

РОЗДІЛ 10

РОЗВИТОК ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ЯК ОСНОВА ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.10>

Танчак Я.А., к.е.н., ст. викладач

10.1 Ветеранське підприємництво як основа інтеграції ветеранів з військової служби в цивільне життя

2022 рік був роком випробувань на предмет «вистойть Україна чи ні» та страшних втрат для українців. Всі прогнози, які робилися на 2023 рік, зокрема перемога навесні 2023 р., на жаль, так і не справдилися. Війна росії проти України негативно позначилася на всіх сферах життєдіяльності України, однак першого і найбільш нищівного глобальний удар зазнала соціально-економічна сфера держави. Так, зростання безробіття, зниження рівня ВВП, соціально-психологічна напруга в суспільстві, масова міграція населення, нищення критичної інфраструктури, сотні тисяч зруйнованих сімей та будинків, – це результати вторгнення росії на територію України. Наслідки цієї війни ще довго будуть відлунням на українській землі, навіть по її завершенні не швидко та далеко не легко буде відновити соціальну та економічну сфери.

Варто зазначити й те, що війна змінила всіх українців. Їхнє життя поділено на «до» та «після». Хтось чекає рідних із фронту, хтось втратив рідних на фронті, а хтось і сам – у лавах Збройних сил України. Кількість тих, хто захищає Україну, – дуже велика, всі вони повернуться із багатьма питаннями до уряду. Саме тому, державі потрібно вже думати про шлях переходу захисників із військової служби в цивільне життя. Універсальним підходом, який допоможе ветеранам реалізувати себе після війни та відновити місцеву економічну ситуацію, є стимулювати ветеранів відкривати власну справу та підтримувати їхній бізнес на всіх можливих рівнях. Саме

розвиток ветеранського бізнесу – чи не найважливіший фактор як підтримки економіки на локальному рівні, так і допомоги тим, хто повертається з війни в цивільне життя.

Аналізуючи закордонний досвід, зокрема США та Хорватії, можемо сказати, що ці країни мають низку програм, як на урядовому рівні, так і на локальному щодо підтримки та розвитку бізнесу серед ветеранів. В Україні цим питанням лише починає займатися Міністерство у справах ветеранів України, однак, на місцевому рівні, далеко не всі області цим зацікавилися. Більше того, не у всіх областях розроблені місцеві програми підтримки ветеранських бізнесів, тим паче, на законодавчому рівні все ще немає узаконеного визначення «ветеранське підприємництво». Отже, нам є над чим працювати.

Ветеранське підприємництво – що це за різновид бізнесу? Чи підтримується бізнес, заснований ветеранами, урядом України, на рівні громад чи області? Які перешкоди існують на шляху до започаткування бізнесу? Яка роль ветеранського бізнесу в підтримці та розвитку економіки громади? Ці та багато інших питань на сьогодні гостро постають в контексті розроблення комплексної моделі переходу ветерана від військової служби до цивільного життя. У вирішенні цих питань важливо брати до уваги міжнародний досвід країн (Хорватії, Канади та США), де ветеран розглядається як ресурс для громади і зміцнення місцевої економіки в тому числі. В Україні, на жаль, це сприйняття та твердження ще не зрозуміле для суспільства.

Якщо аналізувати місцевий бізнес за кордоном, (а ветеранське підприємництво можна віднести до місцевого), то варто сказати, що в Європі є ціла низка місцевих та урядових програм, які допомагають як започаткувати бізнес (до прикладу зручна система кредитування), так і розвивати, масштабуючи чи підтримуючи його. В Україні все тільки на початковій стадії розвитку.

Важливі аспекти розвитку та підтримки підприємництва, зокрема ветеранського бізнесу, висвітлюються такими українськими ученими як К.Краус, А. Ігнатюк, Н. Краус, О. Авраменко, А. Ботті. Однак, варто більше уваги приділити дослідженню впливу ветеранського бізнесу на місцеву економічну систему та проблеми інтеграції ветеранів у громаду через відкриття бізнесу.

Війна росії проти України докорінно змінила українське суспільство. Вона ж і змусила сотні тисяч чоловіків та чималу кількість жінок покинути свою сім'ю, залишити кар'єру, улюблену роботу та стати на захист країни. Однак, що ж робити цим людям після війни? Згідно з дослідженням, яке проводив Український ветеранський фонд «Потреби ветеранів» з січня по квітень 2023 р., абсолютна більшість опитаних військовослужбовців (51,3 %) планують повернутися до своєї роботи/навчання після Перемоги. Натомість 16,6 % – дали негативну відповідь, а решті респондентів було важко дати відповідь на дане питання [1]. Однак це відповідь чинних військовослужбовців, але на практиці це зовсім не так з тими, хто демобілізувався чи за станом здоров'я чи за сімейними потребами, оскільки у людей, які пройшли війну, кардинально змінюється світобачення, життєві цінності та пріоритети. Зазвичай, ніхто з них не хоче повертатися на попередню роботу і бути найманим працівником, радше б відкрили власну справу. Так, на питання «Чи хотіли б Ви зайнятися власною справою, підприємництвом?» переважна більшість 63,6 % ствердно відповіла, що однозначно хотіли б, і лише 15,1 % ветеранів зазначили, що точно не хотіли б зайнятися власною справою, а ще 15,1 % – схильні бути найманими працівниками, серед них 6,2 % вже мають власну справу [1].

У цьому опитуванні також ветерани відповідали на питання щодо: проблем/перешкод у сфері зайнятості та кар'єрного розвитку, з якими стикаються ветерани війни; ідеї ветеранського бізнесу та його перспектив в Україні; потреб ветеранів у сфері зайнятості, які могли б задовольнити

держава та суспільство. Серед проблем/перешкод при працевлаштуванні, на яких акцентували ветерани, є зокрема такі, як:

1. Небажання працедавців брати ветеранів на роботу. На думку учасників фокус-групи це може бути зумовлено певними пільгами ветеранів у сфері зайнятості, зокрема додатковою відпусткою, що робить їх працівників нерентабельними.

2. Брак можливостей для перекваліфікації. Учасники фокус-групи апелювали до неефективної роботи Центрів зайнятості та нестачу актуальних можливостей для освоєння нової професії після військової служби.

3. Особистісні зміни, через які проходять учасники бойових дій. Як зауважили ветерани, на війні військові перебувають в обмеженому середовищі та екстремальних умовах, що провокує переоцінку цінностей, зміну пріоритетів, розширення особистих кордонів. Ці особистісні зміни можуть зокрема відображатися в небажанні надалі працювати найманим працівником або залишатися на роботі, яка досі не приносила задоволення.

Як бачимо, проблемних питань є багато, однак ще більше їх буде по завершенні війни. Економіка – це та сфера, яка найбільше зазнала втрат, і саме розвиток ветеранського бізнесу зможе допомогти їй відновитися. Ветеранський бізнес – той ключовий фактор, який зможе вирішити одночасно дві проблеми: покращити економічну ситуацію (наповнення дохідної частини бюджету податками) та соціальну (ресоціалізація ветеранів та зниження рівня безробіття).

10.2. Аналіз урядових та місцевих програм ветеранського бізнесу

В Україні зараз є 450 тисяч ветеранів, а за прогнозами Мінветеранів очікуємо 4-5 мільйонів. Щодо підтримки ветеранського бізнесу в Україні на сьогодні вже чимало зроблено. Так, при Міністерстві у справах ветеранів створено спеціальну установу Український ветеранський фонд, який за допомогою грантів підтримує ветеранський бізнес. Станом на травень 2023 року Український ветеранський фонд (УВФ) здійснив мікрофінансування на

суму 3 млн 670 тис грн, підтримав 250 проєктів, профінансував конкурсних програм на 38 млн грн.(таб.10.1).

