1,1%	-247,0	48,4%	46
45	Erste Bank Hungary	Угорщина	6 145,1	2,5%	-71,2	78,3%	47
46	CEC Bank	Румунія	6 079,7	-2,6%	2,5	42,2%	45
47	Oschadbank	Україна	6 067,0	-6,1%	-502,6	19,6%	41
48	DSK bank	Болгарія	5 759,3	11,5%	166,1	33,1%	n/a
49	J & T Banka	Чехія	5 733,6	18,8%	68,8	41,2%	n/a
50	Českomoravská stavební spořitelna	Чехія	5 669,4	-4,7%	40,5	-3,8%	48

Банківський сектор

2015 рік для банківського сектору Центральної та Східної Європи був одним з найуспішніших після глобальної фінансової кризи 2008–2009 років. Найбільші банки регіону збільшили загальний обсяг активів на 5,8% – до 734 мільярдів євро, 76% банків повідомили про зростання вартості активів. Більшість із ТОП-50 банків повернулися до прибуткової діяльності й сьогодні зосередилися на підготовці та виконанні середньострокових стратегій, що відображають численні зміни в економіці, регуляторному ландшафті та цифрових технологіях. Керівництво банків зосередилося на пошуку балансу між наявними операційними системами та моделями і новими технологічними розробками.

Проте не все так безхмарно. Основними викликами 2015 року стало складне макроекономічне становище, низькі відсоткові ставки, нормативні обмеження та зростання кількості загальнодоступних небанківських джерел фінансування. Незважаючи на очищення балансів, що тривало в південних країнах регіону Центральної

та Східної Європи, динаміка обсягів кредитування в усіх країнах, крім Словенії та Румунії, залишалася негативною. Процес консолідації банків регіону, активізацію якого фахівці прогнозували у 2015 році, розраховуючи на оздоровлення системи, відбувався набагато повільніше, ніж очікувалося.

У 2015 році середній показник рентабельності банків дещо знизився – з 8,9% до 8,5%. Особливо відчутне зниження було в Польщі, яка найширше представлена у рейтингу (15 з 50 банків є польськими). Тут середня рентабельність банківських установ знизилася з 11,8% до 6,4%. В Угорщині рентабельність банків, навпаки, стала позитивною, зрісши до 5,9%. В таких умовах протягом року банки проводили традиційні заходи зі скорочення витрат, хоча мало хто з них серйозно переглядав свої бізнес-моделі або внутрішні процеси. Подальша необхідність зниження витрат змусить їх зробити кроки у цьому напрямі. За нашими оцінками, оцифрування та відповідна автоматизація процесів є ключовими важелями для подальшого скорочення витрат до 30-40% у довгостроковій перспективі.

Україна

За підсумками 2015 року з обережністю можна заявити, що банківська система в Україні пройшла випробування кризою. Хоча й не без втрат: кількість банків у 2015 році відчутно скоротилася. Ті, що залишилися на ринку, зосередилися на процесах докапіталізації, зниженні ризиків та пошуку можливостей для отримання прибутків. Ще однією проблемою, яка безпосередньо позначилася на банківській системі, став валютний ринок. Для нього 2015 рік був одним з найскладніших в історії: протягом року національна валюта девальвувала з 11,9 до 22 гривень за американський долар. Це позначилося і на якості кредитних портфельів, виданих банками, і на фінансовій активності населення. Перша половина 2016 року відзначилася відносною стабільністю валюти – долар застиг на позначці 22-23 гривні. Це дозволило НБУ реалізовувати політику обережного послаблення валютних обмежень.



Тренди майбутнього

Автоматизація низки ключових процесів, що в перспективі скоротить витрати на 30-40%;

ІТ-системи замінюють необхідність підтримки дорогої інфраструктури;

Значну частку ринку в сфері платежів та онлайн-обміну захоплюють нові учасники ринку.



Артур Огаджанян

Партнер,
Керівник групи
«Енергетика та ресурси»



Створення ліберального та прогресивного законодавчого поля є критично важливим для реформи та подальшого розвитку енергетичної галузі. У цьому сенсі 2015 рік так і не став переламним. Україна досі не прийняла єдиної енергетичної стратегії, яку поки має лише у вигляді чергового проекту, затвердженого у 2015 році. Однак слід зазначити, що певні зрушення у регулюванні ринку енергетики все ж відбувалися.

Фактично була розпочата реформа газового сектору відповідно до вимог Третього енергопакету. Зокрема, був ухвалений Закон України «Про ринок природного газу», який змінив принципи функціонування ринку природного газу, демонополізувавши його та суттєво звуживши межі повноважень держави щодо регуляторних функцій.

У 2015 році вперше були реалізовані певні елементи ринкового принципу формування ціни на газ, хоча сама формула розрахунку змінювалася протягом 2015 р. та першої половини 2016 р. Ціни на газ для населення ще залишаються регульованими, проте з 2015 року відбувається поетапне

підвищення тарифів для цієї категорії споживачів та, згідно з домовленостями з МВФ, вже у 2017 році очікується перехід до єдиної ринкової ціни. Водночас слід зауважити, що, здійснюючи непопулярні, але необхідні кроки з підвищення цін, держава й надалі ігнорує необхідність абсолютної прозорості цього процесу та постійної ґрунтовної комунікації з усіма категоріями споживачів.

Одне з важливих досягнень 2015 року – скорочення у 2,5 рази обсягів імпорту газу з Росії та диверсифікація поставок газу за рахунок імпорту з Європи. Частка російського газу в імпортних поставках знизилася з 74% у 2014 році до 37% у 2015 році. Зниження обсягів імпорту російського газу відбулося також і внаслідок загального спаду економіки України, втрати контролю над частиною території і, як результат, скорочення споживання газу в Україні на 21%.

На відміну від ринку газу, в секторі електроенергетики України у 2015 році значних змін не було. Досі не прийнятий Закон «Про ринок електричної енергії», що не дозволяє ефективно впроваджувати нову ринкову модель відповідно до вимог Третього

енергопакету та лібералізувати ринок. Така ситуація разом із відсутністю законодавчо закріпленого статусу державного регулятора – НКРЕКП – негативно впливає на розвиток електроенергетики та обмежує інвестиції у галузь.

В рамках реформи ціноутворення на ринку електроенергії в 2015 році були підвищені тарифи для всіх груп споживачів. Водночас, попри наявність всієї нормативно-правової бази, перехід на систему стимулюючого регулювання тарифів з 1 січня 2016 р. так і не відбувся. Жодне з підприємств облenergo, що готувалися до переходу, не отримало на це відповідного дозволу.

ТОП-10 сектору енергетики та видобувної промисловості

№	Назва компанії	Країна	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
1	PKN Orlen	Польща	21 108,9	-17,2%
2	MOL	Угорщина	13 263,1	-15,6%
5	PGNiG	Польща	8 713,5	6,4%
7	ČEZ	Чехія	7 579,2	6,8%
10	PGE	Польща	6 820,5	1,5%
14	Lotos	Польща	5 426,7	-20,2%
15	Naftogaz of Ukraine	Україна	5 375,8	6,7%
16	RWE Supply & Trading CZ	Чехія	5 207,7	-1,8%
19	KGHM	Польща	4 781,2	-2,3%
22	Energetický a průmyslový holding	Чехія	4 573,8	24,9%

Українські енергетичні та видобувні компанії, представлені у рейтингу

№	Назва компанії	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
15	Нафтогаз України	5 375,8	6,7%
23	Енергоринок	4 481,1	-20,7%
29	ДТЕК	3 906,5	-32,9%
124	WOG	1 399,9	-9,9%
130	Енергоатом	1 347,7	-7,1%
159	Укрнафта	1 178,1	-32,3%
190	Укртатнафта	1 050,3	-18,5%
225	Галнафтогаз	927,4	-18,6%

Енергетика та ресурси

Коли в інших великих галузях промисловості спостерігалось зростання, дохід у галузі енергетики і ресурсів лишився незмінним, що переважно є результатом зниження цін на нафту на світових ринках із середньою ціною 51 долар за барель, що на 47,5% менше, ніж роком раніше. Отже, середній дохід у нафтогазовому секторі додатково знизився з -3,7% в 2014 році до -8,1% в 2015 році. Окрім падіння цін на сировину, на доходи компаній енергетики та ресурсів впливали такі чинники:

- Необхідність досягнення цілей ЄС у галузі енергетики, зафіксованих у Третньому енергопакеті;
- Вплив нових технологій та цифрова трансформація;
- Безпрецедентна міжнародна мобілізація для здійснення політики запобігання глобальному потеплінню.

XXI кліматична конференція Організації Об'єднаних Націй у грудні 2015 року стала однією з найбільш важливих подій року для сектору енергетики та ресурсів. Підписана країнами-учасницями кліматична угода окреслила важливість для майбутнього людства заходів, спрямованих на недопущення зростання середньої температури на 2 градуси за Цельсієм. Для компаній сектору це означає нарощення інвестицій у безпрецедентні заходи з підвищення енергоефективності та енергоспоживання.

Ефективність використання енергії може бути рішенням для безлічі проблем, з якими стикається енергетичний сектор, зокрема енергетичної безпеки, зниження рівня забруднення, декарбонізації (залежність від невідновлюваних джерел енергії).

Україна

Українські компанії енергетичного сектору, як і в минулих роках, посідають провідні позиції у рейтингу ТОП-500, забезпечуючи 41,6% всіх доходів українських компаній у рейтингу. 8 з 29 компаній рейтингу належать до енергетичного сектору. Водночас доходи всіх компаній, що увійшли до рейтингу, в євровому еквіваленті в 2015 році зменшилися порівняно з 2014 роком. Винятком став лише Нафтогаз України, доходи якого зросли на 6,7%.

Обсяг виробництва електроенергії у 2015 році зменшився відносно 2014 року на 10,2%. Найбільше скорочення виробництва – на 18,7% – відбулося на ТЕС та ТЕЦ внаслідок гострого дефіциту вугілля.



Тренди майбутнього

Підвищення енергоефективності за допомогою сучасних розробок та будівельних проектів, що передбачають зниження потреби в обігріві, охолодженні та енергоємній вентиляції;

Виробництво електроенергії за допомогою вітру, сонця, гідроенергії, геотермальної енергії та інших відновлюваних джерел;

Підтримка розвитку інноваційних енергетичних підприємств та співробітництво з ними;

Інвестиції у дослідження потенціалу зелених технологій та їхня інтеграція в енергетичний бізнес.



Дмитро Сахарук
Виконавчий директор
«ДТЕК Енерго»



Що означає цифрова трансформація для Вас і Вашої організації? Чи вплине перехід на цифрові технології на Вашу організацію і сферу Вашої діяльності?

Кожен бізнес найближчим часом змушений буде або успішно пройти через процеси цифрової трансформації, або розчинитися в архівах пошукових систем. ДТЕК точно на шляху цифрової трансформації.

Для нас це – зміна організаційної культури та впровадження нових інформаційних технологій, що розширюють можливості компанії та дозволяють формувати власну так звану «екосистему» у взаємодії з іншими компаніями галузі. Неминуче зміняться й інші підприємства галузі, адже енергетики завжди працювали в єдиному енергопросторі, сам виробничий процес одночасного виробництва і споживання кінцевого продукту – електроенергії – зумовлює необхідність застосування цифрових технологій і постійного їхнього оновлення.

Шлях ІТ-змін ДТЕК почав у 2008 році й він триває досі. За нашою оцінкою до 2016 року ми досягли і перебуваємо на досить високому рівні зрілості в цифровій трансформації – Digital Transformer. Це означає, що можливості ІТ вбудовані в усі бізнес-процеси підприємства та інтегровані в управлінський процес.

У 2008 році спільно з Deloitte ДТЕК розробив унікальну для України програму старту цифрової трансформації для великої промислової компанії. З 2008 по 2012 роки ми успішно її реалізували в ДТЕК.

Цей перший етап містив:

- Впровадження єдиних програм для використання на різних підприємствах компанії. Наприклад, єдиної системи ІТ-підтримки користувачів – Helpdesk – з єдиними стандартами обслуговування, єдиною ІТ-інфраструктурою.
- Уніфікацію операційних процесів у корпоративному центрі й на виробничих підприємствах.
- Пілотне впровадження окремих цифрових технологій управління, наприклад, SAP ERP.

