

# ReInforceUA

Impact Report • 2022-2023

INTERNATIONALIZATION  
INNOVATION  
INTEGRATION

## РІЧНИЙ ЗВІТ

Приватного вищого навчального заходу  
“Міжнародний інститут менеджменту (MIM-Київ)”

за 2022-2023 навчальний рік

# СТРАТЕГІЯ ТРЬОХ «І»

Цей випуск річного звіту Бізнес-школи MIM «Impact Report 2022-2023» виходить під назвою ReInforceUA. Адже все, що ми робили на першому та другому році повномасштабної війни, було направлено на зміцнення України. Ми продовжуємо працювати заради Перемоги країни, а всі наші проекти реалізуються відповідно до стратегії розвитку MIM на базі трьох «І»: INTERNATIONALIZATION, INNOVATION та INTEGRATION.

Про найбільш значущі події, що обумовлюють пріоритети, цілі та зміст діяльності Бізнес-школи MIM, ви можете дізнатися зі сторінок цього видання.



## Integration



## THREE «I»'s STRATEGY

The annual report of MIM Business School, titled "Impact Report 2022-2023", is presented under the theme of "ReInforceUA". Throughout the first and second years of the full-scale war, our endeavors have been dedicated to strengthening Ukraine. Our ongoing commitment is to work towards our Victory, aligning all our projects with MIM's development strategy grounded in three key principles: INTERNATIONALIZATION, INNOVATION, and INTEGRATION.

Within the pages of this publication, you will discover the most significant events that have shaped the priorities, goals, and focus of MIM Business School's activities.





## Ми працюємо і навчаємося заради майбутнього

Ірина Тихомирова • Президент Бізнес-школи MIM

## We work and study for the future

Iryna Tykhomirova • President of the MIM Business School

Майже неможливо уявити, як поєднати навчання та роботу на тлі повномасштабної військової агресії. Але цей Impact Report, наш річний звіт 2022–2023 рр., свідчить про те, що спільна боротьба за майбутнє України на всіх фронтах долає всі перешкоди.

«Невже Бізнес-школа MIM продовжує працювати під час війни? Ми не уявляємо, як ви це робите» — так можна узагальнити реакцію міжнародних партнерів на нашу роботу і розвиток під час військової агресії РФ, що триває вже півтора роки. Дійсно, з початку повномасштабного вторгнення MIM продовжив працювати. Завершили навчання групи Незламності, які перебороли ковід, масовані обстріли та блекауту, і розпочали навчання групи Перемоги, адже віримо, що їх випускні ми скоро будемо святкувати у мирній Україні. Ми не просто впевнені у нашій Перемозі, ми будемо її своїми руками вже тут і зараз, надаючи і здобуваючи необхідні знання та навички.

Набір на програми у 2022–2023 рр. тривав у розпал масованих ракетних ударів по інфраструктурі та цивільних об'єктах України. Тоді було дуже складно будувати плани, особливо на 2 роки вперед. Але кількість заявок на програми не зменшувалась. І це доводить, що наш спільний пріоритет з представниками української бізнес-спільноти — пришвидшити Перемогу України на економічному фронті. Оновлена програма MBA 2023 року є особливою, адже це перша програма MBA саме воєнного часу. Ми оновили зміст курсів відповідно до воєнних реалій України та макроекономічних змін у світі. А також розширили міжнародну складову за участю провідних світових бізнес-шкіл та іноземних лекторів.

Тож дійсно, ми не зупинилися під час війни — навпаки, тільки пришвидшили розвиток. Війна призводить до економічної нестабільності, що впливає на діяльність бізнесу в країні. Але бізнес-освіта допомагає менеджерам та підприємцям зрозуміти складні економічні та політичні виклики та розробити ефективні стратегії їх подолання.

Ми працюємо і навчаємося заради майбутнього. Очевидно, що Україна здивує світ не тільки перемогою на полі бою. І ми активно докладаємо зусиль для швидшої Перемоги на всіх фронтах.

**Слава Україні! Героям Слава!**

І безкінечна вдячність нашим хоробрим воїнам.



Amidst full-scale military aggression, the idea of combining study and work may seem unimaginable. Nevertheless, our Impact Report for the 2022–2023 period serves as evidence of our successful fight on all fronts for Ukraine's future.

Despite the ongoing aggression of the Russian Federation for over a year and a half, MIM has continued to work and develop, leaving our international partners astonished. Since the onset of the invasion, we have been relentless in our efforts. We proudly celebrated the graduation of our Invincibility class, who bravely faced the challenges of COVID-19, massive shelling, and blackouts. Simultaneously, we launched our Victory class with the hope of holding their convocation in peaceful Ukraine. We are determined to bring our Victory closer by mastering new knowledge and skills.

Even amidst massive missile strikes on Ukraine's infrastructure and civilian facilities, our 2022–2023 enrollment campaign persevered. Planning for the future during such uncertain times was difficult, but the number of program applications did not diminish. This proves that the business community shares the vision of accelerating Ukraine's victory on the economic front. Notably, our updated 2023 MBA program is the first wartime MBA program, with course content adjusted to reflect Ukraine's military situation and global macroeconomic shifts. Additionally, we have strengthened the international component by collaborating with leading business schools and foreign lecturers.

Rather than allowing the war to hinder us, we have elevated our activities. While the war destabilizes the economy, our business education equips managers and entrepreneurs to cope with complex economic and political challenges, empowering them to devise effective strategies in response.

We are working and studying for our future. Ukraine's amazement to the world will not only stem from a military victory but also from our commitment to succeed on all battlefields we are facing.

**Glory to Ukraine! Glory to the heroes!**  
And endless gratitude to our brave soldiers

# 34 РОКИ У 34 ПУНКТАХ



# 34 YEARS IN 34 MILESTONES

○ 1989

1. Міжнародний інститут менеджменту у Женеві (пізніше IMD, Швейцарія) та Інститут економіки Академії наук УРСР створює першу бізнес-школу на території тодішнього Радянського Союзу – MIM.

1. MIM, the first business school in the now former USSR, is founded by the Institute of Economics at the National Academy of Science of the Ukrainian SSR and the International Management Institute in Geneva (now IMD).

○ 1990

2. У співпраці з кращими світовими бізнес-школами MIM відкриває програму MBA у повній відповідності до міжнародних стандартів бізнес-освіти. Перший випуск – 29 магістрів бізнес-адміністрування.

2. Launches MBA program featuring an international study tour. First MBA class of 29 participants graduates.

○ 1993

3. Стає членом Європейської фундації розвитку менеджменту (EFMD) – провідної світової інституції в сфері бізнес-освіти.

3. MIM-Kyiv starts to use strategic computer simulations of prominent business schools in its MBA program.

○ 1995

4. Починає використовувати в програмі MBA розробки провідних бізнес-шкіл світу з комп'ютерної симуляції реалізації стратегії компанії.

4. MIM-Kyiv starts to use strategic computer simulations by prominent business schools in its MBA program.

○ 1997

5. Отримує державну акредитацію та ліцензію Міністерства освіти України.

6. Стає членом Асоціації розвитку менеджменту в країнах з динамічними суспільствами (CEEMAN).

5. Is accredited and licensed by Ukraine's Education Ministry

6. Joins CEEMAN (International Association for Management Development in Dynamic Societies) as a full member.

○ 2000

7. Відкриває спеціальні навчальні програми для корпоративних партнерів.

7. Launches tailor-made programs for corporate customers.

○ 2001

8. Відкриває лінійку Pre-MBA – середньострокових програм з розвитку управлінського персоналу

8. Launches pre-MBA, mid-term management development programs.

○ 2002

9. Створює міжнародний Центр інноваційних навчальних технологій спільно з Carnegie Mellon University (США)

9. MIM and Carnegie Mellon University establish the international Innovative Teaching Technologies Center.

○ 2004

10. Відкриває програму для нового покоління CEO та власників компаній – Senior Executive MBA.

11. Перший в регіоні отримує Міжнародну акредитацію якості IQA асоціації CEEMAN.

10. Launches Senior Executive MBA program targeting the newest generation of CEOs and founders of large and medium businesses.

11. Becomes the first business school in the region to be awarded IQA international accreditation by CEEMAN

○ 2007

12. Стає ексклюзивним партнером провідної бізнес-школи світу IMD (Швейцарія) у проєкті «Щорічний рейтинг конкурентоспроможності країн світу», завдяки чому Україна вперше була включена до рейтингу.

13. Вперше організовує міжнародне стажування в Азії

12. Starts representing Ukraine in the IMD World Competitiveness Yearbook as the exclusive partner of the Annual Competitiveness Ranking, thereby including Ukraine.

13. Launches international modules in Asia.

○ 2009

14. Відкриває спеціалізовану програму MBA «Сучасний менеджмент в охороні здоров'я» в партнерстві з провідними медичними інституціями Канади.

14. Introduces Healthcare MBA program in partnership with Canadian medical institutions.

○ 2010

15. Відкриває унікальну дослідницьку програму підготовки докторів бізнес-адміністрування DBA – найвищого визнаного у світі професійного ступеня еліти бізнесу.

15. Launches DBA (Doctor of Business Administration) program, a unique product for Ukraine but a globally recognized degree for top business intellectuals.

○ 2011

16. Вперше в СНД впроваджує дистанційне навчання в режимі реального часу з використанням відеозв'язку формату Full HD на базі технології CISCO Telepresence.

16. Begins to apply long-distance teaching tools in real-time mode with Full HD format based on CISCO Telepresence for the first time in the CIS.

## 2013

17. Розвиває співпрацю з Інститутом стратегії та конкурентоздатності Гарвардської бізнес-школи та стає членом мережі Мікроекономіка конкурентоздатності.

Відповідний гарвардський курс стає доступним для слухачів MIM.

17. Develops cooperation with Institute for Competitiveness at Harvard Business School by joining MOC Network. MIM-Kyiv students gain access to MOC course.

## 2014

18. Укладає угоду про співпрацю з Вимщою школою Адізеса, США (Adizes Graduate School).

18. Enters cooperation agreement with Adizes Graduate School, USA.



## 2015

19. Отримує міжнародну акредитацію AMBA (Association of MBAs), завдяки чому долучається до спільноти 5% кращих бізнес-шкіл світу.

20. Стає членом однієї з найпрестижніших асоціацій з розвитку університетських бізнес-шкіл – AACSB International.

21. Вперше організовує міжнародне стажування в Африці.

22. Започатковує MBA-PA програму підготовки управлінців нового покоління для державного сектору України – Generation.ua (2020-го програма була перейменована в GNR.next і проходить в онлайн форматі).

23. Стає членом Балтійської асоціації розвитку менеджменту Baltic Management Development Association (BMDA), підсилюючи свій вплив на регіональний ринок бізнес-освіти.

19. Is accredited by AMBA (Association of MBAs) thus joining the global community of top 5% business schools.

20. Joins AACSB International, one of the most prominent business school associations.

21. Conducts an international module in Africa for the first time.

22. Launches Generation.ua, Ukraine's first MBA in PA program designed to develop a new generation of public servants in Ukraine. The program is implemented with participation by Garik Korogodsky, a Ukrainian "rock star" of entrepreneurship.

23. Joins Baltic Management Development Association (BMDA) to enhance visibility in the regional business education market

## 2016

24. Вперше серед бізнес-шкіл країн Східного Партнерства отримує відзнаку 4 Palmes of Excellence (категорія «Top business school with significant international influence») за версією світового рейтингу Eduniversal.

24. Is recognized as the best Ukrainian business school by the Eduniversal international ranking agency and is awarded 4 Palmes of Excellence as a "top business school with significant international influence".



## 2017

25. У співпраці з видавництвом BookChef започатковує серію книг про бізнес «Бізнес-школа MIM рекомендує».

25. Partners with BookChef publishing house and launches a business book series and Metaphor book club.

## 2018

26. Корпоративна програма MIM та «Донбасенерго» перемагає у світовому конкурсі корпоративного партнерства Асоціації MBA.

27. Розширює портфель бізнес-симуляцій у співпраці з Harvard Business School Publishing (США) та ALEAS Simulations (США).