Таблиця 10.1

Програми, які пропонує Український ветеранський фонд Міністерства у справах України з підтримки ветеранського бізнесу в 2023 р. [створено автором на основі джерела 2]

№	Програма	Мета	Сума
1	Варто: Єднання	підтримка громадських об'єднань зі статусом юридичної особи (громадських організацій або громадських спілок), діяльність яких спрямована на захист прав і свобод, задоволення суспільних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів ветеранів та членів їх сімей	Мінімальна запитувана сума на проєкт – 800 тис. грн, максимальна – 3 млн. грн
2	Варто: Золоті руки	Український ветеранський фонд надаватиме фінансування бізнесу ветеранів, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни та членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України на конкурсній основі	Мінімальна сума – 500 тис/грн, максимальна – 3млн.грн
3	ВАРТО: підтримка ветеранського бізнесу	Український ветеранський фонд надаватиме фінансування бізнесу ветеранів, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни та членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України на конкурсній основі.	Мінімальна сума – 500 тис/грн, максимальна – 3млн.грн
4	ВАРТО+ГО	Український ветеранський фонд підтримуватиме громадські об'єднання із статусом юридичної особи (громадських організацій або громадських спілок), діяльність яких спрямована на захист прав і свобод, задоволення суспільних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів ветеранів та членів їхніх сімей.	Мінімальна сума – 500 тис/грн, максимальна – 1млн.грн
5	ВАРТО “Робити своє”	Український ветеранський фонд надаватиме фінансування бізнесу ветеранів, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни та членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України у сфері сільського господарства та агропромислового комплексу на конкурсній основі	Мінімальна сума – 500 тис/ грн, максимальна – 1млн500 тис. грн

На рівні уряду для ветеранів і їхніх родин діє програма «Власна справа», яку запустило Міністерство економіки. За результатами чотирнадцятиох хвиль вона допомогла 161 ветеранському бізнесу відкритися чи розвиватися. Сумарно, ветерани та їхні сім'ї отримали гранти на старт або розширення свого бізнесу на 64 млн грн.

На місцевому рівні або розробляються спеціальні програми для підтримки ветеранського підприємництва, або, в контексті загальної місцевої програми розвитку області чи міста, існує підтримка для ветеранів, у вигляді надання ваучерів на закупівлю обладнання чи отримання послуг. Так, у Львові діє програма бізнес-ваучера до 300 тис грн, а в Харкові ветерани можуть отримати 20 тисяч гривень за кожен навчальний рік захисника, який бажає здобути вищу освіту в ЗВО Харківської області.

На сьогодні також є багато організацій та міжнародних донорів, які фінансово підтримують ветеранський бізнес, зокрема в цій сфері ефективно працюють: IREX, МХП, USAID, MOM та інші. Крім фінансової підтримки, для того, щоб започаткувати власний бізнес, ветеранам потрібні знання. В Україні також є багато освітніх проєктів, які допомагають започаткувати бізнес ветеранам та членам їхніх родин.

Найбільше ветеранський бізнес відкривають у Львівській, Київській, Харківській, Хмельницькій та Житомирській областях. Щодо сфер зацікавленості, то лідирують торгівля, сфера послуг та АПК.

Серед відомих ветеранських бізнесів можна назвати такі:

- Крамниця пончиків «Intermezzo» (Intermezzo Donuts), Вінниця;
- Компанія «FuseFoods», Димер;
- Нетворкінг-кафе «Lampochka», Житомир;
- Ремісничка пекарня «Культ хліба», Львів;
- Полунична ферма «ФайнаBerry», Львівська область;
- «TourClub» Сергія Вікарчука;
- Кав'ярня-книгарня «На підвіконні», Київ;
- «TM Regata Club»;

- «TM CAVALIER», Львів;
- Крамниця авторських виробів «Mastak», Яремче.

Насправді цей перелік є надзвичайно великим, адже практично кожна область має яскраві кейси бізнесу, заснованого ветеранами чи ветеранками, а також членами їхніх родин. Український ветеранський фонд створив інтерактивну карту ветеранських бізнесів у розрізі областей та галузей.

Однак, попри всі ці позитивні моменти та напрацювання у сфері самозайнятості тих, хто повертається з війни, є багато перешкод і бар'єрів, як на центральному рівні, так і на локальному. Всі перешкоди варто поділити на загальні та особисті. До загальних можна віднести:

1. Недосконале нормативно-правове поле. Так, в Україні й досі не має на законодавчому рівні визначеного поняття «ветеранське підприємництво». Національна стратегія зі сприяння розвитку ветеранських бізнес-ініціатив так і не пройшла всі урядові погодження.

2. Дороговартісні кредити на бізнес. Аналізуючи вітчизняну систему кредитування, можемо сказати, що отримати кредит в Україні, порівнянно із іншими країнами, є значно легше, однак сплачувати відсотки за ним є значно дорожче, ніж у Європі.

3. Оподаткування бізнесу. Для стимулювання розвитку власної справи ветеранами, варто внести зміни в Податковий кодекс України. Податкові пільги та зменшення податкових ставок зможуть заохотити ветеранів відкривати власний бізнес.

4. Бюрократія та корупція в отриманні дозволів на землю, оренду приміщення чи ведення своєї діяльності. Так, щоб отримати дозвіл, ветеран змушений оббігати кілька інстанцій.

5. Обмежена комунікація влади і ветеранів. На сьогодні не достатньо відбувається комунікація між ветеранами та владою. Як на місцях, так і на центральному рівні влада не достатньо відкрита для тих, хто повернувся з війни.

6. Обмежена інформаційна політика щодо грантових програм та місцевих програм підтримки бізнесу

Особисті бар'єри можна поділити на:

1. Психологічні. У більшості випадків ветерани мають страх щодо відкриття власного бізнесу. Дехто із них, повернувшись у цивільне життя, взагалі не знають, що робити далі. Загострене почуття справедливості з накладанням ПТСР – важливі фактори блокування реалізації себе в суспільстві як самозайнятої особистості, а не військового.

2. Зневіра. Почуття зневіри в політичні сили, в державну владу, власні сили та можливості, які можуть надаватися ветеранам для відкриття власної справи. Ветерани не вірять, що без корупції можна розвивати бізнес та досягнути успіхів.

3. Досвід та знання. У більшості ветеранів немає спеціалізованої освіти та відсутні знання щодо започаткування та ведення бізнесу.

Однак на сьогодні є низка ветеранських бізнесів та стартапів, які, попри внутрішні та зовнішні бар'єри, досягнули значного успіху. Частина із них зображена на мапі ветеранського бізнесу Українського ветеранського фонду Мінветеранів. Розглянемо деякі із них (табл. 10.2).

Як бачимо, попри бар'єрність, ветерани та члени їхніх родин відкривають та ведуть бізнес, розробляють стартапи та отримують гранти на їхню реалізацію. Однак, на сьогодні існує проблема в системі менеджменту та якісного управління, як на рівні держави й ОМС, так і на рівні самого бізнесу та розробки стартапів.