Наступним етапом цифрової трансформації в ДТЕК з 2013 року стала програма «Платформа». На цьому етапі ми розбудовуємо організаційні процеси на всіх підприємствах ДТЕК. А це надскладне завдання, адже тільки великих – підприємств – шахт, ТЕС, обленерго – понад 60. У ДТЕК працює близько 120 тисяч співробітників. За таких масштабів швидко, уніфікована, безпечна і комфортна загальна система обміну інформацією вкрай важлива для оперативного прийняття рішень, гнучкості та операційної ефективності.

Ключові напрями «Платформи»:

- Технологічна автоматизація на підприємствах
- Автоматизація бізнес-процесів
- Глибинний розвиток ІТ-інфраструктури

У частині технологічної автоматизації ми впроваджуємо моніторинг і диспетчеризацію технологічних процесів на промислових підприємствах: оцінку якості вугілля, моніторинг роботи енергоблоків ТЕС, автоматизовані системи управління технологічними процесами енергоблоків ТЕС (АСУ ТП), автоматизовані системи комерційного обліку електроенергії (АСКОЕ).

Автоматизація бізнес-процесів реалізована в ДТЕК шляхом впровадження SAP ERP, системи бюджетування та єдиного електронного документообігу.

Щоб технічно втілити ці процеси у величезній компанії, ми забезпечили підприємства та офіси ДТЕК сучасними ІТ-інструментами та механізмами: новими каналами зв'язку, мережами, центрами обробки даних і серверами.

Особливим рішенням став проект переходу на хмарний серверний простір. Від березня 2016 року ДТЕК перевів важливі бізнес-системи і дані в хмарне сховище HPE (Hewlett Packard Enterprise). Зберігання інформації на віддалених серверах або в «хмарі» – одна з основних світових тенденцій в ІТ-галузі. Водночас рішення, створене ДТЕК і HPE, поки що унікальне для українського ринку. Воно дозволяє, з одного боку, надійно зберігати і ефективно управляти корпоративними даними. З іншого – швидко збільшити обсяг сховища інформації за необхідності. В майбутньому ДТЕК планує і далі гнучко управляти та розвивати власні «наземні» й орендовані «хмарні» ресурси.

Як Ви плануєте використовувати або реагувати на інноваційні технології, доступні на ринку? Чи розглядаєте Ви їх як нові можливості або ризики?

Нові інформаційні технології для нас – це нові можливості. Для ДТЕК це стосується процесів на наших шахтах, теплових електростанціях та в дистрибуційних компаніях. Інноваційні цифрові технології стають основою і для управлінських процесів – фінансових, бюджетних, HR, бухгалтерії. Сьогодні нам необхідно в реальному режимі часу не тільки моніторити всі процеси в компанії та реагувати на проблеми, але й виконувати прогнози на основі найточніших і достовірних даних. Ми поступово відмовляємося від трудомісткої ручної праці, довіряючи її сучасному цифровому обладнанню та системам. Звісно, існує чимало обмежень і ризиків для повноцінного використання передових технологій саме в нашому бізнесі, з огляду на його стратегічне значення для країни і особливо на тлі останніх подій і хакерських атак, що стають дедалі більш поширеними. Незважаючи на це, ми розглядаємо новітні технології як нові можливості для розвитку нашого бізнесу.

Назвіть основні цілі, які прагне досягти Ваша організація у контексті цифрової трансформації? Чи розглядаєте Ви можливість переходу на нові цифрові технології або Ваша організація перебуває у процесі цифрової трансформації?

Головна мета цифрової трансформації ДТЕК – втілити в життя довгострокову бізнес-стратегію компанії до 2030 року і стати успішним гравцем європейського енергоринку. Без повноцінної автоматизації цього не досягти. Так народилася ідея програми «Платформа», яка об'єднала три десятки проектів. Кожен з них – по суті, міні-революція, що передбачає перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень. Щоправда, економічна криза 2014 року змусила нас замислитися, чи варто продовжувати програму. Але, з огляду на її роль у розвитку ДТЕК, було ухвалено рішення зберегти більшість проектів. Десь були переглянуті обсяги і темпи реалізації, але автоматизація триває. У 2014 році активними учасниками проектів «Платформи» стали майже 1500 співробітників ДТЕК. Ще кілька тисяч стали користувачами запропонованих у рамках програми рішень.

Цього року більшість проектів перейде від рівня «пілотів» до дослідно-промислової експлуатації, адже з 2016 року вони стали невід'ємною частиною роботи всього колективу ДТЕК.

Як Ви плануєте оцінювати рівень успішності впровадження / переходу на цифрові технології? Що є більш важливим: оцінка рівня інвестиційного доходу чи рівень залученості Вашого клієнта? Чи можливо досягти обох цілей?

Між інвестиціями в ІТ та фінансовими результатами існує зв'язок далеко не першого порядку. ІТ-проекти дуже різнопланові та дуже відрізняються один від одного. Наше завдання – створити єдине інформаційне поле всередині ДТЕК, щоб дані вводилися один раз і не вимагали повторного огляду – це колосальна економія робочого часу. Найуспішніший приклад такої синергії – система SAP ERP, в якій у єдине ціле зібрана інформація про фінанси, виробництво, ремонт і закупівлі. У майбутньому ми плануємо синхронізувати її з іншими системами – бюджетування, розрахунку заробітних плат, оцінки якості вугілля. До речі, остання – яскравий приклад того, як єдина інформаційна база допомагає економити час і гроші. Дані про якість вугільної продукції вносяться в програму, що дозволяє усунути додаткові етапи контролю і скоротити час простою вагонів під час аналізу вугілля.

Не можна однаково оцінювати успішність проектів з впровадження будь-якої автоматизованої системи, побудови єдиної інфраструктури і, наприклад, з впровадження єдиної CRM-системи. У першому випадку можливо прорахувати економічний ефект і розрахувати повернення інвестицій. У другому – ми не отримуємо прямої економічної вигоди, але забезпечуємо підтримку зростання бізнесу, єдиний інформаційний простір та комунікації. Для цього проекту важлива уніфікація і, як наслідок, підвищення якості та зниження вартості базових ІТ-сервісів. А ось у третьому випадку одними з найважливіших критеріїв успіху буде підвищення лояльності наших клієнтів – залучення нових та утримання нинішніх, що не можна безпосередньо вимірювати в грошовому еквіваленті.

Головна мета цифрової трансформації ДТЕК – втілити в життя довгострокову бізнес-стратегію компанії до 2030 року і стати успішним гравцем європейського енергоринку.

Дмитро Сахарук,
Виконавчий директор «ДТЕК Енерго»



Дмитро Павленко

Директор, к.ю.н.

Керівник групи «Інфраструктура»



Розвиток транспортної інфраструктури – один з ключових компонентів успішної трансформації та зростання української економіки у перспективі найближчих 5-10 років. Я переконаний, що інфраструктура просто приречена на зміни та модернізацію. Тому що, по-перше, вона здебільшого перебуває у жалюгідному фізичному стані, в якому вже не зможе довго функціонувати. По-друге, інфраструктурний бізнес практично одноставно вимагає від держави реформ у галузі. Про це, зокрема, свідчать результати масштабного дослідження транспортного ринку «Галузевий контроль 2016», проведеного компанією «Делойт» спільно з Центром транспортних стратегій і оприлюдненого навесні цього року.

Головний запит бізнесу – боротьба з корупцією, зміна системи та методики тарифоутворення на залізничному транспорті та в морських портах, лібералізація транспортного ринку, приватизація, стимулювання транзитного вантажопотоку.

На мою думку, ще одним важливим чинником розвитку інфраструктури має стати запуск різних форм державно-приватного партнерства. Порти, аеропорти, дорожнє господарство – всюди у державного власника має з'явитися приватний партнер-інвестор,

який зможе інвестувати у розвиток та забезпечити ефективне управління.

Усі необхідні для галузі кроки необхідно закріпити та реалізувати в рамках єдиної транспортної стратегії України. Транспорт – це система сполучених судин, де зміна тарифної політики УЗ неодмінно вплине на якість автошляхів, а контроль за вагою автотранспорту почне стимулювати річкові вантажоперевезення тощо. Також потрібно враховувати загальнодержавний економічний курс. Чи буде наша економіка розвиватися як ресурсна з фокусом на експорт зернових і металів? Чи хочемо ми стати транзитним хабом між Заходом і Сходом?

Варто підкреслити ті позитивні зрушення, які відбулися цього року. По-перше, зі зміною влади у профільному міністерстві було забезпечено наступництво. Це важливо, адже у наших політичних реаліях великі реформи в одну міністерську каденцію, на жаль, рідко вкладаються. По-друге, завдяки публічним конкурсам у знакові для галузі держкомпанії – УЗ та Укрпошту – прийшли топ-менеджери міжнародного рівня. Очікуємо тут системних змін. Також чекаємо аналогічних призначень та початку трансформації в інших підприємствах – АМПУ, «Борисполі» тощо.

Є зрушення і в сфері державно-приватного партнерства, нехай поки лише на рівні створення регуляторної бази. Кабмін затвердив Державну програму розвитку аеропортів, лейтмотивом якої є тема залучення приватних інвесторів у публічне аеропортове господарство. За підтримки ЄБРР буде розроблено новий закон про концесії. МІУ працює над запуском пілотного концесійного проекту.

Але справжній прорив у галузі залежить від Верховної Ради. В її стінах вже давно очікують свого часу проекти законів про дорожній фонд, про незалежного тарифного регулятора, про залізничний та внутрішній водний транспорт. Міністр інфраструктури Володимир Омелян цілком виправдано назвав роботу з парламентом одним зі своїх пріоритетів, а прийняття довгоочікуваних законів дасть імпульс для зростання нинішніх та появи нових гравців на транспортному ринку.



Михайло Мельник

Партнер
Керівник групи
«Сільське господарство і харчова промисловість»



Події 2014–2015 року спричинили структурні зміни в українській економіці. На тлі загального падіння експорту з України, пов'язаного з втратою російського ринку та зупинкою ключових промислових активів на сході України, сільськогосподарська галузь взяла на себе роль ключового експортера. Падіння курсу гривні та угода про зону вільної торгівлі з ЄС істотно посилюють конкурентні позиції української агропродукції на світових ринках.

За підсумками 2015 року аграрний сектор забезпечив 38,2% валютної виручки, або 14,56 млрд доларів. У 2016 році ця тенденція посилюється: в першому півріччі частка агросектору в експорті склала 40,8%.

Україна поступово нарощує експорт продуктів переробки, хоча частка експорту сировини – зернових та олії – все ще переважає. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва в Україні за підсумками 2015 року порівняно з 2014 роком зріс у 1,7 рази – до 45,7%. Водночас сумарний прибуток агропідприємств до оподаткування протягом року збільшився в 2,5 рази та становив 89,5 млрд гривень.

У 2008–2009 та протягом 2014–2015 років сільське господарство демонструвало надзвичайну стійкість до фінансово-економічних перипетій, упевнено демонструючи значні результати. Високі фінансові показники минулого року є наслідком того, що протягом попередніх п'яти років аграрні компанії активно працювали над ефективністю виробництва та розвивали власні бізнес-моделі. Сьогодні ці інвестиції дають свій ефект. Водночас, на мою думку, аграрний ринок вичерпує цей ресурс і для подальшого розвитку потрібен буде новий імпульс, що дозволить аграріям перейти на інший рівень.

Наприклад, нестачу коштів відчувають не лише невеликі господарства, які працюють в умовах дефіциту ліквідності за рахунок рефінансування або власних ресурсів. Навіть для великих експортерів, яких банки охоче кредитують під робочий капітал, доступ до фінансування значних інвестиційних проектів залишається обмеженим.

Стабілізація фінансово-економічної ситуації, на яку ми очікуємо вже у 2018–2019 роках, може відкрити нові можливості для подальшого розвитку галузі. Відчутний імпульс для такого

розвитку мають дати концептуальні зміни в управлінні та регулюванні ринку з боку держави, спрямовані на спрощення умов ведення бізнесу (не оподаткування, а саме спрощення умов), а також фокусування держави на стимулюванні результатів бізнесу, соціальному ефекті від його діяльності та застосуванні новітніх технологій.