26. Is granted AMBA Award for Best Corporate Partnership with Donbasenergo.

27. Collaborates with Harvard Business School Publishing and ALEAS Simulations, both from the USA, to expand its computer simulations portfolio.



## 2019

28. Посилює співпрацю з управлінцями державного сектору, організовує програми для НБУ, Офісів підтримки реформ, Міністерства оборони України.

29. До свого 30-річчя MIM разом з партнерами відкриває майданчик для глобальної дискусії про майбутнє в Україні – Форум Facing the Future. Спікери форуму – світові експерти та лідери думок.

28. Enhances cooperation with the public sector by delivering special programs for Ukraine's Central Bank, Reforms Support Office and Defence Ministry.

29. Launches Facing the Future International Forum, a platform for global discussion about the future.

## 2020

30. Впроваджує технологію навчання «HyFlex» (частина слухачів перебуває в аудиторії, а інші приєднуються до групи в режимі онлайн).

30. Introduces Hi Flex technology, which allows teaching and interaction with online and on-campus participants simultaneously.

## 2021

31. Відкриває програму в Таджикистані, мета якої – розвиток бізнес-освіти в Центральній Азії

31. Launches special programs in Tajikistan to develop business education in Central Asia

## 2022

32. З початком війни запускає низку антикризових онлайн-проектів під загальною назвою «MIM. Економічний фронт».

33. Запускає загальнонаціональний освітній проєкт ReInforceUA, спікерами якого є всесвітньо відомі інтелектуали: Гай Стендінг, Ювал Ной Харарі, Джон Моррісон та інші. Мета проєкту – активізація підприємницької діяльності, підтримка бізнесу, надання допомоги мирним жителям, які постраждали від війни, відновлення та зміцнення української економіки після Перемоги.

32. After the full-scale war erupts, launches the range of anti-crisis online projects MIM. Economic Front.

33. Launches national educational project ReInforceUA, where world-renowned intellectuals, such as Guy Standing, Noah Yuval Harari, John Morrison, and others, speak. The project is aimed at encouraging entrepreneurial activities, supporting businesses, helping civilians suffering from the war and revival and further development of the Ukrainian economy after the Victory.



## 2023

34. Відкриває Благодійний Фонд "Управляй майбутнім" для реалізації гуманітарних проєктів в Україні.

34. Starts "Manage the Future" charitable foundation to implement humanitarian projects in Ukraine.

► Далі буде...

To be continued...

# ЗМІСТ



## ✿ РОЗДІЛ 1

### *Internationalization*

Глобальний вплив  
Бізнес-школи MIM

12 с<sub>т</sub>

## ✘ РОЗДІЛ 2

### *Innovation*

Інноваційна діяльність MIM

32 с<sub>т</sub>

## ☞ РОЗДІЛ 3

### *Integration*

Освітня інтеграція MIM

48 с<sub>т</sub>

Завдяки широкій мережі партнерств, членству в провідних світових асоціаціях, MIM має можливість залучати кращі освітні ресурси світу для підтримки України та представляє державу на міжнародному освітньому фронті.

PART 1

# INTERNATIONALIZATION

Due to the wide network of international partnerships and membership in the leading associations of business education, MIM has the world-best resources to support Ukraine. It also acts as an ambassador of Ukraine in the global educational community.

Не бійся, дитино, лягай собі спати.  
Лягай собі спати, заплющивши очі.  
Нехай тобі сняться зимові Карпати.  
Та буде скрізь тиша від ранку до ночі.

В цій миті згадаєш свої тайні стежки,  
Якими блукала улюбленим містом.  
Не бійся, маленька, минає все врешті.  
Життя все наповнить завжди новим змістом.

Ти зараз не віриш в дива кольорові  
На втомилені плечі занадто взвалилось.  
Ти ввечері форму відмиєш від крові.  
Хоч серце від болю давно вже спинилось.

На ранок ти кави горня приготуєш,  
Та довго простойш, танцюю з душками.  
В мережі знов звично для всіх покартуєш,  
Ховаючи тугу за сміху замками.

Не бійся, країно, лягай собі спати.  
Лягай собі спати, ти надто втомилась.  
На ранок тебе вкотре збудять гармати.  
До ранку є час. Життя зупинилось

Володимир Шевченко  
військовий, слухач MBA Бізнес-школи MIM

Київ  
10.11.2022

# МІЖНАРОДНИЙ ОСВІТНИЙ ПРОЄКТ MIM ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ УКРАЇНИ

15 червня 2022 відбувся старт масштабного освітнього проєкту Бізнес-школи MIM **ReInforceUA**, який відкрив українській бізнес-спільноті доступ до світових інтелектуальних ресурсів. У січні 2023 року розпочався другий сезон проєкту, спрямованого на інтелектуальну підтримку та натхнення для українських підприємців. Декілька разів на місяць онлайн-лекції від всесвітньо відомих інтелектуалів надавали українцям знання, необхідні для відновлення підприємницької діяльності, підтримки бізнесу, відновлення та зміцнення української економіки до та після Перемоги.

*«Наш проєкт відчинив двері до багатьох спікерів, які раніше були майже недосяжними. І ми бачимо в цьому двосторонній процес – з одного боку, ми приносимо світові ідеї та інсайти в Україну, а з іншого боку, відкриваємо Україну світові як рівний рівному. Перемога вимагатиме від нас швидких і правильних дій, які напряму залежать від того, наскільки підготовленими ми будемо, наскільки чітко знатимемо, що робити далі», – зауважила Президент Бізнес-школи MIM **Ірина Тихомирова**.*

Серед спікерів другого сезону проєкту був **Філіп Котлер**, «батько маркетингу», легендарний автор, дослідник і почесний професор міжнародного маркетингу Школи менеджменту Kellogg Північно-Західного університету (США), який разом з **Крістіаном Саркар**, підприємцем та амбасадором бренд-активізму, обговорив з українською аудиторією найнебезпечніші проблеми людства. Також відбулися виступи **Алекса Остервальдера**, автора знаменитої бізнес-моделі Business Model Canvas, **Джилліан Тетт**, яка очолює редакційну колегію Financial Times, **Крістіана Кетелса**, професор Гарвардської школи бізнесу

та інших відомих мислителів сучасності.

Фінальна лекція проєкту ReInforceUA відбулась 7 червня 2023 року у форматі розмови з Головою Наглядової ради Бізнес-школи MIM **Віталієм Гайдуком**. «Сьогодні всіх хвилює повоєнне відновлення України. У тому, що ми переможемо, немає ніякого сумніву. Але це буде унікальна ситуація – побудувати країну наново. І саме ми повинні сказати, яку ми хочемо мати школу, лікарню, житло. Сьогодні потрібно приймати відповідні стандарти, міняти будівничі норми. Тому вже зараз бізнес та суспільство повинні починати діалог для того, щоб створити суспільний договір, без якого неможливо зробити новий проєкт України. І саме на це був націлений наш проєкт ReInforceUA з точки зору першого етапу. Світові інтелектуали поділилися з нами своїми думками і баченням. А далі ми повинні перейти до другого етапу – проводити круглі столи, конференції, щоб розробити програму подальшого розвитку та відновлення країни і запропонувати це владі», – зазначив **Віталій Гайдук**.

Партнерами проєкту виступили глобальний рейтинг **Thinkers50**, **Фонд Родина Богдана Гаврилишина**, а також три найвпливовіші міжнародні асоціації бізнес-освіти: **AACSB, AMBA & BGA та EFMD**.



**Алекс Остервальдер**  
Alex Osterwalder



**Фліп Котлер**  
Philip Kotler



**Крістіан Кетелс**  
Christian Ketels



**Віталій Гайдук**  
Vitaliy Gayduk



**Джилліан Тетт**  
Gillian Tett

# MIM'S INTERNATIONAL EDUCATIONAL PROJECT TO MAKE THE COUNTRY STRONGER

On June 15, 2022, MIM Business School launched an extensive educational initiative called **ReInforceUA**, which aims to provide the Ukrainian business community with access to global intellectual resources. This project serves as a platform for intellectual support and inspiration for the Ukrainian business community. Since its inception, ReInforceUA hosted several online lectures by world-renowned intellectuals a month, offering valuable knowledge instrumental in the restoration of business activities, support of entrepreneurship, and the reconstruction and enhancement of the Ukrainian economy before and after achieving victory.

*“Through this project, we bring internationally recognized and thus previously inaccessible to the Ukrainian audience speakers. It is a mutual exchange wherein we introduce the latest global ideas and insights to Ukraine while showcasing our country to the world. Swift and appropriate actions, preparedness, and strategic understanding are crucial for achieving victory,” **Iryna Tykhomyrova**, President of MIM Business School underscored.*

The speaking series featured such distinguished scholars and practitioners as **Philip Kotler**, Professor Emeritus of Marketing at the Kellogg School of Management at Northwestern University (USA) known in Ukraine as the “father of marketing” who together with **Christian Sarkar**, an entrepreneur and brand activism ambassador engaged in thought-provoking discussions on the most pressing challenges confronting humanity; **Alex Osterwalder**, author of the renowned Business Model Canvas; **Gillian Tett**, Editor-at-Large for the Financial Times, and **Christian Ketels**, a professor at Harvard Business School, just to mention a few.

**Vitaliy Gayduk**, the Chairman of the Supervisory Board of MIM Business School. Mr. Gayduk closed the speaking series phase of the ReInforceUA project. In his engaging interview he emphasized the importance of the post-war recovery of Ukraine and the need for a unique approach to rebuilding the country from scratch. He highlighted the necessity of adopting appropriate standards and underlined the significance of initiating a dialogue among businesses and society to create a new social contract. *“Business and society must engage in a dialogue crucial for devising a new vision for Ukraine. Therefore, the ReInforceUA's first*

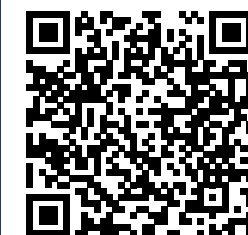
*stage focused on immersing into the ideas of the world intellectuals, hearing their thoughts and visions. Then we move to the next stage of round table discussions and conferences to develop a comprehensive program for the country's continued development and recovery, which will be presented to the government,”* Vitaliy Gayduk said.

The ReInforceUA project is supported by partners including the global ranking platform Ththinkers50, the Bohdan Hawrylyshyn Family Foundation, and the prominent business education associations and accreditors **AACSB, AMBA and BGA**, as well as **EFMD**.



You can watch all the lectures on our YouTube channel by scanning the QR code:

Ви можете подивитися всі лекції, які відбулись, на нашому YouTube-каналі:





# МІМ РЕАЛІЗУВАВ ОСВІТНІЙ ПРОЄКТ ДЛЯ ЖІНОК-ПІДПРИЄМИЦЬ ЗА ПІДТРИМКИ ВИШЕГРАДСЬКОГО ФОНДУ

Дати можливості для підприємницького зростання жінкам, які через війну перебувають у Польщі, Словаччині, Угорщині та Чехії, покликана навчальна програма «Посилення підприємницьких навичок українських жінок, які виїхали до країн Вишеградської групи», яка стартувала у квітні 2023 року.

Освітня програма розділена на дві умовні частини. У першій викладачі МІМ дають знання, необхідні для того, щоб скласти бізнес-план, привабливий і зрозумілий для потенційних інвесторів, інституцій чи банків. А у другій – представники чотирьох країн розповідають про особливості ведення бізнесу та технічні нюанси, пов'язані з діловою діяльністю, як то законодавство, оподаткування, легалізація тощо.

Відкрила програму Президент Бізнес-школи МІМ Ірина Тихомирова, яка зазначила, що цей проєкт є особливим з точки зору того, яка місія покладена на його виконавців – підтримка бізнес-спроможностей вимушено переміщених жінок. Програму склали відповідно до потреб та викликів, з якими вони можуть стикатися під час заснування власної справи у країні перебування.

Старт навчання без перебільшення вийшов міжнародним і розширився далеко за межі України та Вишеградської групи, адже з вітальним словом до учасниць звернулися

також представники інших бізнес-шкіл – проф. Альваро де ла Ріка Аспіунзі (Deusto BS, Більбо, Іспанія), проф. Ендрю Лок (University of Leeds, Лідс, Велика Британія), а також давній друг Бізнес-школи МІМ Джордж Ілієв (керівник стратегічних проєктів та інновацій AMBA & BGA, Велика Британія). Почесні гості висловили захоплення тим, що у таких непростих умовах українки демонструють прагнення до розвитку та здобуття знань і побажали успіхів у втіленні задумів.