Таблиця 10.2

Успішні ветеранські підприємства в Україні

Найменування	Характеристика	Область
Дитячий журнал "Смайлик"	Журнал «Смайлик» — український розважально-пізнавальний журнал для дітей молодшого шкільного віку	Львівська
Сад Бджіл	Сімейна пасіка, з виготовлення екологічно чистого меду та супутньої продукції	Львівська
Екоферма «Козацьке Подвір'я»	Розведення кіз. Виготовлення крафтових сирів, кисломолочних продуктів та м'ясних делікатесів	Волинська

Центр раннього розвитку "Мудрик"	Дитячий освітній заклад Центр раннього розвитку "Мудрик", заснований дружиною ветерана та військовослужбовця Збройних сил України	Львівська
Фермерське господарство «АГРОНЕСТОР»	Фермерське господарство «АГРОНЕСТОР» засноване в 2019 році, займається вирощуванням зернових та технічних культур (пшениця, соя, гречка)	Львівська
Кабінет логопеда-дефектолога "Regenium" Катерини Шкільняк	Індивідуальні заняття в очній формі з дітьми від 2-х років з різними нозологіями (РАС, ЗПР, СДУГ, ФФПМ, ЗНМ, синдром Дауна, дислексія, дисграфія). Підготовка дітей до школи	Хмельницька
Сонячний - сонцезахисні системи	Великий вибір сонцезахисних систем. Різноманітні системи. Монтаж, замір.	Закарпатська
VETERANO PIZZA	Смачна! Гаряча! Українська! Діє унікальна програма лояльності. Для ветеранів кешбек 25%. Накопиченими бонусами клієнти можуть оплачувати до 30 % суми чека. Працюють ветерани та члени родин загиблих героїв	Одеська
Оздоровчий центр «Руками та Серцем»	В оздоровчому центрі «Руками та Серцем» можна пройти чарівну терапію як для тіла, так і для душі: Оздоровчі та профілактичні масажі; Мануальна терапія; Дитячі масажі; Апаратна вакуумно-роликова терапія	Сумська
ФОП Олефіренко	Утримання свиней на відгодівлю.	Кіровоградська
TETRAPOD	Виготовлення військового спорядження. Започаткував TETRAPOD військовий, ветеран, який продовжує захищати Україну і точно знає, яке спорядження потрібне військовим	Волинська

Якщо аналізувати державний рівень, проблема існує в тому, що повністю відсутня комплексна модель управління. А якщо зважати на те, що в Україні війна, вона повинна бути обов'язково, адже це – один із чинників швидкого реагування на виклики та ефективного прийняття рішень. У даний час проблема менеджменту полягає в тому, що відсутнє єдине бачення і спрямування зусиль урядових організацій на комплексне спільне вирішення конкретної проблеми. В Україні, на жаль, кожна урядова організація працює як відокремлена інституція. До прикладу, Міністерство у справах ветеранів

напрацьовує програму переходу від військової служби в цивільне життя, де в основі лежать кілька напрямів: медичний огляд і реабілітація, соціальний супровід, професійна адаптація та відкриття бізнесу чи працевлаштування ветеранів. Однак для того, щоби програма була ефективною, до неї потрібно підключати інші профільні міністерства, зокрема: Міністерство охорони здоров'я, Мінекономіки, Міноборони, Мінсоцполітики та МОН. У вирішенні питання мають бути зацікавлені всі структури. Проте, через неналагоджений менеджмент, багато програм та законів залишається на стадії проєктів. До прикладу, як це було зі Стратегією розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни на період до 2030 року та законопроєктом № 10258 «Про ветеранське підприємництво».

10.3. Загальнонаціональна та локальна моделі менеджменту в системі ветеранського підприємництва

За результатами вищенаведеного аналізу бар'єрного середовища у ветеранському бізнесі, нам потрібно запровадити модель управління під назвою «хорошого уряду», яка характеризується високою якістю, професіоналізмом, майстерністю та корисністю. Базис – конструктивна довірливість у стосунках з населенням, сервісний підхід і надання якісних публічних послуг. Головний постулат – кожен громадянин і кожна організація має гарантоване право на те, що його проблема буде вирішена неупереджено, якісно і в розумні терміни. Основним принципом такої моделі повинні бути прозорість і підзвітність.

Якщо розглядати цю модель менеджменту на національному рівні спроектувати на проблему розробки програми переходу від військової служби в цивільне життя, в основі якої лежить розвиток ветеранського бізнесу, то вона матиме такий вигляд (рис.10.1):

Як бачимо, якщо б ця модель управління, де єдиним важелем впливу є проблема, яку потрібно вирішити, функціонувала в Україні, то давно б уже

був прийнятий Закон «Про ветеранське підприємництво» та Стратегія розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни на період до 2030 року. Адже для розвитку ветеранського бізнесу саме ці два документи є вкрай важливими. По-перше, вони на законодавчому рівні визначають, яке підприємство можна віднести до ветеранського. По-друге, чітко визначені методи й напрямки підтримки ветеранських бізнес-ініціатив на державному рівні. По-третє, визначена система оподаткування таких підприємств.

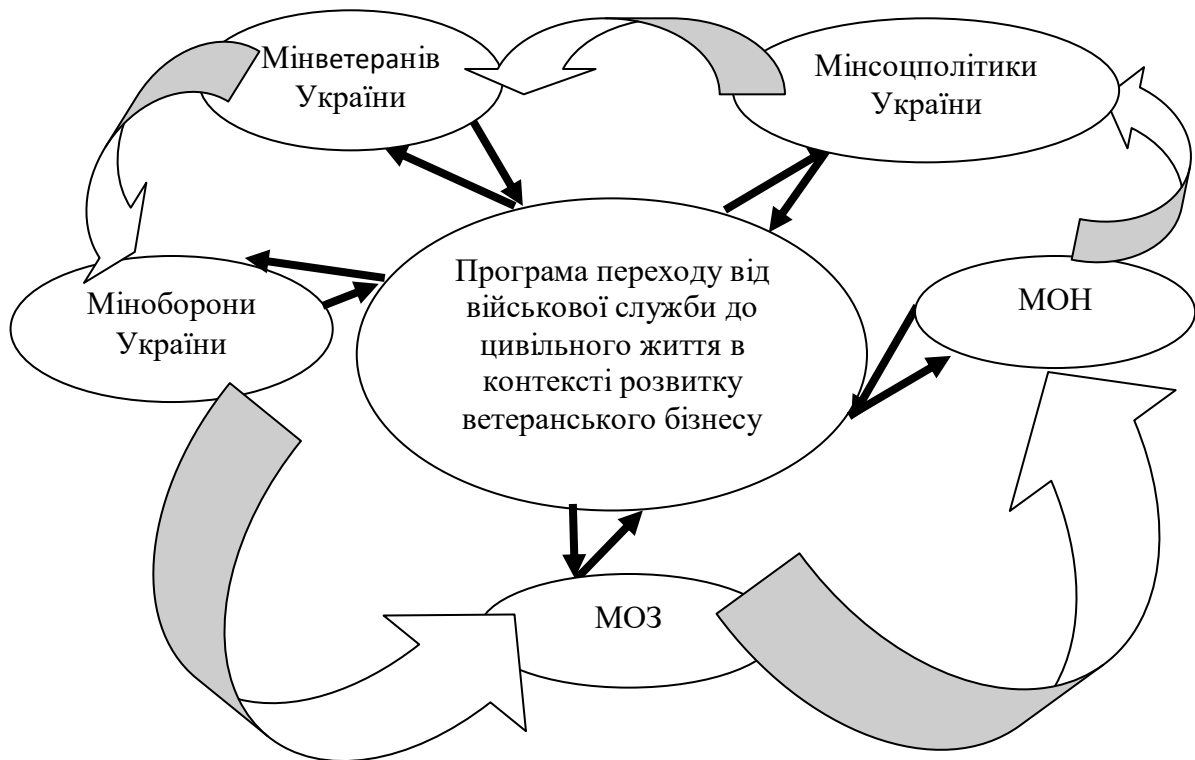


Рис.10.1 Модель менеджменту на національному рівні «Хороший уряд»
Джерело: авторська розробка

За словами Тараса Лелюха, ветерана, військовослужбовця: «Після повернення з фронту, ми, ветерани, часто стикаємося з викликами адаптації до цивільного життя. Відкриття власного бізнесу для багатьох з нас стає не просто шляхом до економічної незалежності, але й засобом самовираження та відновлення. Ветеранське підприємництво – це не лише бізнес. Це – місія, яка допомагає нам, ветеранам, знайти нове місце у суспільстві, відчувати себе потрібними та продовжити служіння своїй країні, вже у мирному житті. Законопроект «Про ветеранське підприємництво» має стати важливим кроком у підтримці цієї ініціативи. Його прийняття не лише відкриє нові

можливості для нас, ветеранів, але й стане символом вдячності нації за нашу жертву та служіння». Це думка та слова не лише Тараса, а й більшості ветеранів. Ветеранський бізнес та стартапи в Україні стають не просто економічною необхідністю, але й засобом соціальної інтеграції. Це дає ветеранам можливість відчувати себе значущими членами суспільства, використовувати свої навички та досвід для розвитку власного бізнесу. Ветеранське підприємництво також сприяє створенню нових робочих місць та розвитку місцевих громад, що є важливим для відновлення та розвитку економіки країни [3].