Важливою складовою в регулюванні земельного ринку має також стати «розумний» ринок землі. Я переконаний, що зі створенням сприятливих умов ринок сам буде шукати свої ніші, шукати можливості для підвищення рівня переробки продукції та розвивати експорт на європейські ринки.

Україна поступово нарощує експорт продуктів переробки, хоча частка експорту сировини – зернових та олії – все ще переважає.

Михайло Мельник

ТОП-10 компаній промислового сектору Центральної та Східної Європи у 2015 році

№	Назва компанії	Країна	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
3	Škoda Auto	Чехія	11 547,9	6,3%
6	AUDI Hungaria Motor	Угорщина	8 337,6	12,4%
8	Volkswagen Slovakia	Словаччина	7 227,5	17,1%
9	GE Infrastructure CEE	Угорщина	6 925,9	33,5%
12	Agrofert	Чехія	6 129,1	1,3%
13	Metinvest	Україна	6 108,4	-22,1%
17	Kia Motors Slovakia	Словаччина	5 073,4	10,6%
21	Hyundai Motor Manufacturing Czech	Чехія	4 607,6	19,4%
25	Automobile Dacia	Румунія	4 316,2	1,7%
34	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary	Угорщина	3 400,8	21,1%

Українські компанії промислового сектору, представлені в рейтингу

№	Назва компанії	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
13	Метінвест	6 108,4	-22,1%
82	АрселорМіттал Кривий Ріг	1 894,8	-17,4%
138	Запоріжсталь	1 292,7	-6,9%
247	Ferrexpo Group	859,2	-16,6%
403	Мотор Січ	566,5	-15,4%
409	Інтерпайп	560,4	-27,3%

Промисловий сектор

Компанії промислового сектору країн Центральної та Східної Європи у 2015 році продемонстрували найдинамічніше зростання доходів – на 7,4%. Причому виросли доходи у 102 з 126 компаній, що становить 80,9%. Динамічні темпи зростання у секторі промислового виробництва були забезпечені здебільшого компаніями автомобільної промисловості, середній показник зростання яких склав 12,9%. Наприклад, у Чехії доходи автомобільного сектору, що становить 18% усіх компаній країни в рейтингу, зросли на 19,2%. В Угорщині доходи автопромисловості зросли на 13,3%, а промислових товарів – на 12,3%. У Польщі компанії автомобільної промисловості збільшили свої доходи на 8,5%.

У 2015 році кількість автомобілів, вироблених у Центральній та Східній Європі, склала близько 3,7 млн, тобто майже 23% від загального обсягу виробництва ЄС. Зростають і супутні галузі – виробництво двигунів та запасних частин. Сприятливі умови для ведення бізнесу в цьому регіоні, зокрема низька вартість робочої сили, кваліфікований персонал, фінансування ЄС та стратегічне розташування,

роблять можливим і подальше зростання галузі. Дуже повільно, але все ж розвивається виробництво автомобілів з автономним управлінням. Є приклади розробки таких прототипів, що в довгостроковій перспективі дасть компаніям перевагу в боротьбі за клієнтів майбутнього.

Україна

Українські промислові компанії у рейтингу ТОП-500 знизили свої доходи за підсумками 2015 року на 17% у євровому еквіваленті (зростання на 26% у гривні). На діяльності підприємств у 2015 році позначилися воєнний конфлікт на сході України, де сконцентрована значна частина активів, та втрата російського ринку, на який компанії орієнтувалися протягом останніх десятиліть. До того ж, у другому півріччі 2015 року на світових ринках пришвидшилося падіння цін на металургійну продукцію та залізну руду, що призвело до зростання збитків. Загалом за даними Держкомстату, індекс промислового виробництва в Україні знизився на 13,4%, причому падіння відбувалося третій рік поспіль. А от у першому кварталі 2016 року вперше за цей період спостерігалось зростання в галузі.

Нестабільність в Україні призвела до різкого падіння рівня доходів лідера промислового сектору в Україні – компанії «Метінвест», яка у минулорічному рейтингу входила у ТОП-10 найбільших компаній регіону. За підсумками 2015 року доходи компанії знизилися на 20% у євровому еквіваленті, що стало найсуттєвішим зниженням серед компаній першої десятки. В результаті «Метінвест» вийшов з ТОП-10 найбільших гравців регіону.



Тренди майбутнього

Розробка прототипів безпілотних автомобілів;

Відкриття R&D центрів у Центральній Європі;

Нові інвестиційні проекти (наприклад, рішення Mercedes-Benz побудувати новий завод з виробництва автомобілів в Угорщині).



Андрій Пеший

ІТ-директор компанії Кернел



Чи вплине перехід на цифрові технології на вашу діяльність? Що означає цифрова трансформація для Вас і Вашої організації?

Цифрова трансформація впливає на всі напрями бізнесу, не тільки на аграрний. Йдеться не лише про застосування нових технологій та автоматизацію процесів. Сьогодні технології кардинально змінюють бізнес-процеси та пропонують нові бізнес-моделі. Всі ми знаємо приклад компанії Uber, яка не є власником всіх машин, що надають сервіс, навіть не має ліцензії на послуги таксі, а проте ми бачимо результат. Технології, що з'явилися протягом останнього десятиліття, допомагають знайти джерела підвищення ефективності та можливості додаткової монетизації бізнесу.

Яскравим прикладом глобальної цифрової трансформації бізнесу є наш проект – #DigitalAgriBusiness. Він передбачає кардинальну зміну підходів до ведення агробізнесу та створення інтелектуальної ІТ-платформи з управління виробництвом агрокультур, яка здатна інтегрувати, аналізувати великі масиви інформації та безпомилково видавати готові рішення для ефективного планування, реалізації та моніторингу польових робіт та управління змінами. Завдання нової системи – забезпечити стійкість зростання і результативність компанії.

На якому етапі зараз реалізація проекту #DigitalAgriBusiness?

Ми зараз на етапі розробки модуля планування. Наступні фази – модулі реалізації та моніторингу. Ми ставимо амбітну мету: вже цього маркетингового року отримати три функціональні блоки цієї платформи. Вже взимку під час планування посівної будемо застосовувати нові модулі системи в тестовому режимі.

Яких основних цілей Ви маєте намір досягти в контексті цифрової трансформації? Чи розглядаєте можливість переходу на нові технології, або компанія вже в процесі?

Основні цілі – це підвищення ефективності нашого бізнесу і пошук додаткових джерел для зростання доходу. У нас це – збільшення обсягів експорту або підвищення врожайності завдяки використанню цифрових технологій, підвищення ефективності бізнес-процесів. Ну і крім цього – зміна стандартів роботи наших співробітників. Якщо раніше агроном працював з величезною книжкою-довідником, то зараз він працює з мобільним пристроєм, з планшетом, які надають йому всю необхідну інформацію.

Чи має Ваша компанія чітко визначену концепцію або стратегію для переходу на цифровий формат / впровадження цифрових технологій? Чи є у Вас цільова операційна модель, бізнес-модель і чіткий план реалізації?

Ми бачимо стратегічну перевагу, яку нам дають технології, і вже зараз у нас сформований план проектів з їхнього впровадження. Це широкий напрям. Я вже згадував про #DigitalAgriBusiness і це тільки один з проектів. У нас є проекти з впровадження електронного документообігу, які дозволять нам ефективно налагодити процеси всередині компанії. Зараз ми також займаємося проектом з впровадження системи управління логістичними процесами з використанням мобільних пристроїв і цифрових технологій для оптимізації цих процесів. Це все є у нашій RoadMapі (тобто карті розвитку проекту). Кінцева її мета – допомогти компанії в досягненні стратегічних цілей.

У нас є чіткий план, і наразі ми пройшли перші його етапи. Вже кілька сезонів у виробництві нашого агробізнесу використовуються дрони, безпілотні літальні апарати. Ми не перший рік використовуємо трактори та агрегати з застосуванням інноваційних технологій, на всій нашій техніці використовуються сенсори і датчики, які дозволяють абсолютно по-іншому управляти виробничим процесом, контролювати витрату матеріалів, моніторити розташування техніки, оптимізувати логістичні процеси тощо.

У нас реалізований цікавий проект з використання енергозберігальних технологій, проект «Облік зерна», проект «Мобільний агроном» тощо.

Як Ви плануєте оцінювати рівень успішності впровадження / переходу на цифрові технології?

Це важливе питання, тому що ІТ-технологій багато, інвестувати в них можна безкінечно. Під час планування запуску ми оцінюємо, які вигоди для бізнесу отримаємо в результаті. Далі ми впроваджуємо технології, використовуючи проектний підхід. Масштабні ІТ-рішення для агробізнесу – це нова галузь, в якій дуже мало якісної експертизи та досвіду. Тут потрібен правильний підхід до проектного впровадження, а також детальна оцінка інвестиційної привабливості тієї чи іншої технології. Сьогодні світ стрімко розвивається, і технології разом з ним. Часом складно оцінити, якою мірою та чи інша технологія буде актуальна в майбутньому, тому ми завжди плануємо пілотні етапи проектів.

Що є більш важливим: оцінка рівня інвестиційного доходу або рівень залученості Вашого клієнта?

Чи можливо досягти обох цілей?

Вважаю, що це взаємопов'язано, вибирати тут не потрібно. Ступінь задоволеності клієнта з часом впливатиме на доходи компанії. І, якщо правильно і глибоко робити оцінку інвестиційної привабливості, цей фактор можна і потрібно оцифрувати. Тоді не доведеться обирати між доходами та рівнем залученості клієнтів.

Яскравим прикладом глобальної цифрової трансформації бізнесу є наш проект – #DigitalAgriBusiness.

**Андрій Пеший,
ІТ-директор компанії Кернел**



Сергій Бондаренко

Голова з інтеграції технологій (ТІ)
Департамент консалтингу



Дані цього річного рейтингу вкотре доводять, що телеком-оператори більше не можуть екстенсивно нарощувати обсяги своїх доходів, залучаючи нових абонентів. Одна з причин – понад 130% проникнення мобільного зв'язку в Україні. Тепер компанії у боротьбі за клієнтів витрачають значно більше коштів, водночас як ARPU (середній дохід на одного користувача) стрімко падає. 3G-зв'язок сьогодні вже не є новітньою технологією, що може давати ті надприбутки, на які розраховували оператори у 2005 році. Проте запуск 3G поклав початок масштабному розгортанню операторами мережі, що поглинає значну частину їхніх ресурсів та триватиме ще декілька років.

Як і прогнозувалося, зв'язок поступово стає такою ж базовою потребою, як житло, вода та електроенергія – відповідно, він стає доступнішим усім верствам населення. У світі вже є приклади надання послуг зв'язку безкоштовно.

За останні роки в Україні відбувся справжній прорив у сфері проникнення Інтернету. У нас довго цей показник стагнував на рівні 10-13%, та з розвитком ринку смартфонів динаміка швидко зростає. Сьогодні близько 60% населення мають доступ до мережі і ще залишається значний потенціал для розвитку.

Мобільні оператори, основний бізнес яких падає, шукають нові ринки для розвитку. Однією з відносно нових для України тенденцій є розвиток послуг мобільних платежів. Наприклад, Київстар придбав ліцензію на діяльність у сфері фінансових послуг та незабаром може скласти конкуренцію банківським установам у сфері платежів. Ще одним напрямом для розвитку мобільних операторів може стати ринок Інтернету речей: саме оператори зв'язку мають забезпечувати конективність речей між собою за рахунок GSM-зв'язку. Вже сьогодні в Україні є, наприклад, численні рішення з впровадження Інтернету речей в аграрному бізнесі. Проте є всі підстави вважати, що доходи операторів від таких послуг і надалі знижуватимуться, а основний заробіток припадатиме на вендорів IoT-рішень.

Україна зараз має одну з найбільш потужних громад фахівців, інженерів та бізнесменів blockchain-рішень у світі. Важливою умовою для подальшого розвитку IT-ринку та втримання IT-фахівців в Україні є законодавчі зміни у галузі.