За умовами гранту, можливість навчатись отримали лише 60 осіб, тоді як до відбору подалося майже втричі більше апліканток. Для них по завершенню програми буде відкрито доступ до записів лекцій та всіх навчальних матеріалів, які вони зможуть опанувати самостійно. Крім того, для учасниць передбачений нетворкінг у вигляді спільної конференції і чату для всіх, хто подавав заявку на участь у програмі. МІМ працює над продовженням навчання для жінок-підприємниць і буде підтримувати подібні ініціативи в майбутньому.

# MIM IMPLEMENTS VISEGRAD FUND SUPPORTED PROJECT FOR WOMEN ENTREPRENEURS



The training program “**Strengthening Entrepreneurial Skills of Ukrainian Women Who Left for the Visegrad Countries**” commenced in April 2023 with the aim of providing entrepreneurial opportunities for women who fled the war and are currently residing in **Poland, Slovakia, Hungary and the Czech Republic**.

The program consists of two main components. In the first part, MIM faculty members deliver lectures on creating a comprehensible business plan interesting for potential investors, institutions, or banks. The second part features representatives from each of the four countries, who teach the technical aspects of doing business pertinent to local business rules and practices. They focus on legal and regulatory framework, taxation, etc.

**Iryna Tykhomyrova, President of MIM Business School**, inaugurated the program, highlighting its special mission of supporting the business capabilities of temporarily displaced women. The program was tailored to address the unique needs and challenges these women might encounter when establishing their own businesses in their respective host countries.

Álvaro de la Rica Aspiunza from Deusto BS in Spain, along with prof. Andrew Lock (University of Leeds, Leeds, UK), and a long-time friend of MIM, George Iliev (AMBA and BGA), joined the opening and warmly welcomed the new students



and expressed admiration for the resilience of Ukrainian women thus enhancing the international nature of the program. They especially mentioned the program participants' determination to acquire knowledge and skills despite challenging circumstances.

Due to grant limitations, only 60 individuals were selected from a pool of nearly three times as many applicants to participate in the program. Upon program completion, participants will have access to lecture recordings and training materials, enabling them to further enhance their knowledge independently. Additionally, networking opportunities are provided through a joint conference and chat platform, facilitating connections among all program applicants. MIM is committed to sustaining training initiatives for women entrepreneurs and will continue to support similar endeavors in the future.



# МІМ РОЗПОЧАВ ПРОЦЕС АКРЕДИТАЦІЇ В АМЕРИКАНСЬКОМУ РМІ

Співпраця МІМ з американським Інститутом управління проєктами – РМІ (Project Management Institute) набуває глибшої форми. Бізнес-школа подала заявку і пройшла перший етап акредитаційного процесу для програми МВА.

## TRAINING OF TOP-LEVEL PROJECT MANAGERS

# MIM UNDERGOES PMI ACCREDITATION

MIM's collaboration with the **American Project Management Institute (PMI)** is expanding as the business school progresses through the accreditation process for its MBA program.



РМІ розробив одну з провідних з методологій управління проєктами, на основі якої у МІМ викладають цю дисципліну. Після отримання акредитації випускники згаданих програм можуть претендувати на ті посади, де є важливими глибоке розуміння проєктного менеджменту та міжнародна кваліфікація. Також це дасть базу для подальшого професійного розвитку: маючи такий диплом можна буде продовжити навчання за скороченою програмою, здати екзамен та отримати професійний сертифікат РМІ.

*“Сертифікат РМІ є професійним і найпопулярнішим у всьому світі. Ті, хто спеціалізується на управлінні проєктами, це добре знають. Ми будемо одним з авторизованих центрів, де можна отримати підготовку для подальшого його отримання”,* – розповідає про перспективи, які очікують на слухачів МІМ, викладач Бізнес-школи **Андрій Сосновський**, який опікується питаннями акредитації РМІ.

За словами Андрія Сосновського, тепер можливість розвиватися професійно як проєктний менеджер стала значно ближчою до української спільноти: “Диплом з акредитацією буде означати те, що наші слухачі матимуть пріоритет при виконанні проєктів, які сотнями і тисячами будуть йти в країну вже з наступного року. Є офіційно затверджена програма – план відновлення України Recovery UA. Йдеться про \$750 млрд. на різні напрямки модернізації України. Варто лише уявити, скільки проєктів буде реалізовано протягом найближчого десятиліття в нашій країні. І всі вони потребуватимуть кваліфікованих управлінців”.

Фактично, паралельно з акредитацією МІМ планує організацію тренінгового центру, який буде займатися навчанням та підготовкою охочих здобути сертифікацію РМІ, а слухачі МІМ отримають ці знання під час навчання на МВА.

PMI has developed a leading project management methodology, which MIM is currently applying in its Project Management course. Graduates of the PMI accredited programs will have the advantage of applying for positions that require both professional expertise in field and international qualifications. Additionally, the accreditation serves as a foundation for further professional growth, allowing individuals to fast-track to PMI certification exam and obtaining the appropriate certificate.

Andriy Sosnovsky, a lecturer at the Business School overseeing the PMI accreditation, highlights the significance of the PMI certificate, “It is a highly sought-after professional qualification worldwide. MIM will become an authorized center that provide the appropriate training and examination,” Andriy Sosnovsky explains.

He emphasizes that the prospects for professional development in project management and acquiring the world-recognized professional qualifications are now more accessible to the Ukrainian community. Andriy Sosnovsky said, “Upon graduation from the accredited programs MIM students will have priority in working for the numerous projects set to be implemented in Ukraine, particularly through the Recovery UA plan – an officially approved program allocating \$750 billion for Ukraine’s modernization across various sectors. With numerous projects anticipated in the next decade, there will be a high demand for skilled managers.”

In addition to the accreditation process, MIM plans to establish a training center dedicated to educating and preparing individuals seeking PMI certification. MIM students will have the opportunity to acquire this knowledge while pursuing their MBA.

СТАБІЛЬНО ПЕРШІ

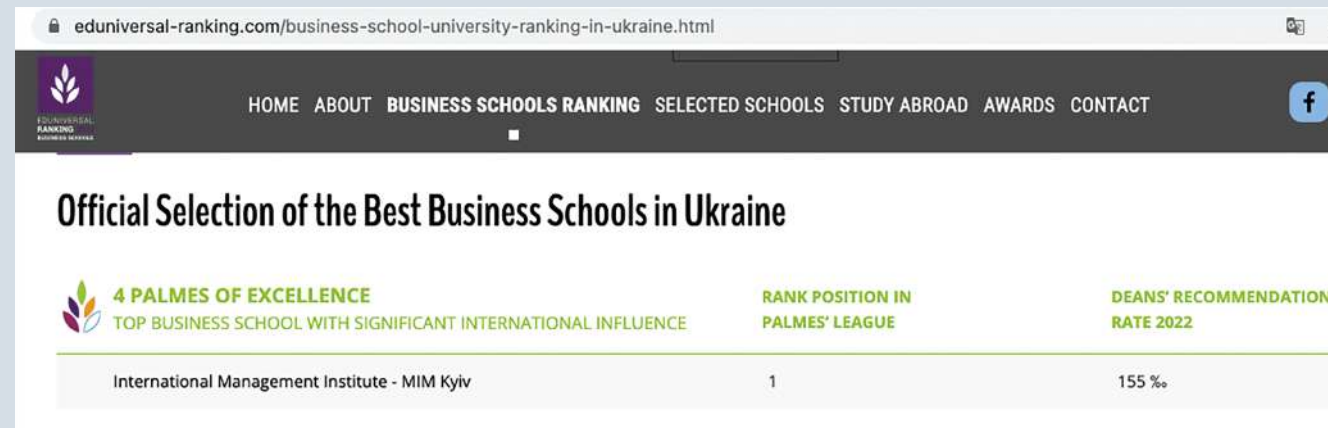
# МІМ ВСЬОМЕ СТАВ КРАЩИМ В УКРАЇНІ ЗА РЕЙТИНГОМ EDUNIVERSAL

У листопаді 2022 року Бізнес-школа МІМ отримала відзнаку «Чотири пальмові гілки» в рейтингу «Eduniversal-2022».

Таким чином, ми всьоме поспіль підтвердили свій статус найкращої бізнес-школи України і стабільно входимо до 5% кращих бізнес-шкіл світу.

«У цей непростий для України час, коли кожен день несе загрози, непросто думати про майбутнє. Але воно неодмінно настане, і освіта є тим ключем, який відчиняє двері до кращої версії кожного з нас. За період повномасштабної війни у нас відбувся випуск груп MBA та pre-MBA, слухачі яких знайшли змогу і внутрішні сили розпочати і продовжити навчання у такий складний час. Ми оновили програми, щоб вони відповідали викликам сьогодення. Наші «Чотири пальми» – це визнання того, що ми впоралися і продовжуємо йти уперед, долаючи виклики. Ми впевнені в якості знань, які отримують наші слухачі, як впевнені у нашій майбутній Перемозі, і в тому, що випускники Бізнес-школи МІМ стануть надійною управлінською опорою для країни у її відновленні», – зазначила Президент Бізнес-школи МІМ Ірина Тихомирова.

**Eduniversal** – це міжнародне рейтингове агентство, яке щороку присуджує найкращим бізнес-школам «palmes» – так звані «пальмові гілки», які відображають рівень визнання та сферу впливу. У рейтингу Eduniversal беруть участь 1000 кращих бізнес-шкіл світу зі 154 країн. «Пальмові гілки» демонструють рівень міжнародної репутації бізнес-школи. Класифікація відбувається за критеріями інтернаціоналізації (акредитації, участь в міжнародних асоціаціях, партнерська мережа, відомі дослідження) і голосування деканів. Нагороду 4 Palmes of Excellence у світі має всього 200 бізнес-шкіл, і МІМ вже сім років стабільно тримається у цьому списку.



CONSISTENTLY FIRST

# MIM IS THE BEST IN UKRAINE FOR THE SEVENTH TIME ACCORDING TO EDUNIVERSAL RATING

In November 2022, MIM Business School was honored with the prestigious “Four Palmes of Excellence” award in the renowned “Eduniversal-2022” ranking.

This achievement marks our seventh consecutive recognition as the best business school in Ukraine and our consistent position among the top 5% of the world’s leading business schools.

“Despite the challenging circumstances faced by Ukraine, where threats loom daily, it is crucial to look ahead to the future. Education serves as the key that unlocks the potential within each individual. Even during this full-scale war, we successfully graduated MBA and pre-MBA cohorts, whose students demonstrated remarkable resilience and determination to pursue their studies in such difficult times. Our programs have been updated to address the present-day challenges. The Four Palmes award acknowledges our ability to move on, overcome obstacles, and progress. We have unwavering confidence in the quality of education our students receive and in our future victory. We firmly believe that MIM Business School graduates will serve as a reliable managerial support for the country’s recovery,” said **Iryna Tykhomyrova**, President of MIM Business School



The Eduniversal is a global ranking and rating agency specializing in higher education. It annually awards the best business schools with “Palms of Excellence” that reflect their level of recognition and global influence. The ranking includes 1,000 best business schools from 154 countries. The Palms serve as indicators of a business school’s international reputation. The classification is based on such criteria as internationalization (accreditation, participation in international associations, partner network, and prominent research) as well as voting by deans. The “Four Palms of Excellence” league includes 200 business schools worldwide, and MIM has consistently earned this distinction for seven consecutive years.



# ЗМІЦНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІМ

▶ З початку повномасштабного вторгнення ми почали ще активніше розвивати партнерства зі світовими бізнес-школами та бізнес-асоціаціями. У складі акредитаційної комісії Асоціації МВА (AMBA) Президент МІМ Ірина Тихомирова здійснила візити у декілька провідних бізнес-шкіл світу, які входять до складу AMBA. Також у Лондоні було проведено Круглий стіл "Співробітництво МІМ та AMBA", де розглядалися можливості розширеної співпраці та участі AMBA в розвитку бізнес-освіти в Україні.