Підтримка ветеранського бізнесу – це не лише визнання внеску ветеранів у захист країни, але й інвестиція у майбутнє України.

Якщо розглядати модель менеджменту та управління стартапами і розвитку ветеранського бізнесу на рівні ОМС та громади, то варто сказати, що першочерговим етапом для ефективного управління також є розроблення місцевих програм, які б визначали важелі впливу й управління підприємницькими ініціативами ветеранів війни. Проаналізувавши наявність місцевих програм, зазначимо, що негативним фактором є їхня відсутність в громадах, адже далеко не кожна громада задумується над тим, як буде зустрічати воїнів та що їм пропонуватиме. Це свідчить про низький рівень менеджменту на місцях у країні, де йде війна. Лише окремі, й то дуже великі громади та області, мають належні програми підтримки й розвитку бізнесу. Це такі, як: Львівська, Одеська, Дніпропетровська. Все це негативно впливає на місцевий економічний розвиток, адже за допомогою ветеранського бізнесу громада може впливати на покращення місцевого економічного розвитку.

В основі ефективної системи менеджменту на локальному рівні лежить спільна діяльність ОМС, бізнесу та громади (рис. 10.2).

Як бачимо, в основі місцевого економічного розвитку лежить бізнес, однак це також спільна робота місцевих мешканців заради досягнення сталого економічного зростання, яке принесе економічні вигоди та покращення якості життя для всіх членів громади.



Рис. 10.2. Ефективна модель системи менеджменту на локальному рівні

Запорукою успішного управління бізнесом як основою місцевого економічного розвитку є:

- врахування економічних реалій глобалізації: швидкі зміни середовища, важливість партнерства з приватним сектором; інноваційність та креативність як єдину конкурентну перевагу, що має сталий характер; системність та комплексність конкурентоспроможності, неможливість вдосконалення її складових поодиночі;
- врахування інтересів широкого кола всіх зацікавлених осіб та партнерів, співпраця;
- планування та стратегічний характер ініціатив: кожна ініціатива це проєкт, який має мати чітко визначені цілі, завдання та діяльність;
- випереджувальний характер планів, заходів та дій;
- чутливість до потреб громади, аполітичність, прозорість та підзвітність;
- спрямованість на вирішення певних питань чи проблем у довгостроковій перспективі [4].

Аналіз місцевого рівня управління стартапами та розвитку ветеранського бізнесу показує, що найкращі моделі відображені в Київській області, м. Київ, високий рівень також у Дніпропетровській, Одеській,

Львівській, Харківській, найнижчий рівень – Волинська, Закарпатська, Рівненська, Сумська, Полтавська, Хмельницька, Чернівецька, Чернігівська.

Серед інструментів ефективної локальної моделі менеджменту в системі розвитку ветеранського бізнесу та підтримки стартапів є:

- надання інформації та консультацій щодо розвитку бізнесу, можливостей фінансування та дослідження ринку;
- організація різноманітних стартап-заходів і конкурсів, таких як хакатони, конкурси на презентації та стартап-вікенди, які пропонують можливості для спілкування та знайомства з потенційними інвесторами та партнерами;
- забезпечення навчальних та освітніх програм, таких як школи стартапів, програми наставництва та інкубатори, щоб допомогти підприємцям розвивати свої навички та бізнес-ідеї;
- полегшення доступу до джерел фінансування, зокрема грантів, позик і венчурного капіталу, а також зв'язок стартапів з інвесторами та фінансовими установами;
- створення сприятливих умов для розвитку стартапів, таких як надання податкових пільг, регуляторна підтримка та розвиток інфраструктури, щоб залучити й утримати таланти та інвестиції в стартапи [4].

Третім рівнем управління стартапами та ветеранським бізнесом є налагоджена система менеджменту всередині самого бізнесу. Якісна модель управління ветеранським бізнесом повинна впроваджуватись ще на етапі ідеї, або так званого стартап-проєкту. Проте часто підприємці цей важливий момент опускають, вважаючи, що на цій стадії ще немає чим керувати. Однак, справжній успішний бізнес завжди починається зі стартап-проєктів.

10.4. Стартап-проекти як основа для розвитку ветеранського підприємництва

Отже, що ж таке стартап-проекти та чому вони є настільки важливими для започаткування бізнесу? Вивченням дефініції поняття «стартап-проекти» займалися багато вчених, зокрема: С. Бланк, Б. Дорф, Е. Райз, П. Тіль, О.Мрихіна, О. Гавриш, В. Дергачова, В. Колесник, Р. Федоров, В. Чазов. Аналізуючи джерела дослідження даної проблематики, варто сказати, що до основних ознак стартап-проектів належать такі:

- розробники чи автори ідеї не завжди будуть керівниками майбутнього підприємства, тим паче не завжди будуть працювати на цьому підприємстві;
- автори стартап-проектів зазвичай займаються фандрейзингом та шукають кошти на запуск ідеї;
- стартап-проект має мати на меті масштабування і трансформацію в бізнес, адже це важлива умова ліквідності ідеї;
- робота мультифункціональної команди над стартапом.

Крім вищезазначених ознак, ключовими й такими, що поєднують стартап із діючим бізнесом є: інноваційність, ризиковість, максимізація прибутку, конкретність та чіткість.

Однак, на сьогоднішній день є багато проблем, які створюють бар'єрні перешкоди для запуску стартапів і розвитку бізнесу:

1. Відсутній механізм державного управління стартапами. З однієї сторони, це добре, оскільки є повна демократія в реалізації цієї діяльності, а з іншого – це поганий фактор для розвитку бізнесу. Оскільки, щоби повністю використати потенціал стартапу як каталізатора розвитку економіки країни та засобу дифузії інновацій, держава повинна розробити механізм управління стартапами. На сьогодні можна констатувати невідповідність державної політики потребам та ініціативам стартаперів, яка не тільки не сприяє, а й ускладнює реалізацію нових бізнес-проектів. Прикладом може бути ситуація початку 2017 року, пов'язана зі змінами в законодавстві щодо оподаткування підприємців, коли через зміну порядку сплати єдиного соціального внеску

спостерігалось масове закриття бізнесу фізичними особами-підприємцями. Даний приклад є показовим, оскільки кожна фізична особа-підприємець, яка згорнула підприємницьку діяльність або не розпочала її – це мінус потенційний стартап. Це означає, що першочерговою вимогою до даного механізму є простота та послідовність: закріплення категорії «стартап» у законодавстві, оптимізація режиму оподаткування для стартапів [5].

2. Надвисокий рівень корупції всередині держави та в бізнес-середовищі щодо залучення додаткових джерел фінансування.