Сергій Бондаренко

Високі технології в Україні

Технології сьогодні проникають у кожен сферу і визначити ключові тенденції в цій галузі досить складно. Продовжує активно розвиватися ринок розробників програмного забезпечення, які працюють здебільшого на західних клієнтів. Хоча висока кваліфікація українських фахівців у цій сфері визнана в усьому світі, з сумом доводиться констатувати, що Україна виконує роль останньої ланки у ланцюжку глобальних надприбутків. Робота, яку виконують українські IT-фахівці – програмування та кодування – оплачується найнижче, коли вся архітектура, дизайн та проектування рішень концентрується на західних ринках.

Але є й позитивний бік: в Україні концентрується багато сильних команд розробників, які залучаються до створення нових рішень у межах України. Зокрема, з'являється дедалі більше локальних проектів, базованих на проривній технології blockchain –

здебільшого для стартапів та державних сервісів. Один з яскравих прикладів – електронний аукціон (eauction.io), що виводить процес приватизації держмайна на новий абсолютно прозорий рівень. Взагалі, Україна зараз має одну з найбільш потужних громад фахівців, інженерів та бізнесменів blockchain-рішень у світі.

Дедалі більше ми спостерігаємо конкуренцію з боку сусідніх країн за цих людей та за цілі команди. Важливою умовою для подальшого розвитку IT-ринку та втримання IT-фахівців в Україні є законодавчі зміни у галузі. Неодноразово бізнес-асоціації виходили з різними пропозиціями щодо лібералізації технологічного ринку, лібералізації IT-індустрії від податків, гармонізації нашого законодавства щодо цифрової ідентифікації та цифрового підпису з європейським тощо. Проте досі жодна з цих ініціатив не знайшла підтримки.

TMT

Сектор TMT в рейтингу здебільшого представлений телекомунікаційними компаніями. З 28 компаній, що увійшли до рейтингу цього року, лише 6 задіяні в секторі технологій. Всі технологічні компанії протягом року показали зростання доходів, більшість з них – двозначними цифрами, та покращили свої позиції у ТОП-500. Наприклад, доходи чеської компанії з розробки програмного забезпечення Inventec зросли на 24%, польської Flextronics International Poland – на 19%.

Водночас динаміка доходів телеком-операторів уповільнюється внаслідок здешевлення послуг операторів та насичення ринку. Винятками стали угорська Harman Becker, яка працює над навігаційними технологіями для автопромисловості, найбільший постачальник мультимедійних послуг у Польщі компанія Cyfrowy Polsat та польська P4 (Play). Всі ці компанії показали зростання доходів, що перевищує 20%.

Український «Київстар» серед компаній галузі найбільше зменшив рівень доходів у перерахунку в євро – на 27,7%, знизивши позиції у рейтингу з 278 до 415 місця. Інші українські оператори зв'язку внаслідок зниження доходів не увійшли до цього річного рейтингу.

ТОП-10 компаній сектору технологій, медіа та телекомунікацій

№	Назва компанії	Країна	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
20	Foxconn CZ	Чехія	4630,2	0,07
42	Orange Polska	Польща	2829,3	-0,03
61	Cyfrowy Polsat	Польща	2347,3	0,33
67	Magyar Telekom	Угорщина	2121,9	0,05
89	Asseco	Польща	1734	0,17
94	Flextronics International	Угорщина	1682,2	0,15
100	Polkomtel	Польща	1587	0,01
103	T-Mobile Polska	Польща	1543,5	0,04
127	O2 Czech Republic	Чехія	1371	0,01
139	P4 (Play)	Польща	1281,5	0,22

Українські компанії сектору технологій, медіа та телекомунікацій, представлені в рейтингу

№	Назва компанії	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
415	Київстар	551,9	-27,7%



Ольга Шамрицька

Директор

Керівник групи «Роздрібна торгівля»



Головним чинником, який визначав тенденції роздрібної торгівлі у 2015 – початку 2016 року, стало продовження стрімкого падіння купівельної спроможності населення України, що пов'язано зі зниженням курсу гривні на 43,3%. Незначне підвищення середнього рівня зарплат з 3,48 тис. гривень до 4,2 тис. гривень (дані Держкомстату) не змогло компенсувати зростання цін. Як наслідок – скоротився загальний обіг товарів на 20,7%, знизилася продажі в одиницях проданої продукції, а споживачі сконцентрувалися на необхідних товарах – частка продуктового ритейлу досягнула 58,6%. Практично всі сегменти роздрібної торгівлі скоротилися у валютному еквіваленті.

Незважаючи на складні умови, роздрібна торгівля в Україні й надалі розвивалася, у 2015 році було відкрито майже 400 магазинів. Обсяг e-commerce за підсумками року зріс на 32% в національній валюті та склав 1,1 млрд доларів. І якщо сьогодні основними товарами на е-ринку є електроніка, одяг та косметика, за всіма прогнозами незабаром активно розвиватиметься і продуктовий напрям.

Інтернет-технології також посилюють конкуренцію з боку глобальних онлайн-ритейлерів за платоспроможних

українських споживачів. Так, за даними НБУ, за минулий рік зросли розрахунки за товари в закордонних інтернет-магазинах на 50% (11 млрд грн). При цьому середній чек становив близько 100 доларів за купівлю одягу та близько 300 доларів за купівлю техніки. Розвиток цього сегменту дещо стримується фінансовим становищем українців та слабо розвинутою логістикою.

Суворі українські реалії корегують стратегічні напрями розвитку для ритейлерів. Якщо міжнародні гравці вже давно зосереджені на підвищенні комфорту покупця, впроваджуючи, наприклад, 3D-примірочні, миттєву оплату товару за допомогою мобільних додатків, зручну навігацію у великих магазинах тощо, то в Україні про такі інновації лише починають замислюватися високомаржинальні далекоглядні бізнеси. Технології використовуються насамперед для просування товарів та доступу до споживача, який стає дедалі економнішим. В умовах обмежених ресурсів ритейлери зосередилися на найактуальнішому – різноманітних програмах лояльності, рекламі, налагодженні зворотного зв'язку тощо. Проте ми бачимо пильну увагу ритейлерів до всіх можливостей, що можуть вчергове перерозподілити ринок ритейлу між гравцями, кількість яких щодня зростає.

Споживчий сектор та транспорт

Сектор споживчого бізнесу та транспорту найширше представлений у рейтингу. Цього року до ТОП-500 увійшло 5 нових компаній цього сектору і їхня загальна кількість збільшилася до 183 компаній. Уповільнення на рівні 1% у 2013 році та 1,9% у 2014 році змінилося поживленням динаміки зростання у 2015 році до 4,1%. Найбільшу роль у цьому відіграли компанії Румунії та Угорщини, доходи яких зросли на 13,8% та 6,2% відповідно. Стабільно зростали доходи найбільших польських компаній в секторі на рівні 3,2%, що відображає зростання рівня споживання в Польщі.

У цьогорічному рейтингу компанії роздрібною торгівлі та дистриб'ютори продовжують відігравати ключову роль: із 20 найбільших компаній регіону 14 працюють у цій сфері. Практично всі вони поліпшили свої позиції порівняно з попереднім роком.

У боротьбі за вимогливого кінцевого споживача компанії дедалі активніше інвестують у новітні технології. Серед головних конкурентів гігантів роздрібною торгівлі – значно мобільніші інтернет-компанії та виробники, яким власні цифрові платформи дозволяють встановити прямий зв'язок з клієнтами. Останні дослідження свідчать, що від 70% до 90% гравців галузі очікують витратити значно більше на цифрову трансформацію протягом наступних років. Водночас у гонитві за точкою першого контакту зі споживачем компанії не приділяють належної уваги процесам управління доходами та маркетингу на всіх його етапах (від стратегії до постопічки), що може призвести до турбулентності під час планування інвестицій та до можливих фінансових втрат.

Україна

Девальвація гривні у 2015 році, з одного боку, знизила споживчий попит на внутрішньому ринку, та з іншого – захистила українських виробників споживчих товарів. Сьогодні частка вітчизняних виробників у структурі продажів досить висока: у 2015 році серед продовольчих товарів вона становила 85,2%, серед непродовольчих – 39,3%. Водночас частка продуктового ритейлу в 2015 році склала 58,6%.

В умовах падіння купівельної спроможності громадян в Україні виробники продовольчої продукції нарощують експортний потенціал, освоюючи нові ринки.



Тренди майбутнього

Впровадження передових аналітичних даних з акцентом на зміни в поведінці покупця відкривають нові можливості для створення індивідуальних пропозицій;

В умовах різноманіття цифрових рішень аналіз ефективності та рентабельності інвестицій матиме вирішальне значення;

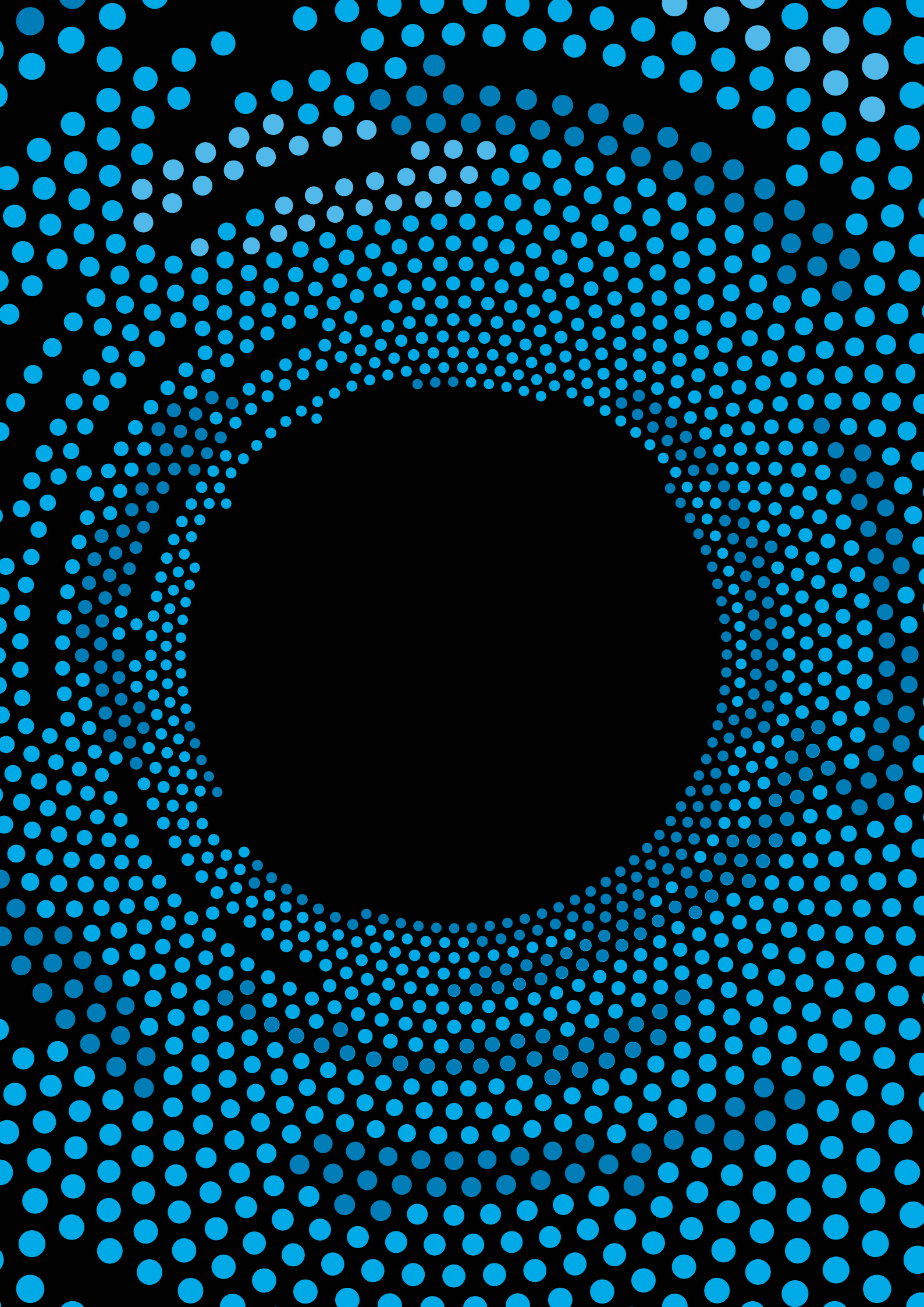
Прогресивні технології на ринках Західної Європи формують очікування споживачів та стимулюють представників споживчого бізнесу збільшувати інвестиції в цифрові рішення.

