

УДК 332

**Димченко Олена Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Dymchenko Olena**

*Dr.Sc.Ec, Professor,  
Head of the Department of Entrepreneurship and Business Administration  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Смачило Валентина Володимирівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Smachylo Valentyna**

*Dr.Sc.Ec, Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Рудаченко Ольга Олександрівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Rudachenko Olha**

*Dr.Sc.Ec, Associate Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship & Business Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Чередниченко Тетяна Олександрівна**

*аспірант, директор Центру позаосвітньої діяльності  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Cherednychenko Tetiana**

*PhD-Student, Director of the Center of Extracurricular Work  
V.N. Karazin Kharkiv National University;*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОСИСТЕМИ УНІВЕРСИТЕТІВ ЧЕРЕЗ  
СТВОРЕННЯ ВЕТЕРАНСЬКИХ ЦЕНТРІВ  
TRANSFORMATION OF THE UNIVERSITY ECOSYSTEM THROUGH  
THE CREATION OF VETERANS' CENTERS**

***Анотація.** Стаття присвячена актуальній проблемі (ре)інтеграції ветеранів, яка вирішується шляхом створення Ветеранських центрів як складової університетської екосистеми. Обґрунтування очікуваних змін було здійснено на основі матриці типологізації змін Дж. Балогун і Хоуп Хейлі. Вона передбачає 4 типи змін: революція, еволюція, адаптація та перебудова. В складних системах, ці зміни можуть поєднуватися. Важливим в моделі Дж. Балогун і Хоуп Хейлі є те, що вона демонструє складність визнання змін і потреби в том, щоб проєкти змін були залежними від контексту. Доведено, що багато елементів дослідженої матриці повинні адаптуватися до роботи в нових умовах. Визначено, що відбудеться еволюція університетських екосистем, включаючи стартап екосистеми; буде здійснено адаптацію навчальних програми для ветеранів, персоналу даних центрів (психологи, викладачі, адміністративний та допоміжний персонал); цифрових платформ для навчання як елементу діджиталізації освітнього процесу; революційною зміною можна вважати впровадження нового підходу до навчання ветеранів, який базується на підході повного циклу; також відбудеться перебудова документообігу, процесів адміністрування навчального процесу та система управління.*

*Доведено, що в сучасній екосистемі має відбутися реконструкція процесу надання освітніх послуг з урахуванням цифровізації, інклюзивності, стандартів ЄС. Наразі, в більшості університетів Харкова основними учасниками екосистеми є стартап-школи, інкубатори, парки, які сполучаються з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Базуючись на діяльності університетів м. Харкова запропоновано узагальнену частину екосистеми університетів, пов'язану зі стартапами та розвитком підприємництва, тобто, існуючу екосистему логічно доповнить Ветеранський центр. Запропонований Ветеранський центр працюватиме з метою (ре)інтеграції до цивільного життя шляхом максимального спрощення процесу індивідуального освітньо-професійного розвитку ветеранів та членів їх сімей. Окрім освітньої складової, буде здійснюватися соціально-психологічний супровід, юридичні консультації тощо.*

**Ключові слова:** *сталий розвиток, діджитал-трансформація, екосистема, підприємництво, ветеран, ветеранський центр, ветеранський бізнес, управління змінами.*

**Summary.** *The article is devoted to the urgent problem of (re)integration of veterans, which is solved by creating Veteran Centers as part of the university ecosystem. The expected changes were substantiated based on the matrix of typologization of changes by J. Balogun and Hope Haley. It provides for 4 types of change: revolution, evolution, adaptation, and restructuring. In complex systems, these changes can be combined. The important thing about the Balogun and Hope Haley model is that it demonstrates the complexity of recognizing change and the need for change projects to be context-dependent. It is proved that many elements of the studied matrix should be adapted to work in new conditions. It has been determined that there will be an evolution of university ecosystems, including a startup ecosystem; the curriculum for veterans, staff of these centers (psychologists, teachers, administrative and support staff); digital learning platforms as an element of the digitalization of the educational process; the*