3. Монополізація багатьох сфер бізнесу, за які відповідають олігархічно-політичні структури.

4. Відсутність публічності та відкритості при укладанні угод.

Всі ці проблеми є похідними від першої, а саме – відсутності моделі державного управління стартапами. Однак, зважаючи на ці проблемні перешкоди, все ж успіх, у кінцевому варіанті, залежить від самого керівника підприємства, власника чи автора стартап-проєкту, адже саме від того, наскільки вони якісно організують процес управління, залежить рівень досягнення мети. Так, процес управління повинен проходити наскрізно через увесь життєвий цикл стартап-проєкту. Зазвичай кожна ідея проходить 6 етапів, перш ніж перетвориться на бізнес (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Етапи життєвого циклу бізнес-ідеї [6]

№ п/п	Етап	Характеристика
1	Discovery	Створення ідеї та прототипу майбутньої продукції
2	Validation	Тестування продукції на клієнтах
3	Efficiency	Доведення продукту до готового стану
4	Scale	Реалізація продукту на ринку
5	Sustain	Розробка маркетингової стратегії, робота великої команди
6	Conservation	Продаж стартапу, трансформація в бізнес та максимізація продукту

Кожний етап є важливим, і вони взаємопов'язані між собою. Однак, деякі підприємці ще на етапі запуску, через відсутність належного

менеджменту, не можуть реалізувати стартапи. Ключовою особливістю підприємця повинні бути не лише лідерські якості, а й управлінські. Стартапер повинен чітко розуміти, що слід робити на кожному етапі розвитку ідеї. Важливими складовими механізму управління діяльністю стартапів є бізнес-планування, маркетингова діяльність, фінансове забезпечення та ризик-менеджмент, які повинні враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. В основі якісного менеджменту також лежить вміння делегувати повноваження. Це важлива умова довгострокового розвитку бізнесу, адже через відсутність таких навичок за певний період часу, власник бізнесу приходить до точки неповернення – вигорання і закриття бізнесу.

Складові якісної моделі менеджменту всередині бізнесу зображені на рисунку 10.3.

Ідеальної моделі не існує, оскільки кожне підприємство індивідуальне й унікальне. Все залежить від специфіки діяльності, розміру підприємства, особливостей продукції, характеру зони господарської діяльності.

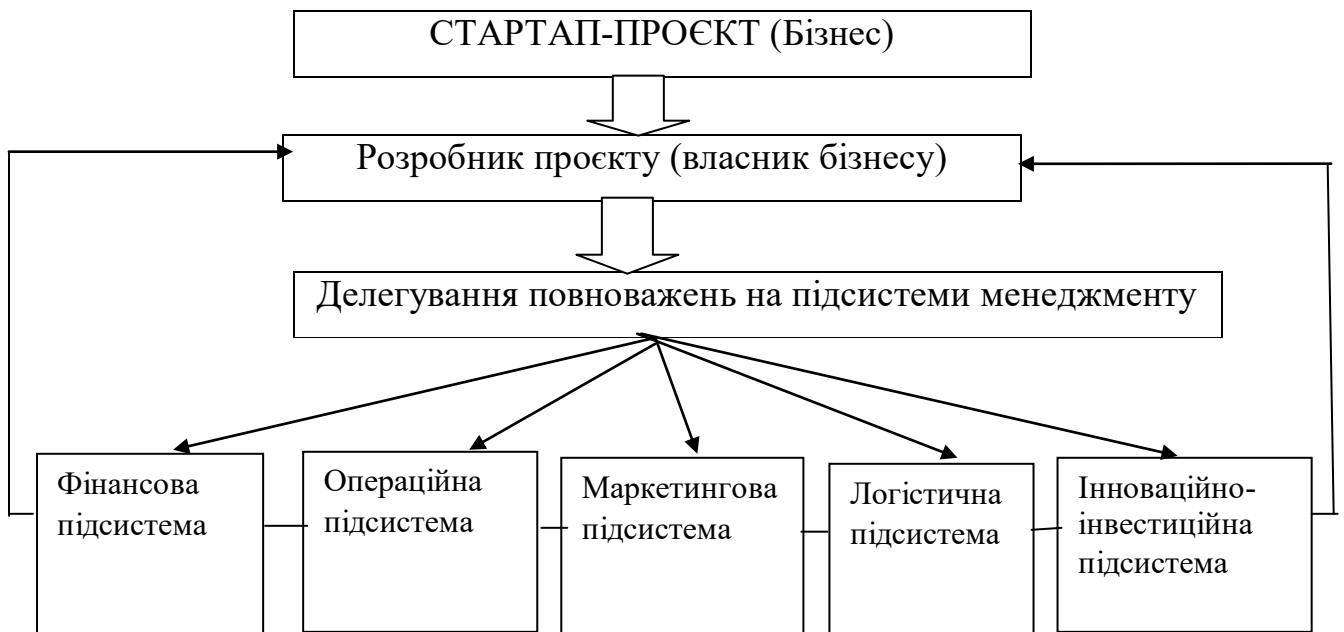


Рис. 10.3. Модель менеджменту в середині бізнесу

Беручи до уваги ці фактори, можна укласти таку класифікацію моделей менеджменту:

1. Управління в умовах динамічного розвитку ринку.
2. Управління в умовах розвитку науково-технічного потенціалу.
3. Раціональне внутрішнє управління.
4. Управління з пристосуванням до спонтанних проблем.

Підприємці завжди шукають свою особливу модель управління і пристосовують її відповідно до циклів, які відбуваються в бізнес-середовищі. На сьогодні ринок вимагає максимальної простоти та гнучкості. Основні вимоги до якісної моделі управління на сьогодні – забезпечити ефективність та конкурентоспроможність. Враховуючи це, сучасна модель менеджменту повинна мати такі особливості:

- незначна кількість рівнів управління,
- структура, побудована на основі командної роботи,
- невеликі структурні підрозділи з високопрофесійними кадрами,
- бізнес, орієнтований на клієнтів.

Нова стратегія зводиться до того, що:

- підприємство гнучке та постійно підлаштовує свою діяльність під вимоги ринку і споживача;
- акцент робиться на людину, яка самореалізовується;
- підприємство розглядається як один живий організм, де команда працює задля одної мети.

При виборі стратегії управління в бізнесі, підприємство варто розглядати як цілісний організм та відкриту систему. Основні передумови її успіху не внутрішні, а зовнішні. Успіх пов'язується із тим, наскільки вдало підприємство (фірма) вписується у зовнішнє середовище (економічне, науково-технічне, соціально-політичне) та пристосовується до нього. Ситуаційний підхід до управління означає, що внутрішня побудова системи управління є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. Організаційний механізм пристосовується до виявлення нових проблем і вироблення нових

рішень. Маневрування при розподілі ресурсів оцінюється вище, ніж пунктуальність при їх витрачанні, а керівники-підприємці виявляються потрібнішими за технократів. Втіленням нового підходу до управління стало стратегічне управління, яке передбачає доповнення планування потенціалу підприємства (фірми) плануванням стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації зумовлює зміну можливостей та стратегії. Передбачаються спеціальні заходи для зменшення опору цим змінам.

Нова стратегія управління потребує нових установок персоналу, нової управлінської культури (прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтації на створення нових можливостей та ін.).

Передумовою успіху кожного підприємця є далекоглядність та здатність стратегічно мислити. Саме ця риса характеру притаманна майже всім військовим, оскільки це важлива умова для виживання в час війни, тому вони найкраще за інших започатковують та розвивають власну справу. Стратегічне управління найбільш поширене в американському бізнесі, однак вкрай важливе в Україні в умовах війни. Конкурентоспроможним є той бізнес, який не боїться ризику та швидко реагує на будь-які зовнішні виклики, може передбачити та спрогнозувати етапи розвитку бізнесу і масштаби доходів.