▶ Віцепрезидент МІМ Мирослава Грозінська взяла участь в International Management Teachers Academy (IMTA) від Асоціації бізнес-шкіл Центральної та Східної Європи (CEEMAN) у місті Блед (Словенія). Учасники з 14 країн працювали над цікавими кейсами, поділились своїм досвідом та проблемами задля досягнення єдиної мети — стати кращими в своєму мистецтві викладання. "Під час роботи над досить складним і заплутаним кейсом ми побачили приклад проведення глибокого аналізу і пошуку шляхів вирішення бізнес-проблеми. Також разом з колегами обговорили такий метод викладання як бізнес-симуляції. Я розповідала про наш досвід використання симуляцій в МІМ і була, здивована що у багатьох учасників програми є негативний досвід: не змогли залучити студентів, не розібрались. Ще раз усвідомила, що у викладачів МІМ є багато приводів пишати результатами нашої роботи. Обговорювали також гібридний формат проведення лекцій (частина слухачів в аудиторії, частина — в офлайн). В цьому ми теж найдосвідченіші. Вдячна цій можливості навчання в IMTA за нові ідеї та інсайти, які тепер буду втілювати в аудиторії зі студентами", — поділилась Мирослава Грозінська.

▶ Також декілька викладачів та співробітників МІМ пройшли курс "Wicked Problem Solving Practitioner" від американського Інституту управління проектами — PMI (Project Management Institute). Це інтерактивний курс з певним набором інструментів, які допомагають відточити свої творчі навички вирішення проблем і співпраці, а також привнести дизайнерське мислення в повсякденну роботу.

## Курс має на меті навчити:

- ставити правильні запитання, щоб вирішити будь-яку проблему
- ефективно візуалізувати та систематизувати інформацію
- залучати необхідних людей і готувати їх до дій.

"Кілька місяців навчання в PMI дали змогу прокачати компетенцію з управління складними проблемами та розвитку креативності команд. Цікавий курс з корисними інструментами. Фокус на візуальні тулзи, структуровані зустрічі. Дякую Бізнес-школі МІМ за таку унікальну можливість", — поділилась враженнями від навчання Надія Омельченко, викладачка та випускниця МІМ, Віцепрезидентка компанії "ІТ-Інтегратор".



# STRENGTHENING INTERNATIONAL RELATIONS

▶ Amid the full-scale invasion, our commitment to forging global partnerships with leading business schools and associations has grown stronger. As a participant of the accreditation team of the Association of MBAs (AMBA), MIM President Iryna Tykhomyrova embarked on visits to several esteemed business schools that are AMBA members. During a roundtable discussion titled "Cooperation between MIM and AMBA" held in London, the potential for enhanced collaboration and AMBA's role in advancing business education in Ukraine were actively explored.

▶ MIM Vice President Myroslava Grozinska actively participated in the International Management Teachers Academy (IMTA), organized by the Association of Central and Eastern European Business Schools (CEEMAN) in Bled, Slovenia. Participants from 14 countries engaged in multiple case studies, exchanging their experiences and tackling challenges encountered on their journey to mastering teaching excellence. "I shared my insights into the use of business simulations at MIM, noting how such innovative teaching methods have been well-received by students unlike many other business schools. During the academy, discussions also revolved around the hybrid lecture format, where some students attend in person while others join remotely, an area in which MIM has significant expertise. We have a lot to be proud of," Myroslava said and expressed her gratitude for the enriching experience at IMTA, now geared to implement fresh ideas and insights in her classroom with students.

▶ Additionally, several MIM faculty and staff members completed the Wicked Problem Solving Practitioner course offered by the well-respected American Project Management Institute (PMI). This dynamic and interactive course equips participants with essential tools to hone their creative problem-solving and collaboration skills, while embracing design thinking in their daily work. The course's key focus is to impart the ability to ask the right questions for effective problem-solving, visualize and organize information skillfully, and successfully engage and prepare the right people for impactful action.

Reflecting on her time studying at PMI, Nadiia Omelchenko, an esteemed MIM faculty member and graduate and Vice President of IT-Integrator, shared, "A few months of studying at PMI allowed me to enhance my competence in managing complex problems and fostering team creativity. This engaging course offered invaluable tools, emphasizing visual aids and structured meetings. I am sincerely grateful to MIM for providing us with such a unique and empowering opportunity."



# ІРИНА ТИХОМИРОВА ПРЕДСТАВИЛА ДОСВІД МІМ НА ЩОРІЧНІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ AACSB

Понад тисячу деканів провідних бізнес-шкіл з усього світу щороку збираються на конференцію Асоціації розвитку університетських шкіл бізнесу (AACSB), яку організація влаштовує для своїх учасників. Нинішній захід відбувся у Сан-Антоніо (Техас, США).



*Це був період ковіду і, на щастя, ніхто не постраждав. Будівлю зрештою відновили і зараз там все нормально. Ми вирішили, що він буде виступати першим, бо потім я розповідала про виклики, які виникли на початку повномасштабного вторгнення: ракетні обстріли, людей в окупації, біженців з України, нашого викладача, який опинився у ворожому полоні. Також розповіла про відновлення будівлі нашої Бізнес-школи, яка була пошкоджена російською ракетою, а також про те, як ми обладнали захищені аудиторії для безперервного навчання під час повітряних тривог”, – поділилась Ірина Тихомирова, і додала, що її розповідь зворушила присутніх деканів до сліз. Після завершення заходу вони висловлювали підтримку і захоплення українським народом.*

Представники Східної Європи не є частими гостями на таких заходах, де переважно збираються декани зі США, Азії, Африки та Старого Світу. Цього року, крім Ірини Тихомирової, було усього декілька деканів, які представляли східноєвропейські країни – Польщу, Хорватію та Словенію.

Після повномасштабного вторгнення подібні заходи залишаються закритими для росіян, у тому числі, внаслідок консолідованої позиції української академічної спільноти щодо виключення представників країни-агресорки з усіх фахових об'єднань та асоціацій.

Цього року у блоці, присвяченому менеджменту бізнес-шкіл у кризових ситуаціях, досвідом роботи та управлінських рішень в умовах війни поділилась Президент Бізнес-школи MIM Ірина Тихомирова.

*“Я мала виступ разом з деканом школи з Антверпену, де приміщення навчального закладу згоріло внаслідок короткого замикання.*

# IRYNA TYKHOMYROVA PRESENTS THE SCHOOL'S EXPERIENCE AT THE AACSB ANNUAL CONFERENCE

Each year, the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) hosts its conference for over a thousand deans from leading business schools worldwide. This year's event took place in San Antonio (Texas, USA).

During the conference, **Iryna Tykhomyrova**, President of the MIM, participated in a panel discussion on crisis management in business schools. She shared her firsthand experience and management solutions amidst the challenges posed by the war.

Iryna Tykhomyrova delivered her speech alongside the dean of a school in Antwerp, which had faced a devastating fire due to a short circuit during the Covid pandemic. Fortunately, there were no injuries, and the building was eventually restored. Iryna Tykhomyrova then talked about the problems MIM dealt with during the full-scale invasion, including rocket attacks, people living under occupation, Ukrainian refugees, and a faculty member taken prisoner by the enemy. She also spoke about the restoration of the MIM's building damaged by a Russian missile, and explained how the school managed to set up secure classrooms to ensure continuous learning during air raids.

Her heartfelt account moved some of the present to tears, and they expressed their support and admiration for the resilience of the Ukrainian people.

Deans from Eastern Europe do not often attend such conferences, a popular meeting point for the deans from the United States, Asia, Africa, and the Western Europe. This year, a few deans from Poland, Croatia, and Slovenia, alongside with Iryna Tykhomyrova represented the region.

Since the full-scale invasion, events like these have remained closed to russians, as a result of the unified stance of the Ukrainian academic community, which seeks to exclude representatives from the aggressor country from all professional unions and associations.



# Financial Times про випускників MIM: Слухачі MBA допомагають Україні відновлювати бізнес

Дмитро  
Дерев'янку, MBA  
Dmytro  
Derevianko, MBA



«Слухачі MBA допомагають Україні відновлювати бізнес» – статтю під такою назвою опублікувало британське ділове видання **Financial Times**. Освітній редактор ресурсу Ендрю Джек поспілкувався з випускниками програми **MBA** та **Senior Executive MBA** Бізнес-школи MIM щодо того, яке місце бізнес-освіта посідає у їхньому професійному житті. Героями матеріалу стали **Юлія Павленко, Дмитро Дерев'янку та Максим Короленко**.

«Треба діяти швидко і креативно, щоб підтримати армію і нашу економіку», – впевнена **Юлія Павленко**, директорка Департаменту міжнародних операцій Укрпошти. З початком повномасштабного вторгнення її разом з командою довелося вирішувати логістичні питання з доставки вантажів на тлі руйнувань інфраструктури, обстрілів та неможливості використовувати раніше побудовані маршрути для доставки. «Наша група SE MBA в MIM налагодила цінні зв'язки під час онлайн-відеочатів та особистих зустрічей. Завдяки цьому ми об'єднуємо зусилля, спрямовані на підтримку економіки України», – поділилась Юлія.

**Дмитро Дерев'янку** з компанії PMI наголосив на важливості продовження підприємницької діяльності, в тому числі з патріотичних міркувань: «Коли ми працюємо, то сплачуємо податки та донатимо, щоб допомогти виграти цю війну». Він каже, що часом навчання допомагає перезавантажити розум і трохи відволіктися від подій, на які не можна вплинути:

«Ми радимося зі спільнотою MIM щодо наших проблеми, просимо один в одного про допомогу, щось

рекомендуємо і таким чином віднаходимо рішення. Наша група, певно, найкрутіша, бо пережила пандемію коронавірусу та повномасштабну війну».

**Максим Короленко**, співзасновник туристичної компанії Zagorye, який запустив волонтерську платформу Raise for Ukraine у партнерстві з MIM, теж відзначає цінність взаємодії з одногрупниками: «Ми бачимо стійкість один одного і бажання допомагати заради Перемоги. Це зближує нас», – пояснює він. Нині від туристичної сфери Максим Короленко перепрофілював свою компанію у напрямку підтримки іноземних гуманітарних волонтерів, які приїжджають в Україну з допомогою. «Управління кризою стало першочерговою темою. Є відчуття, що ми беремо участь у написанні нового розділу в бізнес-освіті, адже набуваємо досвіду, якого раніше не мав ніхто», – ділиться відчуттями того, як реальність коригує освітній процес.

«Коли був заснований MIM, перед нами стояла задача створити бізнес-освіту в Україні, запровадити тут міжнародні стандарти. Зараз ми демонструємо, що війна таки скінчиться і готуємося розбудовувати нове суспільство та нове майбутнє», – додала **Ірина Тихомирова**, Президент Бізнес-школи MIM, у коментарі Financial Times.



Повну статтю ви можете  
прочитати на сайті FT

You can read the full  
article on the FT website

Impact Report • 2022-2023

# Financial Times about MIM graduates: MBA students are helping Ukraine to rebuild its business

“MBA students help Ukraine get back to business” - This is the title of an article published by the internationally renowned business publication, **Financial Times**. Andrew Jack, Education Editor of the publication, interviewed graduates of MIM Business School's **MBA** and **Senior Executive MBA** program about the role of business education in their professional lives. The article featured **Julia Pavlenko, Dmytro Derevianko and Maksym Korolenko**.

**Julia Pavlenko**, Director of the International Operations Department at Ukrposhta, emphasized the need for swift and innovative support for the Armed Forces of Ukraine and the economy. Since the beginning of the full-scale invasion, she and her team have had to deal with logistical challenges caused by war-torn infrastructure and delivery routes, and constant shelling. Ms. Pavlenko leverages the connections they developed through the SE MBA program at MIM to collaborate and bolster the Ukrainian economy.