*introduction of a new approach to teaching veterans based on a full-cycle approach can be considered a revolutionary change; there will also be a restructuring of the document flow, processes of administration of the educational process and the system of It is proved that in the modern ecosystem, the process of providing educational services should be reconstructed in the light of digitalization, inclusiveness, and EU standards. Currently, most Kharkiv universities' main ecosystem participants are startup schools, incubators, and parks that connect with the internal and external environment. Based on the activities of Kharkiv universities, we propose a generalized part of the university ecosystem related to startups and entrepreneurship development, i.e., the Veteran Center will logically complement the existing ecosystem. The proposed Veterans Center will work to (re)integrate into civilian life by maximizing the individual educational and professional development of veterans and their families. In addition to the educational component, it will provide social and psychological support, legal advice, etc.*

**Key words:** *sustainable development, digital transformation, ecosystem, entrepreneurship, veteran, veteran center, veteran business, change management.*

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну в лютому 2022 року стало значним фактором трансформацій в усіх сферах життя. Війна, як фактор змін, наклалася на існуючі трансформаційні тренди - сталий розвиток, "зелений перехід", діджиталізація, інклюзія, членство в ЄС. Досить складно осягнути та спрогнозувати зміни та їх наслідки, що спричинені війною, а також поєднанням всіх зазначених факторів впливу, тому зупинемося на такій складовій як зростання чисельності населення, яке постраждало від військових дій. Це як безпосередні учасники бойових дій, так і цивільне населення. Згідно Закону України «ветеранами війни є особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав.

До ветеранів війни належать: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни» [1].

Аналізуючи поточний стан, ми спиралися на різні дослідження, зокрема [2], які демонструють, що: внаслідок війни очікується 500-700 тисяч ветеранів; потенційна частка ветеранської аудиторії серед співробітників становитиме 5-30%; 72% ветеранів бояться, що після війни про них забуде держава; 35% поранених на війні припускають, що їхні поранення можуть бути причиною негативного ставлення оточуючих; 55% ветеранів бояться, що не зможуть знайти роботу; 49% не зможуть адаптуватися до нормального життя; 63% ветеранів хотіли б відкрити власну справу чи підприємництво після війни. Саме тому доцільно говорити про розвиток ветеранського бізнесу як окремого напрямку, та як інструменту реінтеграції ветеранів. В Верховній Раді України зареєстровано законопроект № 10258, яким й передбачено створення сприятливих умов для ветеранського підприємництва, а також вирішення проблем реінтеграції ветеранів війни в цивільне життя. В даному законопроекті запропоновано “суб'єктами ветеранського підприємництва вважати ветеранів війни, членів їх сімей, членів сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни, член сім'ї загиблого (померлого) Захисника чи Захисниці України, які зареєстровані в установленому законом порядку як фізична особа - підприємець та які провадять незалежну професійну діяльність і взяті на податковий облік як самозайнята особа” [3].

Визначаючи, яка підтримка необхідна вже зараз ветеранам/кам, що на сьогодні не несуть службу в Силах оборони України, було встановлено, що, окрім матеріальної підтримки (50,2% респондентів), потрібна буде медична 18,2%; інформаційна – 8,9%; психологічна – 7,1%, юридична та освітня складають по 4,9% та інші види підтримки [4]. Щодо майбутніх потреб було зазначено, що: зміцнення здоров'я (58%), житло (48,8%), працевлаштування

(34,1%), освіта (нові знання) (30,2%), інвестиції у їхній бізнес (26,3%), допомога родині (23,3%) та реінтеграція (11,3%) [4].

Очевидно, що це вплине на різні сфери життя - професійне та освітнє середовище, сферу надання соціальних послуг, тощо. Саме тому виникає необхідність цілеспрямованого управління змінами, застосування сучасного методичного інструментарію в сфері Change management та імплементації світових практик роботи з ветеранами із врахуванням реалій нашої країни. Тому, відповідаючи на запитання, навіщо та які потрібні зміни, можна сказати, що це повернення ветеранів війни до нормального життя та забезпечення їх доступу до ринку праці. Одним з напрямків реалізації трансформації – впроваджувати зміни в університетських екосистемах на основі підходу повного циклу ветеранської освіти, який би включав не лише підвищення кваліфікації або зміну професії, а й соціалізацію та розвиток підприємницьких навичок.