ТОП-10 компаній споживчого сектору та транспорту Центральної та Східної Європи у 2015 році

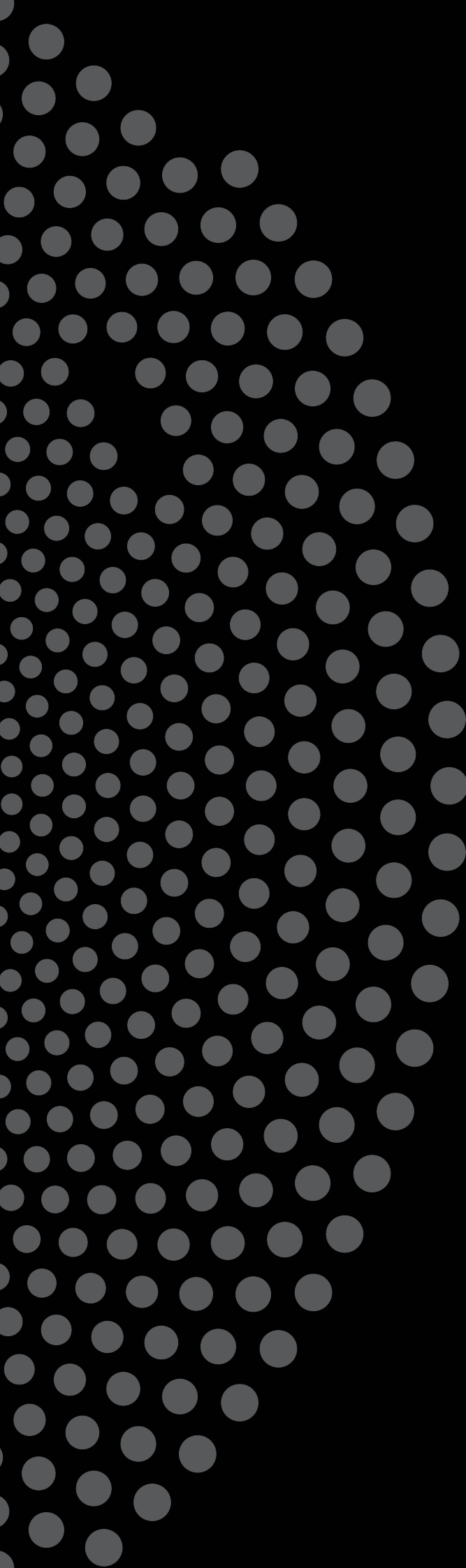
№	Назва компанії	Країна	Підгалузь	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
4	Jeronimo Martins Polska	Польща	Роздрібна торгівля	9 380,2	9,5%
11	Agrokor	Хорватія	Виробництво споживчих товарів	6 434,5	40,5%
18	Eurocash	Польща	Оптова торгівля та дистрибуція	4 855,3	19,9%
36	VP	Литва	Роздрібна торгівля	3 171,0	3,8%
40	Lidl Polska	Польща	Роздрібна торгівля	2 987,0	8,8%
43	Samsung Electronics Slovakia	Словаччина	Виробництво споживчих товарів	2 770,7	-9,1%
44	PKP	Польща	Транспорт	2 732,4	9,0%
45	Metro Group	Польща	Оптова торгівля та дистрибуція	2 690,7	-5,2%
46	Tesco Polska	Польща	Роздрібна торгівля	2 676,4	0,1%
48	Mercator Group	Словенія	Роздрібна торгівля	2 612,4	-1,6%

Українські компанії споживчого сектору та транспорту, представлені в рейтингу

№	Назва компанії	Підгалузь	Доходи у 2015 році, млн євро	Зміна доходів порівняно з 2014 р., %
54	Укрзалізниця	Транспорт	2 462,7	-20,2%
78	Кернел	Виробництво споживчих товарів	1 949,1	13,3%
95	Fozzy Group	Роздрібна торгівля	1 661,9	-16,7%
101	АТБ-маркет	Роздрібна торгівля	1 581,2	-21,9%
102	Тедіс Україна	Оптова торгівля та дистрибуція	1 545,1	-22,7%
189	МНР	Виробництво споживчих товарів	1 058,0	3,2%
241	Бунге Україна	Виробництво споживчих товарів	882,3	22,5%
257	Ukrlandfarming	Виробництво споживчих товарів	838,2	-27,6%
280	Епіцентр К	Роздрібна торгівля	775,0	-43,6%
301	Нібулон	Виробництво споживчих товарів	732,8	-14,2%
305	БаДМ	Оптова торгівля та дистрибуція	728,9	-22,0%
427	Міжнародні Авіалінії України	Транспорт	537,9	25,4%
434	Оптіма Фарм	Оптова торгівля та дистрибуція	533,3	-17,3%
461	ДПЗКУ	Виробництво споживчих товарів	508,0	15,5%



Рейтинг



№	Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
1	PKN Orlen	Польща	E&R	21 108,9	1
2	MOL	Угорщина	E&R	13 263,1	2
3	Škoda Auto	Чехія	Mfg	11 547,9	3
4	Jeronimo Martins Polska	Польща	CB&T	9 380,2	4
5	PGNiG	Польща	E&R	8 713,5	5
6	↑ AUDI Hungaria Motor	Угорщина	Mfg	8 337,6	7
7	↑ ČEZ	Чехія	E&R	7 579,2	8
8	↑ Volkswagen Slovakia	Словаччина	Mfg	7 227,5	11
9	↑ GE Infrastructure CEE	Угорщина	Mfg	6 925,9	16
10	PGE	Польща	E&R	6 820,5	10
11	↑ Agrokor	Хорватія	CB&T	6 434,5	22
12	Agrofert	Чехія	Mfg	6 129,1	12
13	↓ Metinvest	Україна	Mfg	6 108,4	6
14	↓ Lotos	Польща	E&R	5 426,7	9
15	↑ Naftogaz of Ukraine	Україна	E&R	5 375,8	17
16	↓ RWE Supply & Trading CZ	Чехія	E&R	5 207,7	15
17	↑ Kia Motors Slovakia	Словаччина	Mfg	5 073,4	21
18	↑ Eurocash	Польща	CB&T	4 855,3	27
19	↓ KGHM	Польща	E&R	4 781,2	18
20	↑ Foxconn CZ	Чехія	TMT	4 630,2	25
21	↑ Hyundai Motor Mfg Czech	Чехія	Mfg	4 607,6	31
22	↑ Energetický a průmyslový holding	Чехія	E&R	4 573,8	34
23	↓ Energorynok	Україна	E&R	4 481,1	14
24	Tauron	Польща	E&R	4 391,0	24
25	↑ Automobile Dacia	Румунія	Mfg	4 316,2	26
26	↑ MVM	Угорщина	E&R	4 094,4	32
27	↓ OMV Petrom	Румунія	E&R	4 086,6	19
28	↓ Unipetrol	Чехія	E&R	3 993,8	23
29	↓ DTEK	Україна	E&R	3 906,5	13
30	↓ Petrol Group	Словенія	E&R	3 816,9	28
31	↓ Orlen Lietuva	Литва	E&R	3 728,1	20
32	↓ Slovnaft	Словаччина	E&R	3 558,0	29
33	↓ Lotos Paliwa	Польща	E&R	3 544,2	30
34	↑ Mercedes-Benz Mfg Hungary	Угорщина	Mfg	3 400,8	47
35	↑ FCA Poland	Польща	Mfg	3 276,6	38
36	↑ VP	Литва	CB&T	3 171,0	42
37	Alpiq Energy	Чехія	E&R	3 116,5	37
38	↑ PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna	Польща	E&R	3 080,8	40
39	↑ ArcelorMittal Poland	Польща	Mfg	2 988,2	41
40	↑ Lidl Polska	Польща	CB&T	2 987,0	48
41	↑ Orlen Paliwa	Польща	E&R	2 837,0	44
42	↑ Orange Polska	Польща	TMT	2 829,3	46
43	Samsung Electronics Slovakia	Словаччина	CB&T	2 770,7	43
44	↑ PKP	Польща	CB&T	2 732,4	54
45	Metro Group	Польща	CB&T	2 690,7	n/m
46	↑ Tesco Polska	Польща	CB&T	2 676,4	49
47	CEZ Prodej	Чехія	E&R	2 649,2	n/a
48	↑ Mercator Group	Словенія	CB&T	2 612,4	50

№		Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
49	↑	Energa	Польща	E&R	2 581,7	53
50	↑	BP Poland	Польща	E&R	2 572,2	51
51	↓	Lukoil Neftochim	Болгарія	E&R	2 565,9	36
52	↓	Rompetrol Rafinare	Румунія	E&R	2 545,3	35
53	↓	INA	Хорватія	E&R	2 476,1	39
54		Ukrzaliznytsia	Україна	CB&T	2 462,7	n/m
55	↑	Samsung Electronics Hungary	Угорщина	CB&T	2 452,4	61
56	↑	PCA Slovakia	Словаччина	Mfg	2 447,1	67
57		Grupa Azoty	Польща	Mfg	2 395,5	57
58	↓	Slovenské elektrárne	Словаччина	E&R	2 361,7	55
59	↓	Enea	Польща	E&R	2 353,4	58
60		Volkswagen Poznań	Польща	Mfg	2 351,1	60
61	↑	Cyfrowy Polsat	Польща	TMT	2 347,3	83
62	↑	Auchan Polska	Польща	CB&T	2 310,0	78
63	↓	Kompania Węglowa	Польща	E&R	2 270,1	62
64	↑	Kaufland Polska	Польща	CB&T	2 147,3	74
65	↑	Aurubis	Болгарія	E&R	2 144,4	66
66	↓	Carrefour Polska	Польща	CB&T	2 125,6	65
67	↑	Magyar Telekom	Угорщина	TMT	2 121,9	70
68	↑	Lasy Państwowe	Польща	PS	2 103,3	71
69	↓	U.S. Steel Košice	Словаччина	Mfg	2 079,9	64
70	↑	Kaufland Romania	Румунія	CB&T	2 066,1	81
71	↑	VWGP	Польща	Mfg	2 055,9	80
72	↑	Kaufland Česká republika	Чехія	CB&T	2 025,2	75
73	↑	Pelion	Польща	LS&HS	2 021,1	79
74	↑	PPHU Specjał	Польща	CB&T	2 018,7	86
75	↑	Magyar Suzuki	Угорщина	Mfg	1 975,5	106
76		TESCO-GLOBAL Áruházak	Угорщина	CB&T	1 971,1	76
77	↑	Magyar Földgázkereskedő	Угорщина	E&R	1 966,1	91
78	↑	Kernel	Україна	CB&T	1 949,1	89
79	↑	General Motors Mfg Poland	Польща	Mfg	1 938,9	125
80		EP Energy	Чехія	E&R	1 917,4	n/m
81		ČEZ Distribuce	Чехія	E&R	1 907,2	n/a
82	↓	ArcelorMittal Kryvyi Rih	Україна	Mfg	1 894,8	59
83	↑	JP EPS	Сербія	E&R	1 863,7	88
84	↑	PSE	Польща	E&R	1 821,7	92
85	↓	Čepro	Чехія	E&R	1 798,4	52
86	↓	Moravia Steel	Чехія	Mfg	1 786,2	82
87	↓	NIS	Сербія	E&R	1 744,6	63
88	↑	Ahold Czech Republic	Чехія	CB&T	1 739,0	119
89	↑	Asseco	Польща	TMT	1 734,0	110
90	↑	GEN-I Group	Словенія	E&R	1 731,2	129
91	↑	Konzum	Хорватія	CB&T	1 711,4	98
92	↓	Makro Cash and Carry Polska	Польща	CB&T	1 697,2	90
93	↑	HEP	Хорватія	E&R	1 694,1	97
94	↑	Flextronics International	Угорщина	TMT	1 682,2	111
95	↓	Fozzy Group	Україна	CB&T	1 661,9	73
96	↑	Neuca	Польща	LS&HS	1 659,8	101