Крім стратегічного менеджменту, всередині бізнесу вкрай важливою є також система кадрового управління, адже люди – основа діяльності кожного стартапу. І тут дуже влучно відгукується всім відомий вислів «Один в полі не воїн», точно так само й у бізнесі: самому важко працювати над ідеєю, а ще важче втілювати її в життя. Це лише командна робота, і дуже важливо навчити людей працювати як одне ціле, не конкуруючи між собою, не конфліктуючи, виробити здорові партнерські відносини. Яким буде середовище в бізнесі, як працюватиме команда та як нею правильно управляти, вирішує лише керівник бізнесу і це залежить лише від нього.

Важливо, щоби керівник не впадав з одних крайнощів в інші. Тут має бути розумно продумана система менеджменту, наприклад метод батога і

пряника. В практиці менеджменту персоналу застосовують три види методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Соціально-психологічні – використання моральних стимулів до праці, врахування духовних цінностей працівників, застосування соціального захисту, чітке визначення моральних заохочень та санкцій.

Економічні – фінансове стимулювання працівників шляхом надбавок до зарплати чи виплати премій за якісно виконану роботу.

Адміністративні – більш жорсткий метод, де чітко визначені норми і правила поведінки, діє система контролю, а за порушення розпоряджень і виконання наказів працівник притягується до відповідальності. За допомогою цього методу формується справедливе правове середовище всередині бізнес-структури.

Завдання менеджменту персоналу зводиться до:

- забезпечення підприємства потрібною кількістю та якістю персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці [7].

Не менш важливою складовою в загальній системі менеджменту є антикризовий менеджмент, що дуже важливо в час війни, коли ризики для ведення бізнесу і створення стартапів зростають. Модель антикризового менеджменту наповнена такими складовими:

- діагностика,
- операційний менеджмент,
- фінансовий менеджмент,

- антикризовий менеджмент,
- управління персоналом,
- організаційне управління.

Основною метою антикризового управління є недопущення настання криз, мінімізація зовнішніх ознак та допомога підприємству в самореалізації. В цій системі важливе значення має виявлення кризових ситуацій на ранніх етапах. Антикризовий менеджмент передбачає два етапи:

- визначення ризиків, які можуть вплинути на настання кризової ситуації:

- розробка плану дій підприємства при настанні кризових ситуацій.

Для недопущення кризової ситуації підприємці повинні виконати такі дії:

- періодично проводити детальний аналіз бренду підприємства, можливо потрібний ребрендинг;
- моніторинг діяльності структурних підрозділів підприємства;
- постійний контроль зовнішніх факторів;
- моніторинг діяльності конкурентів;
- провести SWOT-аналізу, для виявлення сильних та слабких сторін підприємства;
- розробка кризового плану, який міститиме як превентивні заходи підприємства, так і заходи, які потрібно буде здійснити в разі настання кризової ситуації для мінімізації наслідків.

Варто наголосити на тому, що всі ці підсистеми єдиної цілісної системи менеджменту важливі не лише коли підприємство вже функціонує, а й також на етапі стартап-проекту. Звичайно, коли ідея лише зароджується, врахувати всі ризики, здійснити повноцінний кадровий чи антикризовий менеджмент дуже складно, але точно потрібно для успішної реалізації стартапу та подальшої його трансформації в бізнес.

Що стосується вибору ідеальної моделі менеджменту, то її немає, адже кожне підприємство особливе, і в різні періоди розвитку, може використовувати рівні моделі.

Важливим моментом є використання комплексної моделі менеджменту, коли всі три види взаємопов'язані (рис 10.4).

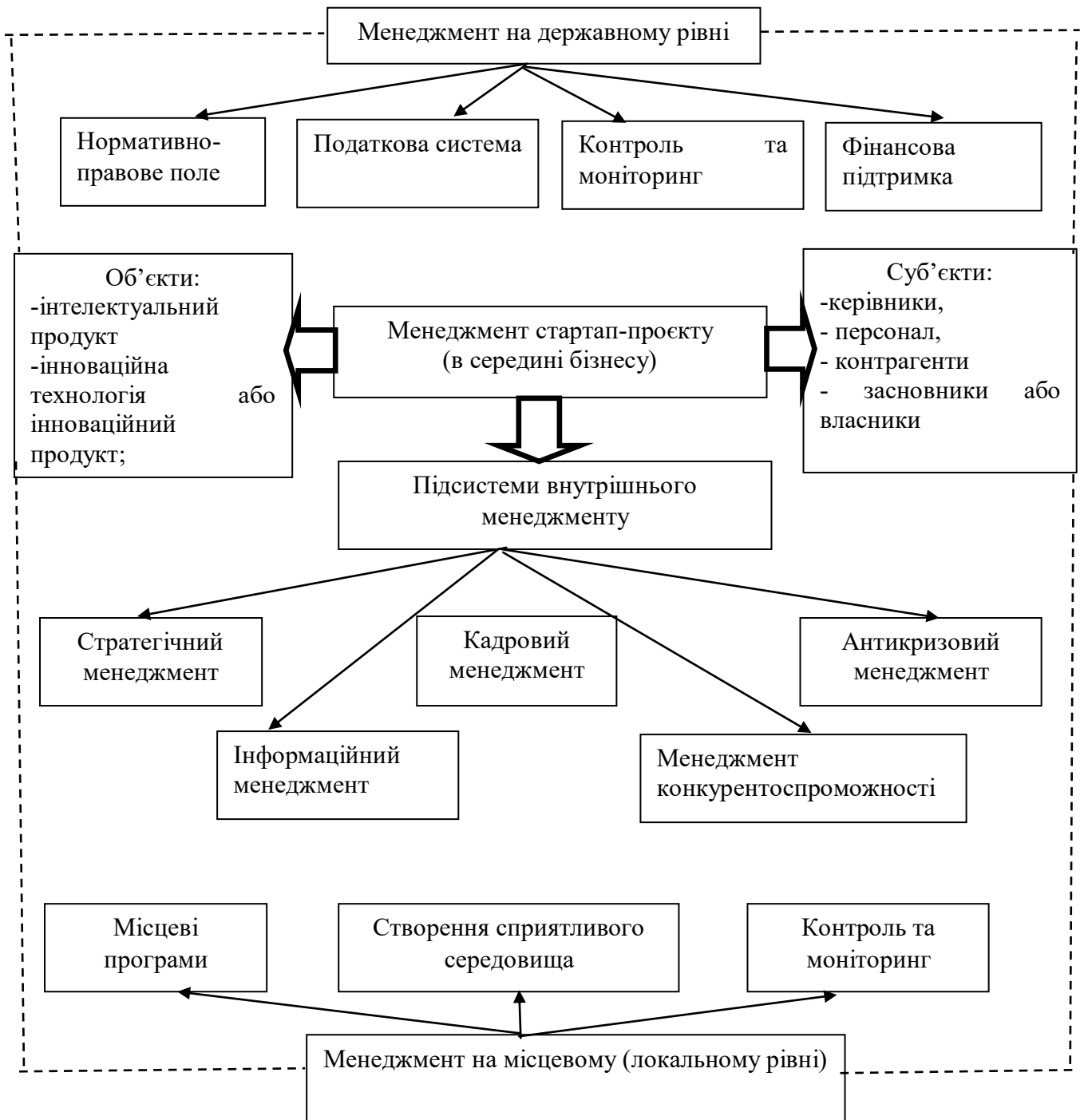


Рис. 10.4. Комплексна модель менеджменту підприємства (стартап-проектів)

В Україні, на жаль, відсутня комплексна модель менеджменту ветеранського підприємництва.