Нашою пропозицією є створення Ветеранських центрів (Veteran Centre), включивши їх в екосистему університетів Харкова. Подібні ініціативи вже започатковано в інших регіонах. Важливим під час цього процесу є використання досвіду країн, які стикалися зі схожою проблемою: зокрема США, Великої Британії та Ізраїлю.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження в сфері управління змінами представлено великою когортою закордонних та вітчизняних вчених, серед яких можна виділити напрацювання Дж. Балогун і Хоуп Хейлі [5], Дж. Коттер [6], П. Дойл [7].

Так, Дж. Балогун і Хоуп Хейлі висунули чотири різні класифікації змін, які відображають ступінь необхідних змін і характер (або швидкість), з якою зміни мають бути досягнуті (рис. 1).



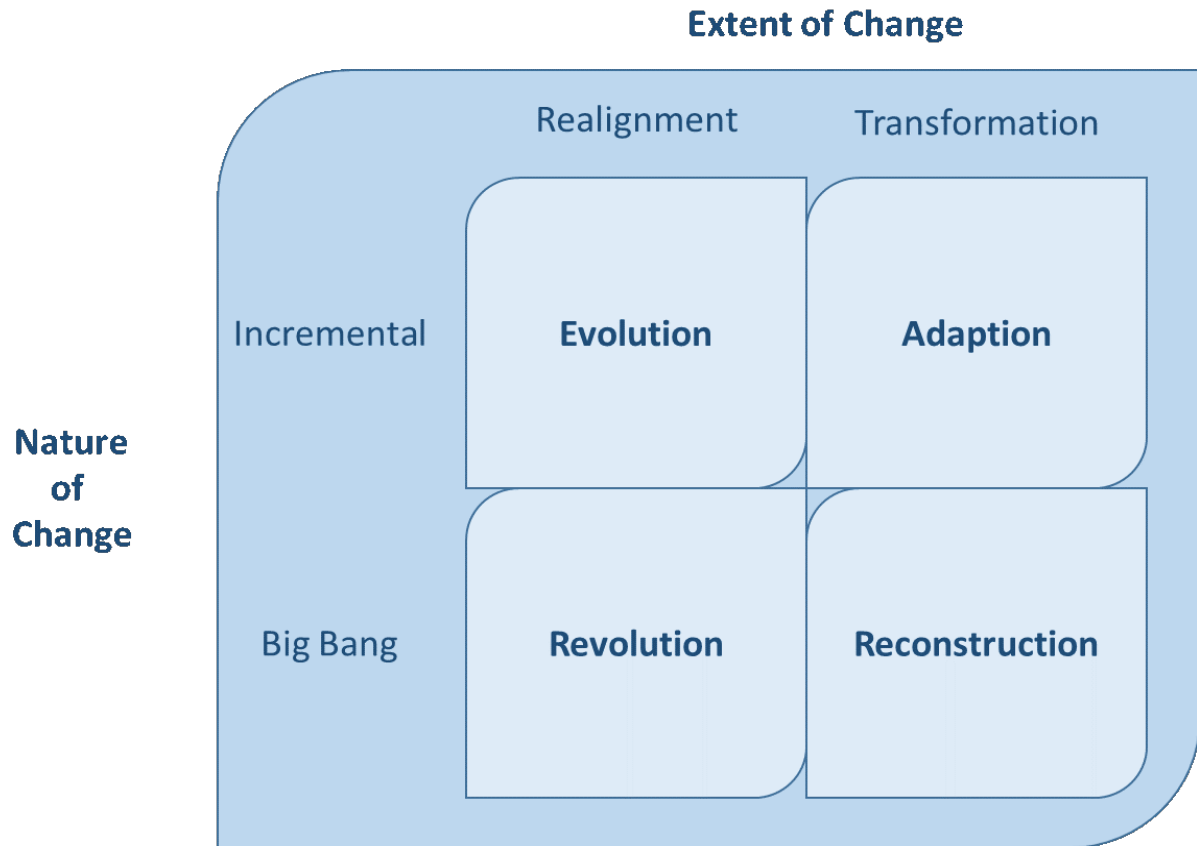


Рис. 1. Матриця типологізації змін Дж. Балогун і Хоуп Хейлі

Джерело: [7]

Згідно даної моделі, виділяють 4 типи змін: революція, еволюція, адаптація та перебудова. В складних системах, ці зміни можуть поєднуватися. Важливим в моделі Дж. Балогун і Хоуп Хейлі є те, що вона демонструє складність визнання змін і потреби в тому, щоб проекти змін були залежними від контексту. Оскільки структура є контекстно-залежною, її можна використовувати для розуміння найбільш прийняттого підходу до змін, навіть якщо контекст, у якому вона буде застосована, відрізняється від того, що передбачалося спочатку.