**Dmytro Derevianko**, representing PMI, a tech services company, highlighted the importance of sustaining business activities for patriotic reasons. He explained, “We understand that we are not only doing our work but fulfilling a responsibility to pay taxes to help win this war. We are also donating a lot of money. Every day you have somebody asking for help. You need to work to help all these guys. The financial need is huge.” Mr. Derevianko also shared how studying provides a mental reset and distraction from events beyond their control. In his experience, the MIM community serves as a valuable resource for problem-solving, support, and recommendations. “I would definitely say that we are the coolest class at the business school ever, because we survived Covid and Russia,” he said.

**Maksym Korolenko**, co-founder of Zagorye travel company who together with MIM launched the Raise for Ukraine volunteer platform, underscored the camaraderie fostered among classmates. Witnessing each other's resilience and shared commitment to aiding the country's victory brings

them closer. Korolenko has shifted his focus from tourism to assisting foreign humanitarian volunteers who came to Ukraine to provide support. “Crisis management has become the paramount subject. You constantly have this feeling that you are a party to writing a new chapter in business education,” he said in his interview.

**Iryna Tykhomyrova**, President of MIM Business School, commented on the school's founding mission to introduce international standards to Ukrainian business education. She emphasized that their current efforts demonstrate that the war will eventually end, and they are actively preparing to shape a new society and future.

Максим Короленко,  
SE MBA  
Maksym Korolenko,  
SE MBA





## Організація, в якій працює випускниця МІМ Євгенія Кубах, отримала Нобелівську премію

У 2022 році українська мова вперше звучала під час церемонії вручення **Нобелівської премії миру**, яку отримав **Центр громадянських свобод (ЦГС)**, відомий багатьма системними і масштабними кампаніями, серед яких підтримка тоді ще ув'язненого росіянами Олега Сенцова, ініціативою «Євромайдан SOS», яка була створена як реакція на насильницьке придушення мирного студентського протесту у 2013 році тощо. Звістка про нагородження застала команду несподівано, у потоці повсякденних справ, розповіла випускниця програми **Pre-MBA Лідерство** Бізнес-школи МІМ **Євгенія Кубах**, яка є координаторкою організаційного розвитку та залучення ресурсів ЦГС.

24 лютого 2022 року організація ухвалила рішення активізувати роботу ініціативи «Євромайдан SOS», щоб створити інформаційно-комунікаційну платформу між тими, хто допомагає людям, постраждалим від війни, та тими, хто потребує цієї допомоги. Декілька місяців ініціатива працювала як двосторонній комунікаційний майданчик в дуже активному режимі. «Це те, на чому ми сфокусувалися саме у перші дні. А потім ми разом з колегами започаткували ініціативу «Трибунал для путіна». Її мета — документування воєнних злочинів та адвокація на міжнародному рівні притягнення до відповідальності винних у їх вчиненні: від рядових виконавців до тих, хто віддавав накази, та керівників країни під назвою росія», — розповіла Євгенія Кубах.

На питання, чи зміниться організація після «Нобелівки», вона відповіла так: «Звичайно, це певні зміни в підході, бо з отриманням цієї премії для нас відкриті зовсім інші майданчики для комунікування питань, які ми адвокатуємо. Ми отримали ще більше ваги і ще більше можливостей бути почутими. Тому необхідно дуже ретельно підходити до своєї комунікаційної діяльності. Ми і далі будемо працювати над розвитком правозахисного руху, міжнародною солідарністю. Можна говорити і про майбутні задачі, пов'язані з перетвореннями у країні: у зв'язку з отриманням кандидатства на вступ до ЄС перед нами стоїть дуже багато викликів щодо змін в національному законодавстві. Швидше за все, там буде і наша експертиза, бо ця допомога необхідна, щоб цей процес не розтягнувся у часі».

Євгенія зазначає, що навчання на **pre-MBA Лідерство** запам'яталось цікавими знайомствами та корисним нетворкінгом, а курси, які межують з психологією та комунікацією, стали дуже корисним у роботі: «Навчання в МІМ дає знання та навички, завдяки яким ти можеш використовувати інші алгоритми реагування. Багато з того, що зараз відбувається в команді, це про увагу до людей, які часто працюють віддалено. Тому курс по роботі з віддаленими командами теж стає в нагоді під час налаштування організаційних процесів».



## The organization where MIM alumna Yevheniia Kubakh works has won the Nobel Prize

In 2022, the Ukrainian language was spoken for the first time at the **Nobel Peace Prize ceremony**, while awarding it to the **Center for Civil Liberties (CCL)**. The CCL is known for its regular comprehensive campaigns for human rights, such as support for Oleg Sentsov, a Ukrainian author and film director who was imprisoned by the Russians, or the Euromaidan SOS initiative, started in response to the violent suppression of a peaceful student protest in 2013. **Yevhenia Kubakh**, a graduate of the **pre-MBA Leadership** program at MIM Business School and coordinator of organizational development and resource mobilization at the CCL, mentioned that the news of the award came unexpectedly during their daily routine.

*On February 24, 2022, the organization decided to reinvigorate the work of the Euromaidan SOS initiative by creating an information and communication platform connecting those who assist war-affected individuals with those in need. The initiative operated as an active bilateral communication platform for several months. Kubakh explained, "Initially, this was our primary focus. Subsequently, we collaborated with colleagues to launch the 'Tribunal for Putin' initiative. Its objective is to document war crimes and advocate for the international prosecution of all involved in crimes, ranging from ordinary perpetrators to those who issued orders and the leaders of Russia."*

*When asked about potential changes within the organization following the Nobel Prize, Ms. Kubakh affirmed, "Certainly, there will be changes in our approach. Receiving Nobel prize has opened so many new doors for communicating the issues we advocate. We have gained more influence and are better heard now. Consequently, we must be very considerate in our communications. We will continue to work on the development of the human rights movement and international solidarity. Additionally, we anticipate tasks related to the country's transformations, particularly with regards to changes in national legislation due to our EU candidacy. It is likely that our expertise will help to facilitate a prompt and effective process."*



*Yevheniia Kubakh has fond memories of the time spent at MIM. She also positively assesses pre-MBA Leadership program outcomes. Making new friends and expanding professional and personal networks were of special importance for her as well as the courses related to psychology and communication that are particularly useful in her current work. She said, "At MIM you master knowledge and skills to act outside the box. People side of business is very important. Given the current emphasis on remote work, the course on managing remote teams proves beneficial in establishing effective organizational processes."*



# ОСВІТА – ЧАСТИНА ПЕРЕДБАЧУВАНОВОГО МАЙБУТНЬОГО

Війна має своїм гірким наслідком не лише загибель цивільних та військових на фронті – війна краде майбутнє. Планування стає примарою – ти не знаєш, що станеться наступного дня. Але здобувати освіту у такий час – це частина передбачуваного майбутнього.

Про це, а також про перші місяці війни, коли ворог був у небезпечній близькості до столиці, про уламки ракети, які пошкодили будівлю Бізнес-школи MIM, а також про те, як партнерства допомогли навіть у такий непростий час стати сильнішими і дати натхнення для українського бізнесу – в інтерв'ю іспанському виданню **Executive Excellence** розповіла Президент Бізнес-школи MIM Ірина Тихомирова.

У розмові з Федеріко Фернандесом де Сантосом, головним редактором видання, Ірина Тихомирова пригадала невизначеність перших днів повномасштабного вторгнення і подальші кроки задля того, щоб допомогти бізнес-спільноті у цей непростий час суцільних викликів. Зазначила про потужну підтримку з боку міжнародної академічної спільноти і готовність допомагати. Розповіла, як підвальні приміщення задля того, щоб продовжити навчання офлайн, переобладнали на захищені аудиторії.

War extends its grasp beyond the deaths of civilians and soldiers on the front line; it also robs us of our future. In times of such uncertainty, education becomes a pathway to a more predictable tomorrow.

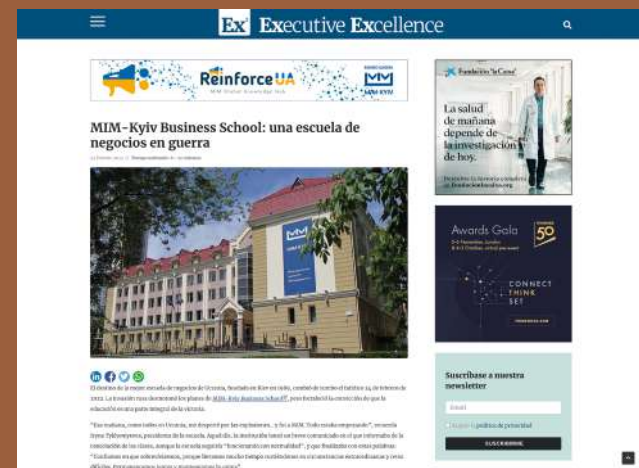
Iryna Tykhomyrova, the President of MIM Business School, discussed the challenges faced during the first months of the war, when the enemy threatened the capital, and the school's building suffered damage from rocket fragments with the Executive Excellence, Spanish publication. She then mentioned that amidst the difficulties, partnerships played a crucial role in strengthening and inspiring the Ukrainian business community.

In her interview with Federico Fernandes de Santos, editor-in-chief of the Executive Excellence, Iryna Tykhomyrova recounted the initial uncertainty and the steps taken to support the business community during the full-scale invasion. She highlighted the valuable support received from the international academic community, showing their willingness to assist. She explained how the school transformed its basement premises into secure classrooms to continue face-to-face learning.



▶ Прочитати інтерв'ю повністю мовою оригіналу можна за посиланням

The full interview can be read in its original language through this link



# EDUCATION ENSURES A PREDICTABLE FUTURE



MIM-KYIV

На важливості підтримки світової академічної спільноти Ірина Тихомирова наголосила і в коментарі для Асоціації з розвитку університетських бізнес-шкіл (AACSB): «Для нас дуже важливо відчувати, що ми не самотні. Для нас, як для народу України, Бізнес-школи та всієї країни».

Бажання іноземців підтримати MIM академічними знаннями конвертувалося у міжнародний освітній проєкт ReInforceUA, який завершиться офлайн-форумом у Києві 6 жовтня 2023 року.

## ДОВІДКОВО

AACSB була заснована 1916 року задля акредитації шкіл по всьому світу. Бізнес-школа MIM є акредитованим членом Асоціації. В результаті спільного звернення академічної спільноти, серед ініціаторів якого була і Бізнес-школа MIM, AACSB, AMBA&BGA ТА EFMD призупинили свою діяльність у російських установах.

In her comments to the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), Iryna Tykhomyrova underscored the significance of support from the global academic community. "It is very important for us to feel that we are not alone – for us, as the people of Ukraine, the Business School, and the entire country." The foreign community's desire to support MIM-Kyiv with their academic knowledge resulted in the international educational project ReInforceUA, culminating in an offline forum to be held in Kyiv on October 6, 2023.

## NOTE

AACSB was established in 1916 with the mission to accredit schools globally. MIM-Kyiv proudly holds accreditation as a member of this esteemed Association. In response to a collective request from the academic community initiated by MIM Business School among the others, AACSB, AMBA&BGA, and EFMD have temporarily suspended their activities in Russian institutions.



▶ Переглянути відео-коментар на сайті AACSB можна за посиланням.

You can find the video commentary on the AACSB website here.