10.5. Міжнародний досвід у системі менеджменту ветеранського бізнесу

До уваги варто прийняти досвід країн, які пройшли війну та мають якісну систему менеджменту ветеранського бізнесу. Доволі високий рівень підтримки ветеранських ініціатив як на загальнодержавному рівні, так і на місцевому показують США.

Так за даними Міністерства у справах ветеранів США, в країні проживають близько 19 мільйонів ветеранів. За даними Бюро статистики праці США, приблизно дев'ять із десяти ветеранів – чоловіки. Найбільша когорта старше 60 років, що становить близько 35 % ветеранів США. В 2021 році рівень безробіття серед ветеранів (4,4 %) був нижчим, ніж рівень безробіття серед неветеранів (5,3 %). Підприємства, що належать ветеранам, становлять близько 5,9 % (337 934) з усіх підприємств із приблизною виручкою в 947,7 мільярда доларів США, приблизно 3,9 мільйона працівників і приблизно 177,7 мільярда доларів щорічної виплати заробітної плати [8].

Понад 9 % малого бізнесу в США належать ветеранам, які, крім самозайнятості, також надають роботу понад 6 млн., американців і забезпечують надходження до місцевого бюджету. В США розвитком бізнесу займається Адміністрація малого бізнесу (SBA), яка по всіх Штатах має свої відділення: так легше координувати діяльність та здійснювати управління. У нормативно-правовому полі чинний один закон «Про малий бізнес». SBA – надважливий орган, основною діяльністю якого є реалізація ефективної політики менеджменту, до якої належить залучення малого і середнього бізнесу до фінансових ресурсів, надання консультаційних послуг та якісної бізнес-освіти, захист інтересів бізнес-структур і доступ до виконання державних замовлень.

SBA працює через розгалужену партнерську мережу, яка включає центри розвитку малого бізнесу, жіночі бізнес-центри та Офіси управління розвитку бізнесу ветеранів (Office of Veterans Business Development), що розташовані по всій країні. Завдання Управління з розвитку бізнесу ветеранів (OVBD) полягає в тому, щоби максимально збільшити доступність, застосування та зручність програм малого бізнесу для ветеранів, ветеранів-інвалідів, учасників резерву та їхніх родин. OVBD є зв'язком SBA з бізнес-спільнотою ветеранів; забезпечує аналіз політики та звітність; є омбудсменом для підприємців-ветеранів. OVBD має низку програм і послуг для допомоги підприємцям-ветеранам-початківцям та досвідченим підприємцям-ветеранам, наприклад навчання, консультування та наставництво, а також нагляд за федеральними програмами закупівель для малих підприємств, які належать ветеранам та ветеранам-інвалідам [8].

Важливу роль в управлінні ветеранським бізнесом відіграє Центр розвитку малого бізнесу, що також має свою мережу.

Щож до законодавства, то в США воно таке ж мінливе, як в Україні. Суттєвого вдосконалення потребує система пільг та податкове законодавство. Деякі зміни в нормативно-правовій базі відбулися після В'єтнамської війни, однак вони не достатні для ефективної роботи ветеранського бізнесу.

Подальші законодавчі ініціативи в напрямку розвитку ветеранського бізнесу зосереджувалися довкола Закону про малий бізнес, зокрема внесення змін, що передбачали б розширені права та додаткові умови для ведення бізнесу ветеранами-підприємцями та ветеранами з інвалідністю. Однією з таких ініціатив є Закон про повторну авторизацію і можливості військового резервіста та ветерана малого бізнесу 2008 р., що вносить поправки до Закону про малий бізнес та передбачає створення міжвідомчої цільової групи для координації федеральних зусиль щодо збільшення капіталу та можливостей для розвитку бізнесу, а також укладання федеральних контрактів і субпідрядів із малими підприємствами, якими володіють і які

контролюють ветерани та ветерани з інвалідністю. Більше того, цей Закон передбачає збільшення кількості бізнес-центрів для ветеранів, розвиток дистанційної форми навчання та консультування ветеранів, посилення міжвідомчої співпраці тощо [8].

В основу ефективної управлінської системи ветеранського бізнесу в США було покладено низку програм: Програма Boots to Business (B2B), Veterans Business Outreach Center (VBOC), National Veterans Small Business Week. Всі програми мали різне наповнення, однак єдину мету – координувати, адмініструвати і допомагати ветеранам започаткувати бізнес та, в подальшому, забезпечувати супровід з питань ведення, масштабування і розвитку.

На сьогодні в США найбільша кількість ветеранського бізнесу зосереджена в трьох штатах: Техас, Флорида і Каліфорнія. Кожен штат має свою особливу систему менеджменту. Так, у штат Пенсильванія на законодавчому рівні звільнили усіх ветеранських підприємців від комерційного збору, а це – важливий важіль впливу, мотивації та підтримки ветеранів у започаткуванні своєї справи. На загальнодержавному рівні збільшена частка ветеранського бізнесу в проєктах, що фінансуються державою.

Законодавством Штату Вайомінг передбачене створення комісії ветеранів – спеціальне військове відомство, що складається з 12 осіб, членами якої можуть бути ветерани та члени їхніх родин. Завданням цієї комісії є надання губернатору та законодавчому органу рекомендацій щодо покращення послуг та пільг для ветеранів. Комісія безпосередньо працює з ветеранами, а також надає консультації та допомогу в оформленні пільг, пенсій з інвалідності та інших питань, пов'язаних зі статусом ветерана [8].

Отже, досвід США показує, що управління бізнесом ветеранів та їхніми стартапами відбувається на локальному рівні, де кожен окремий штат має свої інструменти впливу та регулювання. Для України цікавим буде досвід щодо розробки місцевих програм підтримки ветеранського бізнесу та

запозичення успішних кейсів з удосконалення нормативно-правового поля, особливо в частині оподаткування підприємств, заснованих ветеранами. Однак, тут є своя специфіка, адже ветерани США, Франції та Великобританії захищали інтереси своєї держави далеко за межами її території, тоді як, в Україні все навпаки. І це важливий фактор для побудови якісної системи управління ветеранським підприємством.

Доречним також є досвід Хорватії, яка пройшла велику війну в 1991-1995 рр. Там було створено Ветеранську соціально-трудова спілку, в Україні також є Всеукраїнська профспілка захисників України. Особливої уваги в Хорватії заслуговує спеціальна модель спільного підприємництва, у якій дві третини колективу складали інваліди війни, ветерани та члени їх родин. Варто сказати, що хорвати до цього йшли дуже обдуманно та поступово. Їхня модель управління акцентує увагу на ризиковості ветерана і самодисципліні, готовності до рішучих дій в реалізації бізнесу та стресостійкості, а держава повинна лише забезпечити фінансово та знайти кошти на реалізацію бізнес-ініціатив. Уряд Хорватії, зокрема їхнє Мінветеранів, також розробляли програми, але підтримували регіонально, тобто відповідно до особливостей кожного регіону, акцент ставився на розвиток АПК.

Що ж до України, то наш уряд значно швидше, ніж хорватський, зрозумів перспективи розвитку ветеранського бізнесу, його вплив на економіку та необхідність всіляко його підтримувати.

Як бачимо, кожний досвід є важливим для України, однак ми – особлива нація, яка, захищаючи свою територіальну цінність, тим самим захищає всю Європу. В Україні на рівні уряду теж є декілька програм, це і «ЄРобота», і від Українського ветеранського фонду, Мінекономіки і Мінагрополітики та багато локальних програм підтримки бізнесу. Найбільшим негативом є те, що досі триває війна, відсутня комплексна програма ефективного управління, яка б об'єднувала три рівні менеджменту: державний, місцевий та всередині бізнесу. На жаль, на сьогодні вони все ще відірвані один від одного і функціонують, хоч якісно, однак автономно. Лише

спільними зусиллями можна досягнути якісного результату – ефективного управління ветеранським бізнесом.