Так як впровадження змін завжди супроводжується певним спротивом, то вважають, що такий тип як Еволюція/Адаптація вважатиметься прийнятним для багатьох організацій, адже не передбачатиме кардинальної перебудови або революційних трансформацій.

**Мета статті.** Обґрунтування типів змін в екосистемі університетів шляхом створення Ветеранських центрів як складової реінтеграції від військової служби до цивільного життя.

**Виклад основного матеріалу.** Використовуючи матрицю типів змін Дж. Балогун і Хоуп Хейлі, яка була розглянута вище, було зроблено деякі припущення щодо типів змін, які вникнуть внаслідок створення Ветеранських центрів в межах екосистеми університетів (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Типи змін для впровадження Ветеранського центру в екосистему університетів**

	Transformation	Realignment
Incremental	<b>Еволюція</b> Еволюція університетських екосистем, включаючи стартап екосистеми	<b>Адаптація</b> - навчальні програми для ветеранів; - ветерани та члени їх сімей; - персонал (психологи, викладачі, адміністративний та допоміжний персонал); - цифрова платформа для навчання
Big Ban	<b>Революція</b> Впровадження нового підходу до навчання ветеранів, який базується на підході повного циклу	<b>Перебудова</b> - документообіг; - адміністрування навчального процесу; - система управління

*Джерело:* розроблено авторами на основі [5; 6; 7]

Перш за все, йдеться про еволюцію – еволюцію університетських екосистем. Будемо розглядати лише ту її частину, яка пов'язана з навчанням та розвитком підприємницьких навичок.

По-друге, революція - пропонується новий підхід до навчання.

Також вважаємо, що багато елементів повинні адаптуватися до роботи в нових умовах – навчальні курси, навички викладачів, психологів, менеджерів, ветеранів та членів їх сімей.

Нарешті, має відбутися реконструкція процесу надання освітніх послуг з урахуванням цифровізації, інклюзивності, стандартів ЄС.



Розглянемо ці елементи докладніше.

Базуючись на діяльності наших університетів, рис. 2 представляє узагальнену частину екосистеми університету, пов'язану зі стартапами та розвитком підприємництва.



**Рис. 2.** Старт-екосистема університету

*Джерело:* побудовано авторами на основі [8; 9]

Погоджуючись з дослідженням професора М. Кітсінга, що екосистема повинна включати 3 елементи - учасники, правила, ресурси, нами було структуровано існуючі практики відповідно до цих компонентів.

Основними учасниками є стартап-школи, інкубатори, парки, які сполучаються з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Документи, що регламентують відповідальність, взаємодію та розвиток учасників екосистеми. І, нарешті, ресурси, які є в екосистемі університету, а також можливість залучення ресурсів від партнерів - у вигляді грантів, інвестицій, тощо.

Тому ми вважаємо, що існуючу екосистему логічно доповнить Ветеранський центр.

Повний цикл навчання ветеранів та членів їх сімей складається з 5 етапів: психологічна та соціальна адаптація, навчання (короткострокові освітні курси, програми підвищення кваліфікації або перекваліфікації, довгострокові курси), інкубація та підтримка, працевлаштування/самозайнятість (підприємництво), менторство. Зауважимо, що на відміну від LLL підходу, який передбачає поєднання різних видів освіти (формальної, неформальної, самоосвіти), запропонований цикл значно ширше. Так, першим етапом є етап соціально-психологічної адаптації, який передує процесу навчання. За рахунок інших типів змін, формується інклюзивне середовище, яке буде підтримувати стан соціально-психологічної адаптації. На етапі інкубації (для майбутніх підприємців) та підтримки (для осіб, які бажають отримати роботу за наймом) надаються консалтингові послуги з вибору виду діяльності, співбесід, заснування справи, тощо. Наступний етап вже передбачає безпосередню допомогу в працевлаштуванні та відкритті бізнесу. Цей етап реалізується за підтримки різноманітних програм регіонального та національного рівнів, а також через угоди співпраці. Окрім того, вводиться роль ментора (наставника для ветерана), яка полягає в його підтримці, супроводі та подальшій не тільки соціально-психологічній, але й професійній адаптації.