№	Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
97	↓ Jastrzębska Spółka Węglowa	Польща	E&R	1 657,2	95
98	↑ BAT (Romania)	Румунія	CB&T	1 655,6	103
99	↑ AB	Польща	CB&T	1 623,3	123
100	Polkomtel	Польща	TMT	1 587,0	100
101	↓ ATB Market	Україна	CB&T	1 581,2	68
102	↓ Tedis Ukraine	Україна	CB&T	1 545,1	72
103	↑ T-Mobile Polska	Польща	TMT	1 543,5	109
104	↓ MVM Partner	Угорщина	E&R	1 542,0	87
105	↑ Tauron Dystrybucja	Польща	E&R	1 541,4	117
106	↓ E.ON Hungária	Угорщина	E&R	1 540,4	93
107	↑ Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech	Чехія	Mfg	1 538,7	118
108	Lukoil Bulgaria	Болгарія	E&R	1 532,5	n/a
109	↓ Tesco Stores ČR	Чехія	CB&T	1 531,5	94
110	↓ NEK	Болгарія	E&R	1 531,1	107
111	↓ Maxima LT	Литва	CB&T	1 524,4	108
112	↑ Rossmann	Польща	CB&T	1 486,2	139
113	↑ Shell Polska	Польща	E&R	1 474,2	157
114	↑ Volkswagen Motor Polska	Польща	Mfg	1 473,4	130
115	↑ Robert Bosch Elektronika	Угорщина	Mfg	1 466,0	135
116	↑ PKP Energetyka	Польща	E&R	1 448,7	181
117	↑ Samsung Electronics Polska	Польща	CB&T	1 429,0	122
118	Ezpada	Чехія	E&R	1 427,4	n/a
119	↓ SPP	Словаччина	E&R	1 418,0	105
120	↑ Farmacol	Польща	LS&HS	1 412,1	142
121	↓ RWE Energie	Чехія	E&R	1 410,3	115
122	↓ PS Mercator	Словенія	CB&T	1 403,5	114
123	↑ Grupa Muszkieterów	Польща	CB&T	1 400,3	138
124	↓ WOG	Україна	E&R	1 399,9	104
125	↓ BorsodChem	Угорщина	Mfg	1 398,3	112
126	↑ Żabka Polska	Польща	CB&T	1 374,0	144
127	↓ O2 Czech Republic	Чехія	TMT	1 371,0	96
128	↑ Boryszew	Польща	Mfg	1 356,8	149
129	↑ Castorama Polska	Польща	CB&T	1 350,1	134
130	↓ Energoatom	Україна	E&R	1 347,7	116
131	↑ SPAR Magyarország	Угорщина	CB&T	1 338,2	140
132	↓ Tesco Stores SR	Словаччина	CB&T	1 338,1	126
133	↑ MOL Petrolkémia	Угорщина	Mfg	1 338,0	137
134	↑ Can-Pack	Польща	Mfg	1 321,7	155
135	↑ Skanska Polska	Польща	RE	1 316,5	148
136	↑ WIZZ Air Hungary	Угорщина	CB&T	1 306,7	143
137	↓ Poczta Polska	Польща	PS	1 302,4	128
138	↓ Zaporizhstal	Україна	Mfg	1 292,7	120
139	↑ P4 (Play)	Польща	TMT	1 281,5	179
140	↓ ArcelorMittal Ostrava	Чехія	Mfg	1 280,4	121
141	↓ Action	Польща	CB&T	1 269,4	136
142	↑ Mobis Slovakia	Словаччина	Mfg	1 260,7	169
143	↑ Roglić Group	Хорватія	CB&T	1 253,5	195
144	↑ Electrica	Румунія	E&R	1 239,4	166

№	Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
145	Lumileds	Польща	Mfg	1 228,6	n/a
146	↑ Budimex	Польща	RE	1 226,8	154
147	↑ LPP	Польща	CB&T	1 226,0	165
148	↓ Gorenje Group	Словенія	CB&T	1 225,0	146
149	↑ Koncernas Achemos grupė	Литва	Mfg	1 225,0	161
150	↓ Lukoil Romania	Румунія	E&R	1 224,6	133
151	HSE Group	Словенія	E&R	1 224,0	n/m
152	↓ České dráhy	Чехія	CB&T	1 213,2	151
153	↓ PANRUSGÁZ	Угорщина	E&R	1 211,3	145
154	↑ LG Electronics Mława	Польща	CB&T	1 209,6	160
155	↓ Ericsson Eesti	Естонія	TMT	1 196,0	127
156	↑ Michelin Polska	Польща	Mfg	1 194,8	171
157	↑ Johnson Matthey	Республіка Македонія	Mfg	1 189,2	214
158	↑ Richter Gedeon	Угорщина	LS&HS	1 180,7	162
159	↓ Ukrnafta	Україна	E&R	1 178,1	85
160	↑ Foxconn Slovakia	Словаччина	TMT	1 170,2	163
161	↓ PKP PLK	Польща	CB&T	1 169,0	150
162	↓ Krka Group	Словенія	LS&HS	1 164,6	153
163	↓ LG Electronics Wrocław	Польща	CB&T	1 162,6	159
164	↓ ABC Data	Польща	CB&T	1 160,5	131
165	↑ Carrefour Romania	Румунія	CB&T	1 159,8	183
166	↑ BSH Poland	Польща	CB&T	1 147,0	185
167	↑ Inter Cars	Польща	Mfg	1 146,0	212
168	↑ Metrostav	Чехія	RE	1 140,2	174
169	↑ Elko LV	Латвія	CB&T	1 139,3	207
170	↑ Szerencsejáték	Угорщина	CB&T	1 136,3	192
171	↓ Uralchem LV	Латвія	CB&T	1 132,0	170
172	↑ EDF Polska	Польща	E&R	1 120,7	178
173	↑ Grupa Valeo	Польща	Mfg	1 117,9	201
174	↑ Mobis Automotive Czech	Чехія	Mfg	1 112,4	227
175	↑ Cargill Poland	Польща	CB&T	1 101,1	200
176	↑ Geco	Чехія	CB&T	1 099,3	213
177	↑ Media-Saturn	Польща	CB&T	1 099,2	204
178	↑ Lietuvos Energija	Литва	E&R	1 095,8	206
179	↓ E.ON Energie Romania	Румунія	E&R	1 090,0	177
180	↑ PKP Cargo	Польща	CB&T	1 088,3	194
181	↓ IKEA Industry Poland	Польща	Mfg	1 077,8	176
182	↓ Polska Grupa Zbrojeniowa	Польща	Mfg	1 075,3	158
183	↑ EURO-net	Польща	CB&T	1 075,3	250
184	↑ Makro Cash & Carry ČR	Чехія	CB&T	1 073,5	187
185	↑ Lidl Romania	Румунія	CB&T	1 063,9	264
186	Polska Grupa Farmaceutyczna	Польща	LS&HS	1 062,9	n/a
187	↓ Lek Group	Словенія	LS&HS	1 059,3	186
188	↑ GlaxoSmithKline Pharmaceuticals	Польща	LS&HS	1 058,5	193
189	↓ МНР	Україна	CB&T	1 058,0	184
190	↓ Ukratnafta	Україна	E&R	1 050,3	141
191	↓ Circle K Polska (formerly: Statoil)	Польща	E&R	1 043,5	152

№		Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
192	↑	Totalizator Sportowy	Польща	CB&T	1 037,7	241
193		Polska Spółka Gazownictwa	Польща	E&R	1 036,2	n/a
194	↑	Animex	Польща	CB&T	1 035,7	199
195	↑	Orange Romania	Румунія	TMT	1 032,8	205
196	↑	Revoz	Словенія	CB&T	1 027,3	238
197	↓	Faurecia Polska	Польща	Mfg	1 025,3	180
198		Veolia Česká Republika	Чехія	E&R	1 024,1	n/m
199		Electrolux Poland	Польща	CB&T	1 019,7	n/m
200		Chimimport	Болгарія	CB&T	1 017,2	n/m
201	↓	Telekom Srbija	Сербія	TMT	1 013,9	197
202	↓	Metro Cash & Carry Romania	Румунія	CB&T	1 012,2	190
203	↑	PCE Paragon Solutions	Угорщина	Mfg	1 011,3	224
204	↓	Západoslovenská energetika	Словаччина	E&R	1 009,0	188
205	↑	Inventec (Czech)	Чехія	TMT	1 007,3	252
206	↓	Philips Lighting Poland	Польща	Mfg	1 005,6	147
207	↑	Auchan Romania	Румунія	CB&T	1 000,9	237
208	↑	Chinoi	Угорщина	LS&HS	1 000,4	210
209	↓	MOL Romania	Румунія	E&R	995,9	202
210	↓	GDF Suez	Румунія	E&R	994,7	203
211	↑	T-Mobile Czech Republic	Чехія	TMT	992,9	226
212	↑	Dedeman	Румунія	CB&T	982,3	272
213	↓	SEPS	Словаччина	E&R	978,0	208
214	↓	Petrotel-Lukoil	Румунія	E&R	977,9	113
215		JTI Polska	Польща	CB&T	976,8	n/a
216	↓	Synthos	Польща	Mfg	969,7	173
217	↓	European Data Project	Чехія	CB&T	967,4	209
218	↑	OTE	Чехія	E&R	957,7	283
219		Media Expert	Польща	CB&T	955,8	n/a
220	↓	Tallink	Естонія	CB&T	945,2	215
221	↑	Grupa Basell Orlen Polyolefins	Польща	Mfg	930,8	247
222		Mercator-S	Сербія	CB&T	929,3	n/m
223		Latvenergo	Латвія	E&R	929,1	n/m
224	↓	Mlekovita	Польща	CB&T	927,9	216
225	↓	Concern Galnaftogaz	Україна	E&R	927,4	164
226	↑	Stredoslovenská energetika	Словаччина	E&R	923,1	230
227	↑	TEVA Gyógyszergyár	Угорщина	LS&HS	919,5	234
228	↓	PCA Logistika CZ	Чехія	Mfg	913,5	217
229	↓	RomGaz	Румунія	E&R	912,7	189
230	↓	Auchan Magyarország	Угорщина	CB&T	911,7	222
231	↑	Zakłady Azotowe Puławy	Польща	Mfg	911,4	243
232	↓	T-HT Group	Хорватія	TMT	908,3	220
233		GDF Suez Földgázkereskedelmi Kft.	Угорщина	E&R	902,2	n/a
234		Mercedes-Benz Polska Sp. z o.o.	Польща	Mfg	894,7	n/a
235	↑	Continental Matador Rubber	Словаччина	Mfg	894,5	263
236	↑	Lidl Slovakia	Словаччина	CB&T	890,3	261
237	↓	Electrolux Lehel	Угорщина	CB&T	889,7	232
238	↑	Flextronics International Poland	Польща	TMT	889,7	284
239	↓	Grupa Saint-Gobain w Polsce	Польща	Mfg	883,2	233