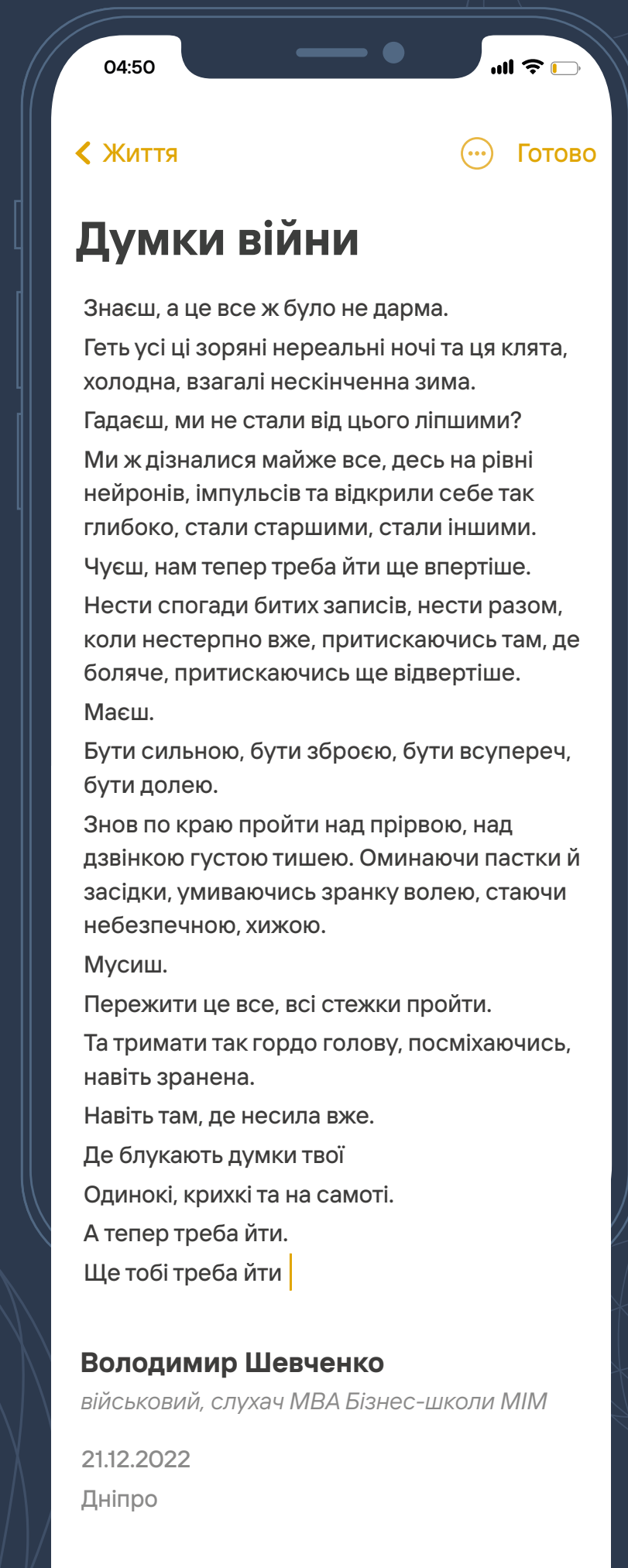


Інновація — це не обов'язково технічна новизна чи продукт. Це інший погляд на процес чи сервіс, трансформація ідеї в продукт, який приносить результат. Війна в Україні загострила потребу в нестандартних рішеннях, адже постійно необхідно прогресувати, змінюватись, навчатись, ставити нові цілі, удосконалюватись — бути інноваторами. У MIM є більше 30 років успішного досвіду на одному з найдинамічніших та найскладніших ринків світу. Ми знаємо і вчимо як змінюватись, щоб залишатися економічно боєздатними.

PART 2

# INNOVATION

Innovation encompasses more than just technical novelties or products. It involves a fresh perspective on processes and services, transforming ideas into result-driven products. The ongoing war in Ukraine has intensified the demand for unconventional solutions, urging us to continually progress, adapt, learn, set new goals, and improve. With over 30 years of successful experience in one of the world's most dynamic and intricate markets, MIM is well-versed in the art of adapting to ensure economic viability while imparting this knowledge to others.



ЖИТТЯ

ГОТОВО

## Думки війни

Знаєш, а це все ж було не дарма.

Геть усі ці зоряні нереальні ночі та ця клята, холодна, взагалі нескінченна зима.

Гадаєш, ми не стали від цього ліпшими?

Ми ж дізналися майже все, десь на рівні нейронів, імпульсів та відкрили себе так глибоко, стали старшими, стали іншими.

Чуєш, нам тепер треба йти ще впертіше.

Нести спогади битих записів, нести разом, коли нестерпно вже, притискаючись там, де боляче, притискаючись ще відвертіше.

Маєш.

Бути сильною, бути зброєю, бути всупереч, бути долею.

Знов по краю пройти над прірвою, над дзвінкою густою тишею. Оминаючи пастки й засідки, умиваючись зранку волею, стаючи небезпечною, хижою.

Мусиш.

Пережити це все, всі стежки пройти.

Та тримати так гордо голову, посміхаючись, навіть зранена.

Навіть там, де несила вже.

Де блукають думки твої

Одинокі, крихкі та на самоті.

А тепер треба йти.

Ще тобі треба йти |

**Володимир Шевченко**

*військовий, слухач MBA Бізнес-школи MIM*

21.12.2022

Дніпро

# ПРОФЕСОР МІМ СЕРГІЙ ГОЛОВ – СПІВАВТОР НОВОГО ПІДРУЧНИКА З ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ

Професор Бізнес-школи МІМ Сергій Голов разом з колегами під час повномасштабної війни видали підручник «Професійна етика бухгалтера». В Україні існує офіційний кодекс етики професійного бухгалтера, який є частиною нашого законодавства. Але при цьому в нашій країні досі не було підручника з професійної етики.

Сергій Голов,  
професор МІМ  
Maksym Korolenko,  
SE MBA

*«Є етика слів – те, що ми говоримо, та етика дій – те, як ми поведимось. Один мій колега казав, що етика – це те, як ти поводишся в кімнаті, коли тебе ніхто не бачить. Під час роботи над підручником я поглибився в теорію морального розвитку, адже ви можете знати всі правила етики, бути мотивованими, але не здатними на етичне рішення, тому що у вас немає хоробрості. На мій погляд, саме хоробрість потрібна для того, щоб діяти етично. При цьому доведено, що коли людина з низьким рівнем етики потрапляє у середовище з високим моральним розвитком, вона зростає. Тому в цій роботі я зробив акцент і на етиці в академічній сфері, адже дуже важливо розглядати в аудиторії кейси та ситуації, які дозволяють людині зростати», – зазначив Сергій Голов, д.е.н., член Федерації професійних бухгалтерів та аудиторів України (ФПБАУ) та Європейської асоціації фахівців з обліку (ЕАА), автор підручника «Управлінський облік», монографії «Сучасний стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в Україні», а також понад 100 наукових статей.*

У підручнику «Професійна етика бухгалтера» послідовно розглянуто: генезис і теорії етики, етика в контексті корпоративного управління і соціальної відповідальності бізнесу, призначення та зміст Міжнародного кодексу етики професійних бухгалтерів. Значну увагу приділено принципам етики, дотриманню їх бухгалтерами та аудиторами в процесі професійної діяльності. Окремий розділ присвячено етиці викладачів, особливостям викладання професійної етики, застосуванню моделей ухвалення етичних рішень.

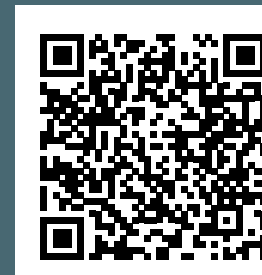
# PROFESSOR MIM SERHIY GOLOV CO-AUTHORS A NEW TEXTBOOK ON PROFESSIONAL ETHICS

Amidst the full-scale war, **Professor Serhiy Golov** and his co-authors published groundbreaking textbook titled “Professional Ethics of Accountants”. Although Ukraine has an official code of ethics for professional accountants incorporated into its legislation, the country had never before possessed a comprehensive textbook on the subject.

**Professor Golov** emphasized the duality of ethics: the ethics of words, encompassing what we say, and the ethics of actions, defining how we behave. “While working on the textbook, I delved into the theory of moral development, because you can know all the rules of ethics, be motivated, but not capable of making an ethical decision because you don’t have the courage. In my opinion, it is courage that is needed to act ethically. It has been proven that when a person with a low level of ethics is exposed to an environment with high moral development, it grows. Therefore, in this work, I also focused on ethics in the academic sphere, because it is very important to consider cases and situations

in the classroom that allow a person to grow,” said Sergiy Golov, PhD, member of the Federation of Professional Accountants and Auditors of Ukraine (FPAAU) and the European Association of Accounting Professionals (EAA), author of the textbook “Management Accounting”, monograph “Current State and Prospects of Accounting Development in Ukraine”, as well as more than 100 scientific articles.

The textbook, “Professional Ethics of an Accountant,” explores the genesis and theories of ethics, investigates ethics within the context of corporate governance and business social responsibility, and examines the purpose and content of the International Code of Ethics for Professional Accountants. Particular emphasis is placed on the observance of ethical principles by accountants and auditors throughout their professional activities. Additionally, the text dedicates a section to ethics in teaching, addressing the unique aspects of instructing professional ethics and the application of ethical decision-making models.



Електронна версія підручника «Професійна етика бухгалтера» є у вільному доступі

The e-version of the textbook “Professional Ethics of Accountant” is available for free



# НОВІ ВИКЛАДАЧІ ТА КУРСИ – НОВІ ГОРИЗОНТИ ЗНАНЬ

В МІМ найкращі викладачі навчають найкращих слухачів. Ця традиція залишається незмінною вже більше 30 років. У 2022-2023 навчальному році до нас приєдналися Максим Короленко з курсом "Поведінка споживачів", Анатолій Амелін з курсом "Економіка для бізнес-лідерів" та Сергій Бондаренко з курсом "Цифрова економіка та створення вартості бізнесу".



Співзасновник туристичної компанії Zagorye, випускник програми Senior Executive MBA. Максим має великий досвід та високу експертизу у сфері послуг та сервісу. Він читає курс "Поведінка споживачів" на програмі MBA.

*"Ідея виникла просто. Я завжди досліджував поведінку споживачів за своєю сферою діяльності і побачив, що послугам та сервісу не приділяється належної уваги. Хоча послуга є обов'язковою до всього, ми додаємо її до кожного продукту. Навіть сам процес продажу – це послуга. І це тісно пов'язано з поведінкою споживача. Для того, щоб розуміти сутність послуги, треба розуміти, хто і як її споживає. Так з'явився курс "Поведінка споживачів". Завдяки своєму досвіду, я розумію цю тему достатньо глибоко, щодня з нею працюю і вважаю, що вона часто є недооціненою. Зрештою, ми все робимо для нашого споживача, тож маємо ставитись до цього з повагою. За моїм задумом, цей курс – своєрідне збільшувальне скло, завдяки якому можна розглядіти цю маленьку частину маркетингу, яка насправді є достойною великої уваги".*

**МАКСИМ КОРОЛЕНКО**  
Maksym Korolenko

Co-founder of the renowned travel company Zagorye, and a graduate of the Senior Executive MBA program, brings a wealth of experience in the service industry. He passionately shares his insights through the Consumer Behavior course in the MBA program. **Maksym says,** *"The idea came naturally. My constant research on consumer behavior within my industry made me realize that the service often goes unnoticed. Yet, it is integral to every product, even the sales process itself. Understanding consumer behavior is essential to grasp the essence of service. Hence, the Consumer Behavior course was born. Given my extensive experience and daily involvement in this domain, I believe it is a topic worthy of greater attention. After all, we work for our customers, and respect towards them is paramount. This course serves as a magnifying glass, revealing the vital aspects of marketing that deserve closer examination."*



Зміни, які ми бачимо у фінансах з технологічної точки зору, створили таке явище як цифрова економіка. Сергій Бондаренко має великий досвід у сфері технологій розподілених реєстрів та криптовалют, керуванні процесами цифрової трансформації та консультуванні в галузі ІТ, є сертифікованим аудитором інформаційних систем, CISA. Його лекції надихають нове покоління бізнес-лідерів охоплювати можливості цифрових інновацій: "Курс "Цифрова економіка та створення вартості бізнесу" дає слухачам MBA не тільки знання про можливості й обмеження криптотехнологій, а й напрацювання навички їх безпечного використання. Слухачі отримують розуміння ролі криптовалют у трансформації фінансів, економіки і права, дізнаються про еволюцію грошей, перспективи банків і центробанків".

**SERHII BONDARENKO**  
Serhii Bondarenko

# NEW FACULTY MEMBERS OFFER NEW COURSES AND NEW KNOWLEDGE

At MIM, the commitment to excellence remains steadfast, with the finest faculty imparting knowledge to exceptional students. This tradition, spanning over 30 years, continues to thrive. In the 2022-2023 academic year, we proudly welcome Maksym Korolenko, Anatolii Amelin, and Sergii Bondarenko to our esteemed teaching staff, each bringing unique expertise and fresh perspectives to our institution.