Адаптація викладачів, психологів, адміністративного та допоміжного персоналу до роботи з ветеранами; адаптація освітніх програм та створення нових; адаптація цифрових інструментів і платформ для людей з інвалідністю. Це забезпечить інклюзивне освітнє середовище для ветеранів та членів їх сімей.

Передбачається адаптація різного роду для таких складових:

- адаптація викладачів, адаптація психологів, адаптація менеджерів: поточна психологічна підготовка до роботи з ветеранами - людьми, які отримали значні психологічні травми під час війни.
- адаптація освітньої програми: залежно від освітньої програми, враховується досвід, який був здобутий під час війни. Наприклад, оператор військових БПЛА має досвід керування дронами, він буде чудовим керувальником агродронів. Але цей досвід потрібно врахувати в розробці програми, навіть шляхом порівняння військових та цивільних апаратів.
- адаптація адміністративного супроводу: впровадження прозорого, зручного та швидкого електронного документообігу, який би сприяв залученню ветеранів та членів їх сімей до освітнього процесу та соціально-психологічної реабілітації.
- адаптація інструментів навчання, застосування: приміщення та засоби навчання мають бути адаптовані для людей з інвалідністю (використання азбуки Брайля, безбар'єрні простори, оптимізація онлайн-платформи для людей з вадами зору, адаптація лептопів та інших гаджетів для роботи людей, з протезами верхніх кінцівок).

Вважаємо, що такий тип змін як реконструкція відбудеться в процесах документообігу, адміністрування та управління. Це обумовлено тим, що під час імплементації Ветеранського центру, потрібно виходити з потреб ветеранів, а не з існуючої практики. Це потребуватиме докорінної перебудови зазначених елементів.

Планується, що Ветеранський центр працюватиме з метою (ре)інтеграції до цивільного життя шляхом максимального спрощення процесу індивідуального освітньо-професійного розвитку ветеранів та членів їх сімей. Окрім освітньої складової, буде здійснюватися соціально-психологічний супровід, юридичні консультації тощо.

**Висновки.** Вплив війни, що веде росія проти України, обумовив необхідність трансформації різних сфер життя. Одним із викликів, який

тільки буде загострюватися в майбутньому, є (ре)інтеграція учасників бойових дій до умов мирного, цивільного життя. Кількість таких людей буде постійно зростати, вони потребуватимуть різноманітної підтримки - від психологічної до фізичної реабілітації, від соціальної інтеграції до професійної адаптації. Тому, виникає потреба вже зараз формувати системи в усіх сферах (медичній, соціальній, освітній, тощо), які б відповідали новим запитам сьогодення. Одним з драйверів трансформації екосистем університетів може стати створення Ветеранських центрів на їх базі. Застосування матриці типологізації змін Дж. Балогун і Хоуп Хейлі дозволило обґрунтувати ті типи трансформацій, які відбудуться під час імплементації ветеранських центрів в діяльність університетів Харкова.

Визначено, що відбудеться еволюція університетських екосистем, включаючи стартап екосистеми; буде здійснено адаптацію навчальних програми для ветеранів, персоналу даних центрів (психологи, викладачі, адміністративний та допоміжний персонал); цифрових платформ для навчання як елементу діджиталізації освітнього процесу; революційною зміною можна вважати впровадження нового підходу до навчання ветеранів, який базується на підході повного циклу; також відбудеться перебудова документообігу, процесів адміністрування навчального процесу та система управління.