№		Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
240	↑	Robert Bosch Energy and Body Systems	Угорщина	Mfg	882,9	280
241	↑	Bunge Ukraine	Україна	CB&T	882,3	300
242	↓	OMV Hungária	Угорщина	E&R	875,0	221
243	↑	Glencore Polska	Польща	CB&T	870,6	244
244	↓	HEP - Operator	Хорватія	E&R	865,8	231
245	↓	Jabil Circuit Magyarország	Угорщина	Mfg	862,4	219
246	↑	Maspex	Польща	CB&T	860,1	269
247	↓	Ferrexpo Group	Україна	Mfg	859,2	182
248	↑	ArcelorMittal Galati	Румунія	Mfg	856,6	254
249	↓	Phoenix Lékárenský veľkoobchod	Чехія	CB&T	854,1	239
250		Grupa Strabag w Polsce	Польща	RE	851,9	n/m
251	↓	ISD Dunaferr	Угорщина	Mfg	847,0	191
252	↓	Ford Romania	Румунія	Mfg	846,0	218
253	↑	Lidl Magyarország	Угорщина	CB&T	845,5	294
254	↑	Harman Becker	Угорщина	TMT	844,8	405
255		Leroy Merlin Polska	Польща	CB&T	841,5	n/a
256	↓	Globus ČR	Чехія	CB&T	840,9	245
257	↓	Ukrlandfarming	Україна	CB&T	838,2	156
258	↑	Unilever Polska	Польща	CB&T	836,4	259
259	↓	Enea Wytwarzanie	Польща	E&R	813,4	249
260	↑	Kaufland Slovakia	Словаччина	CB&T	813,0	287
261	↑	KITE	Угорщина	CB&T	810,6	279
262	↑	Anwil	Польща	Mfg	809,0	268
263	↓	FCA Powertrain Poland	Польща	Mfg	808,1	242
264	↓	Hungaropharma	Угорщина	LS&HS	805,3	262
265	↑	Admiral Global Betting	Чехія	CB&T	803,2	355
266	↑	Mega Image	Румунія	CB&T	802,4	340
267	↑	AmRest	Польща	CB&T	797,8	305
268	↑	TRW Polska	Польща	Mfg	797,3	291
269	↑	Sokolów	Польща	CB&T	795,7	277
270	↓	Tele-Fonika Kable	Польща	Mfg	788,0	253
271		Petrom Gas	Румунія	E&R	787,2	n/a
272	↑	Porsche Hungaria	Угорщина	Mfg	786,8	318
273	↑	Rimi Latvia	Латвія	CB&T	785,3	289
274	↑	Slovak Telekom	Словаччина	TMT	782,9	275
275	↓	Ciech	Польща	Mfg	782,1	270
276	↓	Eesti Energia	Естонія	E&R	776,7	225
277	↑	eustream	Словаччина	E&R	776,4	346
278		Sev.en EC	Чехія	E&R	775,7	n/a
279	↑	Węglokoks	Польща	CB&T	775,4	297
280	↓	Epicentr K	Україна	CB&T	775,0	124
281	↑	BASF Polska	Польща	Mfg	773,9	299
282	↓	Indesit Polska	Польща	CB&T	773,5	271
283	↓	Michelin Hungária	Угорщина	Mfg	769,6	260
284		PESA Bydgoszcz	Польща	Mfg	764,7	n/a
285	↓	E.ON Energiakereskedelmi	Угорщина	E&R	758,5	228
286	↑	Mediplus	Румунія	LS&HS	756,7	302
287		Faurecia	Чехія	Mfg	755,2	n/a

№	Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
288	↑ Impexmetal	Польща	Mfg	753,7	322
289	↓ Kompania Piwowarska	Польща	CB&T	751,4	236
290	↓ KHW	Польща	E&R	750,3	258
291	↓ Eurocash Serwis	Польща	CB&T	750,1	267
292	Vodafone Romania	Румунія	TMT	750,1	n/m
293	Grupa Żywiec	Польща	CB&T	748,4	293
294	↑ Stalprodukt	Польща	Mfg	748,4	314
295	↓ Lear Corporation Hungary	Угорщина	Mfg	747,9	286
296	↑ Samsung Electronics Romania	Румунія	CB&T	745,1	350
297	↑ LuK Savaria	Угорщина	Mfg	738,5	343
298	↓ Tauron Wytwarzanie	Польща	E&R	738,5	292
299	Arel	Польща	CB&T	738,2	n/a
300	↑ Phoenix Pharma Hungary	Угорщина	LS&HS	735,3	309
301	↓ Nibulon	Україна	CB&T	732,8	235
302	↑ Nestle Polska	Польща	CB&T	731,6	321
303	Grupa Magneti Marelli w Polsce	Польща	Mfg	730,5	n/a
304	↓ Telekom Slovenije Group	Словенія	TMT	729,5	281
305	BaDM	Україна	CB&T	728,9	n/a
306	↑ JTI	Румунія	CB&T	725,1	328
307	↓ MLEKPOL	Польща	CB&T	724,3	229
308	↑ Tin/mar	Румунія	E&R	720,2	400
309	↓ Hidroelectrica	Румунія	E&R	716,9	276
310	↓ PLL LOT	Польща	CB&T	716,9	246
311	↑ Continental Automotive Hungary	Угорщина	Mfg	715,7	317
312	↑ Atlantic Grupa	Хорватія	CB&T	715,6	323
313	↓ Transgourmet (formerly: Selgros)	Польща	CB&T	715,6	273
314	↓ Cez Electro Bulgaria	Болгарія	E&R	712,8	295
315	↑ Hankook Tire Magyarország	Угорщина	Mfg	711,7	409
316	↓ Metalimex	Чехія	CB&T	711,4	298
317	MOL Česká republika	Чехія	E&R	708,8	n/a
318	↑ Adris Grupa	Хорватія	CB&T	707,9	379
319	↓ Česká pošta	Чехія	PS	707,4	311
320	↑ EP Energy Trading	Чехія	E&R	706,7	353
321	↑ ZE PAK	Польща	E&R	704,4	337
322	↓ Spar Slovenija	Словенія	CB&T	699,4	306
323	↑ MND	Чехія	E&R	697,3	403
324	↓ Netto	Польща	CB&T	694,1	315
325	↓ Bulgargaz	Болгарія	E&R	693,6	265
326	↓ Arctic Paper	Польща	Mfg	693,1	290
327	↓ Volvo Polska	Польща	Mfg	691,7	319
328	↓ Maxima Latvia	Латвія	CB&T	688,8	320
329	↓ Pražská energetika	Чехія	E&R	688,4	310
330	↑ Autoliv Romania	Румунія	Mfg	687,3	397
331	↑ Eurovia CS	Чехія	RE	679,5	394
332	↑ Alcoa-Köfém	Угорщина	Mfg	679,5	366
333	↓ Mondi Świecie	Польща	Mfg	672,9	331
334	↑ Transelectrica	Румунія	E&R	672,5	339
335	↑ Johnson Controls International	Словаччина	Mfg	671,0	342

№		Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
336	↑	Robert Bosch	Чехія	Mfg	670,6	425
337	↑	Nemzeti Útdíjfizetési Szolgáltató	Угорщина	CB&T	669,7	387
338	↑	Philip Morris Polska	Польща	CB&T	665,4	369
339		MAN Trucks	Польща	Mfg	665,2	n/a
340	↓	SIJ	Словенія	E&R	664,8	304
341		Polenergia	Польща	E&R	662,5	n/a
342	↓	Selgros	Румунія	CB&T	660,9	338
343	↑	Zakłady Chemiczne Police	Польща	Mfg	655,2	375
344	↑	Škoda Transportation	Чехія	Mfg	653,6	376
345	↓	E. Leclerc	Польща	CB&T	651,6	333
346	↑	Východoslovenská energetika	Словаччина	E&R	648,9	399
347		JP Srbijagas	Сербія	E&R	648,5	n/m
348	↓	E.ON Energiaszolgáltató	Угорщина	E&R	647,5	336
349	↑	DPP	Чехія	CB&T	647,5	363
350	↓	Magyar Posta	Угорщина	PS	646,1	345
351	↓	Lama Energy Group	Чехія	E&R	645,0	196
352	↑	RWE Polska	Польща	E&R	643,8	372
353	↑	Ikea Retail	Польща	CB&T	642,8	389
354	↑	Continental Automotive Products	Румунія	Mfg	641,6	361
355	↓	PT Dystrybucja	Польща	CB&T	633,7	341
356		Kares Świętochowscy	Польща	CB&T	632,7	n/a
357	↑	Farmexpert	Румунія	LS&HS	632,5	365
358	↓	Petrol Croatia	Хорватія	E&R	632,2	326
359	↑	Iveco Czech Republic	Чехія	Mfg	630,0	419
360	↓	Panasonic AVC Networks Czech	Чехія	CB&T	629,5	251
361	↑	Delphi Hungary	Угорщина	Mfg	629,3	380
362	↑	Metraco	Польща	CB&T	627,5	452
363		GE Power	Польща	Mfg	626,5	n/a
364	↑	Renault Polska	Польща	Mfg	626,3	390
365	↑	Engie Energia Polska	Польща	E&R	625,9	386
366	↓	OMV Slovensko	Словаччина	E&R	624,2	312
367	↓	OKD	Чехія	E&R	623,8	324
368	↑	Remontowa Holding	Польща	Mfg	622,6	408
369	↓	Delphi Poland	Польща	Mfg	620,2	313
370		Eberspächer	Чехія	Mfg	615,9	n/a
371	↑	Opel Southeast Europe	Угорщина	Mfg	614,6	401
372	↑	Faurecia Slovakia	Словаччина	Mfg	612,0	420
373	↑	SAS Automotive	Словаччина	Mfg	611,5	459
374		ABB Poland	Польща	Mfg	610,3	374
375	↑	Avon	Польща	CB&T	610,1	388
376	↑	Polimex Mostostal	Польща	RE	609,0	449
377	↑	Oltenia	Румунія	E&R	608,0	384
378	↑	RCS & RDS	Румунія	TMT	607,7	429
379	↓	TZMO	Польща	CB&T	605,6	360
380	↑	OHL Central Europe	Чехія	RE	604,4	492
381	↓	Tuš Holding	Словенія	CB&T	604,3	332
382	↑	MET Magyarország	Угорщина	E&R	602,3	435
383	↓	Vítkovice Holding	Чехія	Mfg	600,8	362

№	Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
384	↓ ELMŰ	Угорщина	E&R	600,7	303
385	↓ OMV Slovenia	Словенія	E&R	598,9	316
386	↓ Neonet	Польща	CB&T	597,4	334
387	↑ Brose CZ	Чехія	Mfg	592,8	441
388	↓ Lesto	Литва	E&R	588,3	329
389	↓ Palink	Литва	CB&T	588,2	367
390	Armex Group	Чехія	CB&T	587,9	n/a
391	↑ Automotive Lighting	Чехія	Mfg	582,7	461
392	↑ FŐGÁZ	Угорщина	E&R	581,5	411
393	Pini Polonia	Польща	CB&T	581,3	n/a
394	↓ Telekom Fix	Румунія	TMT	580,8	356
395	↓ Unipetrol Slovensko	Словаччина	E&R	580,5	352
396	↓ Anwim	Польща	E&R	577,3	377
397	↑ Travel Service	Чехія	CB&T	576,4	407
398	↑ Penny Market Hungary	Угорщина	CB&T	576,0	402
399	Profi Rom Food	Румунія	CB&T	573,8	n/a
400	↓ Linas Agro	Литва	CB&T	573,8	378
401	↑ Pražská plynárenská	Чехія	E&R	570,3	454
402	POLOmarket	Польща	CB&T	569,4	n/m
403	↓ Motor Sich	Україна	Mfg	566,5	325
404	↑ Achema	Литва	Mfg	562,6	417
405	Kolporter	Польща	CB&T	562,3	n/m
406	↓ Kruszwica	Польща	CB&T	561,3	371
407	Shell Hungary	Угорщина	E&R	561,2	n/m
408	↓ Orange Slovensko	Словаччина	TMT	560,6	381
409	↓ Interpipe	Україна	Mfg	560,4	274
410	↓ SE-CEE Schneider Electric	Угорщина	E&R	559,8	358
411	↓ MVM Paksi Atomerőmű	Угорщина	E&R	556,2	395
412	↑ Tallinna Kaubamaja Grupp	Естонія	CB&T	555,0	413
413	↓ Lukoil	Польща	E&R	553,2	347
414	↑ PHOENIX Zdravotnícke zásobovanie	Словаччина	LS&HS	552,0	422
415	↓ Kyivstar	Україна	TMT	551,9	278
416	↑ CCC	Польща	CB&T	551,3	474
417	↑ Ferrero Polska	Польща	CB&T	549,6	439
418	↓ TIGÁZ	Угорщина	E&R	549,6	383
419	↓ International Paper - Kwidzyn	Польща	Mfg	549,1	404
420	↓ Sanofi-Aventis Hungary	Угорщина	LS&HS	548,0	382
421	↑ Impol	Словенія	E&R	546,1	463
422	↑ Alro	Румунія	Mfg	545,7	481
423	↓ ASA Prevent Group	Боснія і Герцеговина	CB&T	545,0	418
424	↑ Alliance Healthcare	Чехія	LS&HS	542,9	453
425	Sanitex	Литва	CB&T	542,9	n/a
426	↓ MG Baltic	Литва	CB&T	539,0	385
427	Ukraine International Airlines	Україна	CB&T	537,9	n/a
428	↓ Continental Automotive Systems	Румунія	Mfg	537,6	410
429	↑ ADM Romania Trading	Румунія	CB&T	537,1	430
430	↑ NI Hungary	Угорщина	Mfg	535,5	477