Список використаної літератури

1. Український ветеранський фонд (2023). Потреби ветеранів 2023 URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/> (дата звернення: 09.03.2024)
2. Український ветеранський фонд (2023). Варто: Золоті руки 2023 URL: https://veteranfund.com.ua/contests/varto_zr (дата звернення: 05.02.2024)
3. Миргородська районна адміністрація (2023) Чому ветеранське підприємництво – це не лише бізнес, а ще й важлива місія URL: <https://myrgorod.adm-pl.gov.ua/news/chomu-veteranske-pidpriemnictvo-ce-ne-lishe-biznes-shche-y-vazhliva-misiya> (дата звернення: 05.02.2024)
4. Мазур А. В. (2023) Регулювання розвитку стартап- підприємництва в Україні URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/diss_Mazur.pdf (дата звернення: 13.02.2024)
5. Колесник В.І. (2017) Управління стартапами в Україні: проблеми та перспективи URL: https://www.researchgate.net/publication/321987964_UPRAVLINNA_STARTAPAMI_V_UKRAINI_PROBLEMI_TA_PERSPEKTIVI/fulltext/5ab577d845851515f59a7910/UPRAVLINNA-STARTAPAMI-V-UKRAINI-PROBLEMI-TA-PERSPEKTIVI.pdf (дата звернення: 13.02.2024)
6. Startup Genome (2011), What is premature scaling? URL: [https://startupgenome.com/articles/a\\$deep\\$dive\\$into\\$the\\$anatomy\\$of\\$premature\\$scaling\\$new\\$infographic](https://startupgenome.com/articles/a$deep$dive$into$the$anatomy$of$premature$scalingnewinfographic) (дата звернення: 16.03.2024).
7. Кухарська, Л.В., Живко З.Б., "Ризик в умовах невизначеності та формування ризик-менеджменту." Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та (2022). URL: https://www.researchgate.net/profile/Serhii-Vynohradenko/publication/360917306_INNOVACIJNI_KARTOGRAFICNI_MOZLIVOSTI_GEOINFORMACIJNIH_SISTEM_VID_GOOGLE/links/6292403555273755ebbdb8ce/INNOVACIJNI-KARTOGRAFICNI-MOZLIVOSTI-GEOINFORMACIJNIH-SISTEM-VID-GOOGLE.pdf#page=108
8. Український ветеранський фонд (2023). Аналітична довідка «Сприяння розвитку бізнесу ветеранів: досвід США (огляд інструментів і політик) 2023 URL: https://veteranfund.com.ua/contests/varto_zr (дата звернення: 05.04.2024)

АВТОРИ ВИДАННЯ



Батюк Богдан Богданович (Bogdan Batiuk) – к-т економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна, bbsatyk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

Автор понад 130 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань. З 2022 року – гарант акредитовано освітньої програми першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Сфера наукових інтересів: методи прийняття управлінських рішень, інновації та зміни в менеджменту, психологія менеджменту.



Воскобійник Соломія Ярославівна (Solomiia Voskobiinyk) – к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. solo2530@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3182-1632>.

Авторка понад 40 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: лідерство та управління організаційною поведінкою, сучасні напрями дослідження самоменеджменту, креативні підходи розвитку сучасного менеджменту.



Вовк Мирослава Василівна (Myroslava Vovk) – к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. mirkavovk21@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6156-8298>

Авторка понад 30 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: менеджмент у галузях економіки, самоменеджмент, тайм-менеджмент.



Левків Галина Ярославівна (Halyna Levkiv) – д-р економічних наук, професор кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. levguru81@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

Авторка понад 200 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: проблеми управління маркетингової діяльності на підприємстві, розвиток маркетингового менеджменту на підприємствах АПК.



Диндин Віталій Львович (Vitalii Dyndyn) – старший викладач кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. dundun_81@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-1052-8699>

Автор понад 30 публікацій, у тому числі – статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: офісний менеджмент, менеджмент, менеджмент і адміністрування, аграрний менеджмент.



Коробка Світлана Василівна (Svitlana Korobka) – к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. korobkas@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0001-9305-3010>

Авторка понад 150 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: підприємництво, мале підприємництво, управління бізнес-ризиками, менеджмент організацій, управління операційною діяльністю підприємств.



Минів Роман Михайлович (Roman Myniv) - к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. myniv@ukr.net. orcid.org/0000-0002-7673-0283

Автор понад 110 публікацій, у тому числі – 5-ти монографій, 3-х підручників та 1-го посібника.

Сфера наукових інтересів: фінансовий менеджмент; HR-менеджмент; інвестиційна й проєктна діяльність та дизайн розвитку аграрних підприємств.



Гірняк Катерина Михайлівна (Kateryna Hirniak) - к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. hirniakkm@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>.

Автор понад 100 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів: формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства, психологія управління персоналом.



Франчук Ірина Богданівна (Iryna Franchuk) - к-т економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна. franchuk_irina@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0002-3166-4921>

Автор понад 120 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів : бухгалтерський облік і аудит, фінансовий облік, облік у галузях економіки, управлінський облік.



Смолінська Олесь Євгенівна (Olesia Smolinska) – д-р педагогічних наук, професор, завідувач кафедри філософії та педагогіки ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Авторка понад 170 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань. 2010 року посіла третє місце у Всеукраїнському конкурсі «Кращий викладач української мови у вищих навчальних закладах України». З 2017 року – гарант акредитованої освітньої програми другого (магістерського) рівня зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. Натхненниця й організаторка вдосконалення викладання професійно зорієнтованих дисциплін на рівні університету.

Сфера наукових інтересів: педагогіка вищої освіти, методика викладання української мови, в т.ч. – як іноземної, культурологія освіти, андрагогіка, тьюторинг.



Танчак Ярина Андріївна (Yaryna Tanchak) - к-т економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна jarunatanachak@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0003-1787-4516>.

Автор понад 70 публікацій, у тому числі – монографій, статей, навчальних видань.

Сфера наукових інтересів : ветеранська освіта та розвиток ветеранського підприємництва, розвиток фінансового ринку, соціально-економічний розвиток ОТГ, сприяння та підтримка малого бізнесу, інвестування, підвищення рівня фінансової грамотності населення України, розвиток ІГС.

Наукове видання

**Батюк Богдан Богданович, Воскобійник Соломія Ярославівна,
Вовк Мирослава Василівна, Левків Галина Ярославівна,
Диндин Віталій Львович, Коробка Світлана Василівна,
Минів Роман Михайлович, Гірняк Катерина Михайлівна,
Франчук Ірина Богданівна, Танчак Ярина Андріївна,
Смолінська Олеся Євгенівна**

НОВІТНІ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Монографія

Редактор Олеся Смолінська

Відповідальний за випуск Борис Корпан

Підписано до друку 21.09.2024. Формат 60х84/8
Гарн. Times New Roman. Папір офсетний. Ум. друк. арк. 21,8.
Наклад 50 прим. Зам. № 21/08.

Видавництво „Сполом”, 79008 Україна, м. Львів, вул. Краківська, 9
Тел. (380-32) 297-55-47, Е-пошта: spolom_lviv@ukr.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності:
серія ДК, № 2083 від 02.02.2005 р.

Друк ФОП Корпан Б.І.
Львівська обл., Пустомитівський р-н., с Давидів, вул. Чорновола 18
Ел. пошта: bkorpan@ukr.net, тел. (093) 480-6141
Код ІНДРФО 1948318017, Свідоцтво фізичної особи-підприємця:
В02 № 635667 від 13. 09.2007