### **Література**

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 45. Ст. 425. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 17.01.2024).
2. Жилінська С. 72% ветеранів які мають страх щодо життя, бояться, що держава забуде про них після війни. *The Village Україна*. 2023. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/342333-72-veteraniv->

yaki-mayut-strah-schodo-zhittya-boyatsya-scho-derzhava-zabude-pro-nih-pislya-viyni (дата звернення: 17.01.2024).

3. Ветеранський бізнес пропонують врегулювати окремим законом. *LIGA ZAKON*. 2023. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/223546\\_veteranskiy-bznes-proponuyut-vregulyuvati-okremim-zakonom](https://biz.ligazakon.net/news/223546_veteranskiy-bznes-proponuyut-vregulyuvati-okremim-zakonom) (дата звернення: 17.01.2024).
4. Потреби ветеранів. *Дослідження підготовлено навчально-аналітичним відділом Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів у партнерстві із соціологічною групою “Рейтинг”*. 2023. URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/Potreby\\_veteraniv\\_2023.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/Potreby_veteraniv_2023.pdf) (дата звернення: 17.01.2024).
5. Balogun J., Hailey V. H. Exploring strategic change. *Pearson Education*. 2008.
6. Kotter J. How the most innovative companies capitalize on today’s rapid-fire strategic challenges—and still make their numbers. *Harvard Business Review*. 2012. 90(11). P. 43-58.
7. Doyle P. Leading Change in an Organization. *BrightWorkBlog*. 2016. URL: <https://www.brightwork.com/blog/leading-change-in-an-organization> (дата звернення: 17.01.2024).
8. Kyzym M., Dymchenko O., Smachylo V., Rudachenko O., Dril N. Cluster Analysis Usage as Prerequisite for Implementing Strategies of Countries Startup Ecosystems Development. *STUE 2022: Smart Technologies in Urban Engineering*. 2022. Vol. 536. P. 290–301.
9. Kitsing M. The Political Economy of Digital Ecosystems Scenario Planning for Alternative Futures. *7 B/W. Routledge*. 2023. 172. P. 153.

## References

1. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy [On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social

- Protection: The Law of Ukraine]. (1993). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>.
2. Zhylynska, S. (2023). 72% veteraniv yaki maiut strakh shchodo zhyttia, boiatsia, shcho derzhava zabude pro nykh pislia viiny [72% of veterans who have a fear of life are afraid that the state will forget about them after the war]. *The Village Ukraina*. Retrieved from <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/342333-72-veteraniv-yaki-mayut-strah-schodo-zhittya-boyatsya-scho-derzhava-zabude-pro-nih-pislya-viyni>.
  3. Veteranskyi biznes proponuiut vrehuliuvaty okremym zakonom [Veteran business is proposed to be regulated by a separate law]. (2023). *LIGA ZAKON*. Retrieved from [https://biz.ligazakon.net/news/223546\\_veteranskiy-bznes-proponuyut-vregulyuvati-okremim-zakonom](https://biz.ligazakon.net/news/223546_veteranskiy-bznes-proponuyut-vregulyuvati-okremim-zakonom).
  4. Potreby veteraniv [The needs of veterans]. (2023). *Doslidzhennia pidhotovleno navchalno-analitychnym viddilom Ukrainskoho veteranskoho fondu Ministerstva u spravakh veteraniv u partnerstvi iz sotsiologichnoi hrupoiu "Reitynh"*. Retrieved from [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/Potreby\\_veteraniv\\_2023.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/Potreby_veteraniv_2023.pdf).
  5. Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). Exploring strategic change. *Pearson Education*.
  6. Kotter, J. (2012). How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges—and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90(11), 43-58.
  7. Doyle, P. (2016). Leading Change in an Organization. *BrightWorkBlog*. URL: <https://www.brightwork.com/blog/leading-change-in-an-organization>.

8. Kyzym, M., Dymchenko, O., Smachylo, V., Rudachenko, O., & Dril, N. (2022). Cluster Analysis Usage as Prerequisite for Implementing Strategies of Countries Startup Ecosystems Development. *STUE 2022: Smart Technologies in Urban Engineering*, 536, 290–301.
9. Kitsing, M. (2023). The Political Economy of Digital Ecosystems Scenario Planning for Alternative Futures. 7 B/W. *Routledge*, 172, 153.