Співзасновник та директор економічних програм "Українського інституту Майбутнього" також є випускником МІМ (МВА, ДВА) і неодноразово виступав у якості гест-спікера в "альма-матер". На лекції "Управління бізнесом з урахуванням прогнозів на майбутнє" він зазначив: "Зараз одним з головних завдань України на державному рівні є формування візії та стратегічних цілей. Коли вони будуть сформовані, стане зрозуміло, які фактори впливають на підвищення вірогідності настання певного сценарію або стримують його. Зараз Україна вперше в історії отримала суб'єктність. Є два ключових фактори, які визначають суб'єктність: це наявність впливу на інших суб'єктів і наявність власного плану дій. Сьогодні ми маємо великий вплив на інших суб'єктів. Минулого року Україна завізитувала більше 40 лідерів світових країн, такої кількості не було ніколи. Це і є ознака суб'єктності. Європейці, американці були готові до того, що росія зайде в Україну і буде контролювати наші території, економіку – вони з цим змирилися ще до вторгнення. Але ми змінили цю ситуацію і змінили хід світової історії".

**АНАТОЛІЙ АМЕЛІН**  
Anatolii Amelin

Co-founder, and director of economic programs at the Ukrainian Institute for the Future, is a celebrated MIM alumnus (MBA, DBA), who has also delivered guest lectures. During a lecture titled "Running Business with an Eye to the Future," he emphasized Ukraine's vital task as a state - formulating a vision and strategic goals. He passionately stated, *"Ukraine, for the first time in its history, has emerged as an independent actor on the global stage. This is defined by two key factors: the ability to influence other actors and having a well-defined action plan. The unprecedented visit of 40 world leaders to Ukraine last year underscores our position. Europeans and Americans were ready for Russia to invade Ukraine and control our territories and economy-they had accepted this even before the invasion. But we have reshaped the course of world history."*

*Technological shifts in finance drove the emergence of the digital economy. Serhii Bondarenko, an accomplished expert in distributed ledger technology, cryptocurrencies, digital transformation management, and IT consulting, holds the esteemed CISA certification as a certified information systems auditor. Through his lectures, he ignites a passion for digital innovation among aspiring business leaders, inspiring them to embrace the possibilities of the digital economy. Serhii elucidates, "The Digital Economy and Business Value Creation course equips MBA students not only with comprehensive knowledge of crypto technologies' potential and limitations but also the essential skills to use them securely. Students delve into the role of cryptocurrencies in transforming finance, economics, and law, gaining insights into the evolution of money and the prospects of banks and central banks."*



## ДОСЛІДЖЕННЯ MIM

# 600 МІНІПЕКАРЕНЬ ДОПОМОЖУТЬ ЗАБЕЗПЕЧИТИ ХЛІБОМ ПРИФРОНТОВІ ОБЛАСТІ

Південні та східні області України внаслідок війни потерпають від нестачі базових продуктів харчування і, зокрема, хліба. 90% великих хлібопекарських підприємств призупинили свою діяльність або були пошкоджені чи зруйновані. Облаштування мікро- та мініпекарень дозволить вирішити це питання системно, адже окрім забезпечення свіжим хлібом, їх поява сприяла б зростанню самозайнятості, а відтак – надходженню податків до місцевих бюджетів.

Бізнес-школа MIM завершила дослідження «**Business development Bake-4-Ukraine**», яке за запитом благодійної організації «Перспектива 21.3» профінансував уряд Нідерландів.

“Цей проєкт народився з ініціативи «Bake4Ukraine», яка належить Андрієві Василенку та його дружині, голландці Аренді Василенко-ван де Рей. Вони з-поміж іншого, допомагають людям з синдромом Дауна, аутизмом та порушеннями інтелектуального розвитку опанувати прикладну професію – навчитися робити випічку, і мають пекарню, обладнану для навчання, у Броварах. Власне, цей досвід і ліг в основу більш масштабного проєкту задля розвитку міні-пекарень, а уряд Нідерландів охоче пристав на цю ідею”, – розповідає куратор дослідження, викладач MIM Андрій Сосновський.

Команда MIM пройшла весь шлях у вивченні цього питання: від складання техзавдання до роботи з полем і підготовки готових бізнес-моделей з прорахунками всіх деталей. Йдеться про рецептури, варіанти комерційних пропозицій щодо обладнання, зарплатні сітки, способи оподаткування, рекомендації щодо персоналу тощо.

За основу взяли відкриті дані – довоєнну статистику, інформацію про переміщення людей. Вивчали ситуацію по всій Україні, але вагомі дані, що вказують на перспективність відкриття мініпекарень, віднайшли саме на півдні і сході. З’ясували, як там «почувається» хлібопекарська галузь, виявили проблему з постачанням базових продуктів харчування і те, як зріс попит на хліб на прифронтових територіях, де цей продукт вимушено заміняє молоко та м’ясо.

“Ми виявили гостру потребу у східних областях, у прифронтових зонах чи недавно деокупованих територіях, як то Херсон. Там взагалі проблема з базовими продуктами харчування. Зараз цю потребу перекриває допомога волонтерів, донорська підтримка з інших країн. Але просте рішення – допомога у створенні маленьких сімейних пекарень – дозволить закрити потребу в хлібові і якихось простих кондитерських виробах”, – ділиться Андрій Сосновський.

Уряд Нідерландів має намір виділяти кошти на наступних етапах реалізації проєкту та сприяти у залученні партнерської підтримки. Загалом же вартість облаштування 600 міні- та мікропекарень за підрахунками, викладеними в дослідженні, складає 40 млн євро, а на реалізацію може знадобитися два-три роки.

“Окрім забезпечення хлібом, йдеться про робочі місця, податки, заробітну плату, релевантну для того регіону. Ми прорахували, що на забезпечення діяльності однієї пекарні знадобиться від 10 до 16 осіб. Це самозайняті люди, які зі свого заробітку платитимуть податки. Ми розрахували, що вони будуть ФОП на єдиному податку без сплати ПДВ. Ми розробили типові моделі і повністю готову концепцію. З часом це дослідження з’явиться у відкритому доступі на нідерландських урядових ресурсах, тобто якщо хтось хоче відкрити такий бізнес, він може скористатися нашими напрацюваннями і точно знатиме, що робити”, – пояснює практичну цінність дослідження Андрій Сосновський.



MIM-KYIV

## MIM STUDY

# 600 MINI-BAKERIES TO PROVIDE BREAD TO FRONTLINE REGIONS

Due to the ongoing war, the southern and eastern regions of Ukraine are facing a severe shortage of basic food items, including bread. Approximately 90% of large bakery enterprises have either suspended operations or have been damaged or destroyed. To address this issue the establishment of micro- and mini-bakeries has been proposed. These bakeries would not only provide fresh bread but also promote self-employment, thereby increasing tax revenues for local budgets.

The MIM Business School has recently completed a study titled “**Business Development Bake-4-Ukraine**,” which was funded by the Dutch government in response to a request from the charitable organization Perspective 21.3.

*The project originated from the Bake4Ukraine initiative, led by Andriy Vasylenko and his wife, Arenda Vasylenko-van de Rey who is from the Netherlands. The initiative focuses on helping individuals with Down syndrome, autism, and intellectual disparities by providing them with suitable vocational training, such as baking. Their bakery in Brovary serves as a training facility, and their experience greatly influenced our project. The Dutch government provided immediate support for our endeavor, stated **Andrii Sosnovsky**, the research supervisor and MIM faculty member.*

MIM-Kyiv conducted the research from scratch, starting with a feasibility study, followed by field research, and culminating in the development of comprehensive and ready-to-use business models. These models encompassed various aspects, including recipes, equipment procurement documentation, remuneration schemes, and taxation considerations.

The team reviewed pre-war statistics and gathered the latest data on temporary displacements throughout Ukraine. The analysis revealed that the most promising areas for this type of business were in the South and East of Ukraine. The team also collected extensive data on the bread supply and demand in the newly liberated territories, where it served as a temporary substitute for other food sources.

**Andriy Sosnovsky** highlights the acute need in the eastern regions, particularly in the frontline and recently liberated territories such as Kherson. “These areas face food shortages, which are currently being addressed through volunteer assistance and donor

*support from other countries. While volunteer and donor aid provide immediate relief, the establishment of small, family-run bakeries represents a sustainable and practical solution,” he explains.*

The Dutch government has expressed its intention to allocate funds for the project’s next stages and support in attracting partners. The estimated cost of equipping 600 mini- and micro-bakeries is €40 million, and the implementation is anticipated to take two to three years.

**Andriy Sosnovsky** emphasizes the practical value of the study, stating, “These bakeries provide both nutrition and job opportunities with salaries commensurate with the regional standards, along with the associated tax contributions. Each bakery typically requires a team of 10 to 16 individuals, most of whom are self-employed and pay taxes as sole traders. We have developed a comprehensive documentation package and recommendations, which will soon be made available on Dutch government resources for anyone interested in starting this type of business.”



**MIM.** ОНЛАЙН-ПРОЄКТИ  
Підтримка бізнесу з самого початку  
повномасштабного вторгнення

# ЕКОНОМІЧНИЙ ФРОНТ

У березні 2022 року Бізнес-школа MIM запустила два онлайн-проекти, спрямовані на підтримку та підсилення бізнес-спільноти. Перший проєкт – “MIM. Економічний фронт” – серія антикризових ефірів, під час яких викладачі Бізнес-школи та випускники, експерти та топ-управлінці провідних компаній розповідають, як вони долають складнощі військового часу, які рішення приймають для того, щоб зберегти потенціал власних організацій, подбати про персонал і підтримати економіку країни.



**АЛЕКС БУДАК**  
Alex Budak



В ефірі проєкту “MIM. Економічний фронт” побував **Алекс Будак**, соціальний підприємець, викладач відомої бізнес-школи Берклі (Каліфорнія).

Він розробив схему, яку назвав «канвою змін». Цей інструмент допомагає практично, крок за кроком втілювати зміни та визначати етапи їх реалізації: “Люди чинять спротив змінам і не сприймають їх як щось невідворотнє. Бо навіть якщо альтернатива краща, зміни лякають і спільнота завжди має сумніви щодо їх доцільності. Тому якщо ми хочемо бути агентами змін, ми повинні усвідомлювати цей момент і спочатку змінити себе таким чином, щоби навчитися хотіти змін. Ми повинні використовувати емпатію для усвідомлення бажання щось змінити, але разом з тим фіксувати, якщо люди довкола не дуже хочуть цих змін. Тоді варто шукати способів, як їх можна переконати чи підштовхнути.”

Among the notable guests in the MIM Economic Front project was Alex Budak, a social entrepreneur and lecturer at Berkeley Business School, who introduced a change implementation framework called the “canvas of change.” This tool helps facilitate step-by-step changes and define their stages of realization. Alex Budak emphasized the importance of recognizing people’s resistance to change, “People resist change and do not perceive it as inevitable. Because even if the alternative is better, change is scary.”



**ЕРІК КАДИРОВ**  
Eric Kadyrov



Про можливості залучення капіталу у стартапи розповів інвестиційний банкір і технологічний підприємець із Силіконової долини Ерік Кадиров: “Війна впливає на інвестиційний клімат – є великий інтерес з боку інвесторів і фондів, які, можливо, будуть брати участь у відновленні країни. Але доки йде війна, напевно, великі проєкти поки неможливі. Стартапам в цьому плані простіше, бо компанія може переїхати і частина співробітників також. В Україні нині безпрецедентна підтримка. Зараз іде переформатування безпеки в Україні, але також і у світі. Слід очікувати далі підтримки і з боку тих, хто пішов з російського ринку, а це тисячі компаній”.

Another guest, Eric Kadyrov, an investment banker and tech entrepreneur from Silicon Valley, discussed the opportunities for raising capital for startups in the midst of the war. He highlighted the significant interest from investors and funds aiming to contribute to the country’s recovery. Kadyrov also noted, “The war prevents large scale projects. It is easier on startups because companies can relocate and some of their employees can move as well. Ukraine has unprecedented support now. Security is being reformatted in Ukraine, but also in the world. We should expect further support from those who have left the Russian market, and these are thousands of companies.”