№		Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
431	↑	Ameropa	Румунія	CB&T	535,1	456
432	↓	Rewe	Румунія	CB&T	534,8	423
433	↓	CMC Poland	Польща	Mfg	534,6	364
434	↓	Optima Pharm	Україна	CB&T	533,3	335
435		Alza.cz	Чехія	CB&T	531,7	n/a
436	↓	ThyssenKrupp Energostal	Польща	Mfg	528,4	424
437	↓	EDF Paliwa	Польща	E&R	527,4	421
438	↑	Morpol	Польща	CB&T	527,3	468
439	↓	Henkel Polska	Польща	CB&T	525,7	432
440	↑	Polenergia Obrót	Польща	E&R	524,5	480
441	↑	WABERER'S International	Угорщина	CB&T	522,5	457
442	↓	Continental Matador Truck Tires	Словаччина	Mfg	521,4	393
443		MAVIR	Угорщина	E&R	520,9	n/a
444		TRW Steering Systems	Польща	Mfg	519,3	n/a
445	↓	OMV Bulgaria	Болгарія	E&R	518,9	301
446		Stalmag	Польща	Mfg	518,8	n/a
447		Grupa Polskie Składy Budowlane	Польща	CB&T	517,4	n/m
448	↑	Mondi SCP	Словаччина	Mfg	516,9	482
449	↑	ABB	Чехія	Mfg	515,4	462
450	↓	Tate & Lyle Slovakia	Словаччина	CB&T	514,3	442
451		Zagrebački holding	Хорватія	PS	513,4	n/m
452		INA Kysuce	Словаччина	Mfg	512,4	n/a
453	↓	ZRP Farmutil HS	Польща	CB&T	511,4	436
454		Takata	Румунія	Mfg	511,2	n/a
455	↑	Plzeňský Prazdroj	Чехія	CB&T	511,1	472
456		Work Service	Польща	CB&T	510,6	n/a
457		Hill's Pet Nutrition Mfg	Чехія	CB&T	510,5	n/m
458	↓	Telenor Magyarország	Угорщина	TMT	510,3	440
459		Bayer	Польща	Mfg	508,7	n/a
460		Denso Gyártó	Угорщина	Mfg	508,6	n/a
461		State Food and Grain Corporation of Ukraine	Україна	CB&T	508,0	n/a
462		Nelt Co.	Сербія	CB&T	507,0	n/a
463	↓	Tarkett Bačka Palanka	Сербія	CB&T	506,7	308
464		ELD	Болгарія	CB&T	506,4	n/a
465	↑	Philip Morris Romania	Румунія	CB&T	506,0	476
466		OHL ŽS	Чехія	RE	505,6	n/a
467	↓	Komputronik	Польща	CB&T	504,2	412
468	↓	Celsa Huta Ostrowiec	Польща	Mfg	504,0	392
469		Renault Ro	Румунія	Mfg	502,8	n/a
470	↓	Toyota Motor Poland Company Limited Sp. z o. o.	Польща	Mfg	502,2	447
471	↑	Samsung Electronics Czech and Slovak	Чехія	CB&T	501,9	497
472	↑	Emperia	Польща	CB&T	500,5	484
473		Videoton Holding	Угорщина	Mfg	500,3	n/a
474	↑	Amica Wronki	Польща	CB&T	499,2	479
475	↑	AGC Flat Glass Czech	Чехія	Mfg	498,4	487
476		Lego Production	Чехія	CB&T	497,1	n/a
477		Podravka	Хорватія	CB&T	495,9	n/a

№	Назва компанії	Країна	Галузь	Доходи у 2015 році, млн євро	МП
478	IKEA Components	Словаччина	CB&T	495,8	n/a
479 ↓	Stokrotka	Польща	CB&T	489,2	478
480 ↓	JP Elektroprivreda BiH	Боснія і Герцеговина	E&R	488,0	470
481	Hella Autotechnik Nova	Чехія	Mfg	486,5	n/a
482 ↓	Grupa Raben Polska	Польща	CB&T	486,2	469
483	Ferona	Чехія	CB&T	485,6	n/m
484	Lidl Croatia	Хорватія	CB&T	485,3	n/a
485 ↓	Engrotuš	Словенія	CB&T	484,4	438
486	Grupa Kęty	Польща	Mfg	484,4	n/a
487 ↓	Vodafone Czech Republic	Чехія	TMT	484,4	475
488	Krajowa Spółka Cukrowa	Польща	CB&T	484,2	n/a
489 ↓	Kolektor	Словенія	Mfg	481,8	471
490 ↑	Saksa	Болгарія	E&R	481,8	495
491	Johnson Controls Automobilové součástky	Чехія	Mfg	480,8	n/a
492 ↓	Premium Distributors	Польща	CB&T	480,7	455
493	Gaz System	Польща	E&R	480,7	n/a
494	Magyar Áramszolgáltató	Угорщина	E&R	479,6	n/a
495 ↓	ČEPS	Чехія	E&R	479,5	464
496 ↓	Metro-Kereskedelmi	Угорщина	CB&T	477,4	489
497	Siemens	Польща	Mfg	477,0	n/a
498	Coca-Cola Romania	Румунія	CB&T	475,9	n/a
499	Glencore Grain Hungary	Угорщина	CB&T	474,5	n/a
500	Whirlpool Polska	Польща	CB&T	473,0	n/a

Mfg – Промислове виробництво;
 E&R – Енергетика та видобувна промисловість;
 CB&T – Споживчий сектор і транспорт;
 LS&HC – Фармацевтичний сектор і охорона здоров'я;

TMT – Технології, медіа та телекомунікації;
 PS – Державний сектор;
 RE – Нерухомість.



Методологія

Рейтинг ТОП500 найбільших компаній країн Центральної та Східної Європи був складений на основі даних про консолідовані доходи компаній за 2015 фінансовий рік. Рейтинг базується на даних про доходи від реалізації, наданих конкретною юридичною особою, що провадить діяльність у Центральній та Східній Європі.

У рейтингу компанії класифікуються за галузями промисловості та країнами.

Дані для рейтингу були надані безпосередньо компаніями чи взяті із загальнодоступних джерел, розрахункові дані були отримані за допомогою порівняння з минулорічними результатами, а також на основі нашого дослідження. Банки було класифіковано за загальною вартістю активів.

Відсутні дані

У випадках, коли дані про доходи від реалізації за 2015 фінансовий рік були відсутні, ми використовували дані про доходи від реалізації за 2014 рік у євро. До переліку не увійшли компанії, яким було запропоновано взяти участь у рейтингу, але які повідомили нам у письмовій або усній формі про те, що вони відмовляються від участі у цьому році, якщо дані не були в загальному доступі.

Підрахунок доходів від реалізації

Доходи від реалізації були підраховані в євро за відповідними середніми курсами обміну валют у 2014, 2015 і першому кварталі 2015 та 2016 років.

Дані, взяті із загальнодоступних джерел, не були підтвержені представниками компаній. Компанія «Делойт» не несе відповідальності за точність або достовірність даних щодо третіх сторін, які були взяті із загальнодоступних джерел або надані компаніями.

Доходи від реалізації дочірніх підприємств великих холдингів були відображені окремо у тих випадках, коли холдингова компанія та її дочірні підприємства ведуть діяльність у різних галузях або країнах, а також якщо дочірні підприємства є достатньо великими, щоб бути включеними до рейтингу окремо.

До рейтингу не увійшли холдингові структури чи інші види диверсифікованих компаній з дочірніми підприємствами, які працюють у різних галузях промисловості, на різних ринках, використовують різні торгові стратегії та мають окреме керівництво. Ми також не надавали інформації про компанії, які мають декілька бізнес-одиниць, жодна з яких не може розглядатися як основна, а також інформації стосовно інвестиційних фондів, лізингових та інших фінансових компаній, які не є банками або страховими компаніями.

У своєму дослідженні ми також проаналізували діяльність компаній з Албанії, Косово, Молдови та Чорногорії, однак вони не увійшли до рейтингу ТОП500 з причини досить низьких доходів від реалізації.

Росія / Білорусь

Для цілей аналізу в рейтинг були включені компанії з країн Центральної та Східної Європи за винятком Росії та Білорусі. В обох випадках нам не вдалося знайти достовірні дані, які можна було б використовувати в рейтингах. Розмір економіки Росії, а також деяких її найбільших компаній ускладнює процес порівняння за індустріями та країнами.

Криза – ідеальний час для інновацій, адже вона визначає системні проблеми, що вимагають нестандартних рішень. Причому не тільки в бізнесі, а й в державному управлінні. Чим більш технологічний процес взаємодії між громадянами та державою або бізнесом і державою, тим менше вплив людського фактора і, як наслідок, менше корупції. Електронний уряд, електронний документообіг, електронне декларування, blockchain-технології, онлайн-аукціони, камери відеоспостереження за дотриманням правил дорожнього руху – все це наше можливе завтра, в якому світ стає настільки прозорий, що недотримання правил технічно неможливе. Це нове середовище, яке змінюватиме нас та нашу ментальність, що зрештою позитивно позначиться на якості життя та інвестиційному кліматі.

Андрій Булах
Керуючий партнер

Контакти

Київ, Україна

Вул. Жилианська, 48, 50А
Бізнес-центр «Прайм»
Тел.: +38 (044) 490 90 00
Факс: +38 (044) 490 90 01
ukraine@deloitte.ua
www.deloitte.ua

Керуючий партнер

Андрій Булах
abulakh@deloitte.ua

Команда проекту ТОП-500

Партнер проекту
Артур Огаджанян
Корпоративні фінанси
aohadzhanyan@deloitte.ua

Координатори проекту
Руслана Пісоцька
PR-спеціаліст
rpisotska@deloitte.ua

Анна Зубкович
Спеціаліст з розвитку бізнесу
azubkovych@deloitte.ua

Вадим Капштик
Провідний бізнес-аналітик
vkapshtyk@deloitte.ua

Аналітична підтримка
Олександр Головко
Бізнес-аналітик
ogolovko@deloitte.ua

Департамент розвитку бізнесу
Євгенія Ноговіцина
Керівник департаменту
ynogovitsyna@deloitte.ua

Олександра Дивнич
Редактор
oldyvnych@deloitte.ua

Надія Луговська
Дизайнер
nlugovska@deloitte.ua

Галузеві експерти

Споживчий сектор
Михайло Мельник
Партнер
Аудит
mmelnyk@deloitte.ua

Роздрібна торгівля
Ольга Шамрицька
Директор
Аудит
oshamrytska@deloitte.ua

Інфраструктура
Дмитро Павленко
Директор
Податково-юридичний департамент
dpavlenko@deloitte.ua

Енергетика та ресурси
Артур Огаджанян
Партнер
Корпоративні фінанси
aohadzhanyan@deloitte.ua

Банки та інші фінансові інститути
Наталія Самойлова
Партнер
Аудит
nsamoilova@deloitte.ua

Інтеграція технологій
Сергій Бондаренко
Старший менеджер
Консалтинг
sbondarenko@deloitte.ua



deloitte.ua

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великобританії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. Докладну інформацію про ДТТЛ та її фірми-учасники розміщено за посиланням: www.deloitte.com/about.

«Делойт» надає послуги у сфері аудиту, консалтингу, фінансового консультування, управління ризиками, оподаткування та супутні послуги клієнтам державного і приватного сектору, що здійснюють свою діяльність у різних галузях економіки. До числа клієнтів «Делойт» входять близько чотирьохсот з п'ятисот найбільших компаній світу за щорічним рейтингом журналу «Fortune». Наявність глобальної мережі фірм-учасників, що охоплює понад 150 країн світу, дозволяє «Делойт» надавати клієнтам можливості світового класу та високоякісні послуги, пропонуючи необхідні рішення найскладніших бізнес-завдань. Понад 225 000 фахівців «Делойт» спрямовують свої професійні зусилля на досягнення результатів, що мають значення.

Це повідомлення містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з фірм-учасників та пов'язаних з ними осіб (надалі разом – «Мережа «Делойт»») не надають професійні консультації або послуги за допомогою цього повідомлення. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця. Жодна юридична особа, яка входить до Мережі «Делойт», не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на це повідомлення.