Записи  
ефірів

Broadcast  
recordings

## MIM. MIM'S ONLINE PROJECTS Supporting Business Amidst Full-Scale Invasion

# ECONOMIC FRONT

In March 2022, MIM Business School initiated two online projects to provide support and strengthen the business community during challenging times. The first project, named MIM Economic Front, comprises a series of anti-crisis streams featuring faculty, alumni, experts, and top managers from leading companies. These individuals share their strategies for overcoming wartime difficulties, preserving organizational potential, caring for staff, and supporting the country’s economy.





ЛЕОНІД ВЕРЕЩАГІН

Leonid Vereshchagin

Leonid Vereshchagin, Business Director of Coffee and Beverages at Nestlé Ukraine and Moldova, shared insights into the company's approach during these challenging times. While operating in a "in the moment" mode, Nestlé utilizes a long-term strategy developed prior to the war, which remains relevant. He acknowledged current impediments, *"It is difficult to plan in such a situation — we can only draw conclusions about how the market reacts to the situation and do our best to meet the existing demand. It is very difficult to predict its growth or decline. Of course, we do it, because production is impossible without it, but we focus on the current situation and the short-term development perspective."*



Леонід Верещагін, директор бізнесу Кава та Напої Нестле Україна та Молдова, розповів, що компанія переважно працює в режимі «на зараз», хоча й послуговується довгостроковою стратегією, яка була розроблена до війни і залишається робочим вектором і нині: *"Планувати в такій ситуації складно — ми можемо робити лише висновки, як ринок реагує на ситуацію і робимо все, щоб задовольнити наявний попит. Прогнозувати його зростання чи падіння дуже важко. Безперечно, ми це робимо, бо без цього неможливе виробництво, але фокусуємося на ситуації, яка є сьогодні, а також на короткострокову перспективу розвитку"*.



MIM-KYIV

Другий проєкт отримав назву "MIM Toolbox". Це прямі ефіри, мета яких – психологічна підтримка та підсилення себе в умовах нових, військових викликів для особистості та економіки. В межах цього проєкту ми робимо акцент на особливостях управлінської психології в кризові часи. Глядачі є безпосередніми учасниками прямих ефірів. Вони задають питання і отримують відповіді у режимі реального часу. Ведучі – викладачі Бізнес-школи, які мають великий досвід у практичній психології та коучингу: **Олександр Сударкін, Всеволод Зеленін, Ірина Золотаревич**.

The second project, MIM Toolbox, focuses on psychological support and self-empowerment for individuals and businesses facing wartime challenges. The live streams explore management psychology in times of crisis, with viewers actively participating by asking questions and receiving real-time answers. The hosts are MIM Business School professors with extensive experience in practical psychology and coaching: **Oleksandr Sudarkin, Vsevolod Zelenin, and Iryna Zolotarevych**.



ОЛЕКСАНДР СУДАРКІН

Oleksandr Sudarkin



Один з ефірів **Олександр Сударкін**, директор програм MBA і Pre-MBA "Лідерство" Бізнес-школи MIM, присвятив темі групового мислення та дисфункцій команди. Він зауважив, що робота команд у часи криз та війни потребує вміння мислити і діяти за рамками звичного. Саме тому особливо прискіпливо слід виявляти пастки групового мислення, які обмежують в оцінці ситуації, реагуванні на небезпеки та прийнятті рішень: *"Зазвичай управлінці прагнуть, щоб всі однотайно підтримали їхню ідею. Формально багато керівників команд казатимуть, що вони за різноманіття і готові чути всі думки. Але казати і робити – різні речі. Постостерігайте, коли з керівником під час нарад хтось не погоджується: чи побачите ви зміну обличчя, негативну реакцію, чи може керівник скаже прямо «я тут приймаю рішення» або дасть це зрозуміти. Причина такого феномену – бажання зробити так, щоб група була як один. Щоб було узгодження думок, прагнення до загального погодження рішення. І не було ідей, які серйозно відрізняються від загальноприйнятої лінії. «Всі як один» і крапка"*.

During one of the streams, **Oleksandr Sudarkin**, Director of MBA and Pre-MBA Leadership programs at MIM Business School, discussed the concept of group thinking and team dysfunctions. He emphasized the importance of thinking and acting outside the box during times of crisis and war, highlighting the need to identify and avoid those traps that limit a thorough assessment of the situation, response to threats, and effective decision-making. *"Managers usually want everyone to unanimously support their idea. Formally, many team leaders would say that they are in favor of diversity. But saying and doing are different. Just look when someone disagrees with such a manager during a meeting — a change of face, a negative reaction, or saying directly "I make decisions here". It happens because many managers want unanimity rather than seriously different ideas,"* **Oleksandr Sudarkin** explains.



**ВСЕВОЛОД ЗЕЛЕНІН**  
Vsevolod Zelenin



В одному з ефірів **Всеволод Зеленин**, доктор філософії у психології, CEO Zelenin Lab, коуч, викладач Бізнес-школи MIM, розповів, як долати стереотипи, формуючи новий вимір лідерства: *“Стереотипи – як програмне забезпечення: щойно перестає працювати, необхідно завантажити оновлення. Стереотипи не варто ламати. Їх треба вміло знаходити і визначати, які з них вам заважають вам рухатися далі. Варто формувати нові стереотипи, можливо, запозичуючи їх у тих, хто вже став лідером у тій сфері, яка вам цікава. Кожна людина, яка є лідером, є також майстром у зміні стереотипів: як в собі, так і в інших. Ви не можете стати лідером, якщо не здатні змінювати стереотипи оточуючих. Власне, це і є одна з ознак лідера – він помічає стереотипи, які в інших не спрацьовують, і розуміє, як змінити їх у тих умовах, що склалися. Він допомагає іншим міняти стереотипи”.*

**Vsevolod Zelenin**, a PhD in Psychology, CEO of Zelenin Lab, professional coach and lecturer at MIM Business School, addressed the topic of overcoming stereotypes and cultivating a new dimension of leadership. He emphasized that stereotypes should not be shattered entirely but skillfully evaluated to determine which ones hinder progress. He emphasized the importance of stereotypes and their timely upgrade, drawing inspiration from successful leaders in relevant fields. He said, *“Stereotypes are like software: as soon as it stops working, you need to download an update. Stereotypes should not be broken. You need to identify them and determine which ones prevent you from moving forward. It is worth creating new stereotypes, perhaps borrowing them from those who have already become leaders in the relevant field. Every person who is a leader is also a master at changing stereotypes, both in themselves and in others. You cannot become a leader if you are not able to change the stereotypes of others. In fact, this is one of the signs of a leader - they notice stereotypes that do not work for others and understand how to change them in the current circumstances. He helps others to change their stereotypes.”*



**ІРИНА ЗОЛОТАРЕВИЧ**  
Iryna Zolotarevych



**Ірина Золотаревич**, консультант і коуч провідних політиків та підприємців, засновниця Школи Масштабуючого коучінга, викладачка Бізнес-школи MIM, торкнулася теми масштабування бізнесу, команди і особистості у воєнний час. Вона порекомендувала прийняти факт, що старі сценарії більше не працюють, тому варто усвідомити нинішній час як нескінченну варіацію можливостей для розвитку: *“Підприємці діляться відчуттями: «я роблю багато, але не виходжу за межі». Схоже до щурячих перегонів – ти бігаєш, забезпечуєш рутину, але нічого нового не відбувається. Тож важливо усвідомити, що ви ходите колами і не можете вирватися за їх межі. Значить на даний момент ви вичерпали дієвість тих інструментів і сценаріїв, якими користувалися раніше. Не треба думати «я потерплю трохи і воно спрацює» – так не буває ні у нас, як в особистостей, ні у бізнесі. Поки ви намагаєтесь утримати інструменти, які розвивали ваш бізнес раніше, ви лише відстаєте. Коли у вас немає розвитку бізнесу, притоку нових споживачів, грошей, рішень, партнерів, підживлень будь-якими ресурсами, значить те, чим ви раніше користувалися, себе вичерпало. Це треба визнати якнайскоріше і виходити в нові горизонти”.*

**Iryna Zolotarevych**, a consultant and coach to leading politicians and entrepreneurs, founder of the School of Scaling Coaching, and lecturer at MIM Business School, discussed scaling issues of business, teams, and personal growth during wartime. She urged entrepreneurs to acknowledge that old strategies may no longer be effective, *“Sometimes entrepreneurs feel trapped in everyday routine. It is important to realize when the old instruments and scenarios do not work anymore. Do not stick to the obsolete toolbox if it does not bring you new clients, partners, solutions, etc.”*

# «СВОЇ ДЛЯ СВОЇХ» – НОВА ІНІЦІАТИВА ДЛЯ СПІЛЬНОТИ MIM

У продовження проєкту «MIM. Економічний фронт» ми створили майданчик, де слухачі і випускники MIM пропонують для спільноти вигідні умови покупки товарів і послуг.

«Проєкт «MIM. Економічний фронт» було започатковано у березні 2022 року, за пару тижнів після початку повномасштабної війни. Перша фаза проєкту була присвячена обміну інформацією: як діють підприємці, як вони комунікують з персоналом, що відбувається на ринках тощо. Була відзнята серія прямих ефірів з бізнесменами та управлінцями різних галузей. Далі ми започаткували Телеграм-канал, де дали можливість підприємцям ділитися своїми бізнес-пропозиціями та допомогти один одному. В розвиток проєкту в червні 2023 року була запущена третя фаза під назвою «Свої для своїх». Ми розробили сайт, де публікуємо вигідні пропозиції та знижки, які пропонують представники спільноти MIM для слухачів та випускників нашої Бізнес-школи», – розповів про ініціативу **Вадим Савельєв**, викладач MIM, керівник проєкту «MIM. Економічний фронт», директор з розвитку бізнесів DC Link Group.

Першу пропозицію надав **випускник MIM Олексій Берлетов**, CEO компанії DC Link Group, яка вже 20 років спеціалізується на дистрибуції техніки і електроніки та має власне виробництво десктопів і ноутбуків. Для спільноти MIM партнери з DC Link Group надають вигідні умови на купівлю техніки для офісу і дому.



На момент написання матеріалу (липень 2023 року) ініціативу також підтримали:

- **Михайло Кухар** та його **Ukraine Economic Outlook**, незалежна група макроекономічного аналізу та прогнозування. Вони запропонували знижку на аналітичні продукти: щотижневий економічний огляд WEEKLY Economic Monitor та макроекономічний аналіз і прогноз MONTHLY Economic Outlook.
- Викладач і випускник MIM **Олег Москаленко** надав знижку на сервіс «Допомога у дорозі 24/7» від інтернет-магазину автотоварів та сервісів **EXIST.UA**.
- **Shambala Wellness Club**, що пропонує SPA та оздоровчі процедури, аюрведичне харчування та заспокійливі практики, надав знижку на проживання.
- Випускник MIM **Сергій Корінь** зробив пропозицію на проведення семінарів та ретритів з жовтня по грудень у готелі **Ruta Resort Polyana**.
- **TOP CLINIC DENIS**, нова багатопрофільна клініка Києва, запропонувала MIM'цям знижку на всі послуги.
- Випускниця MIM **Олена Сторчак** запропонувала знижку на доставку букетів та подарунків, озеленення офісів, ТЦ, ресторанів, готелів та інших бізнес-просторів, а також на флористичне оформлення корпоративних та приватних свят від компанії «**Украфлора**».
- **Компанія Craft Innovations**, здійснює маркетингові дослідження та проектування виняткового клієнтського досвіду для цифрових та фізичних сервісів запропонувала знижку на проведення маркетингових та продуктових досліджень споживачів в Україні та світі, дизайн корпоративного вебсайту чи додатку, а також юзабіліті-аудит вебсайту або мобільного додатку.
- **Компанія A-HR**, яка реалізовує HR та бізнес-проєкти будь-якої складності у всіх секторах економіки, надала знижку від сум всіх рахунків у 2023 році.

# MIM INTRODUCES NEW INITIATIVE FOR ITS COMMUNITY

MIM has unveiled a new initiative aimed at fostering stronger bonds among its students and alumni while providing a platform to promote their businesses.

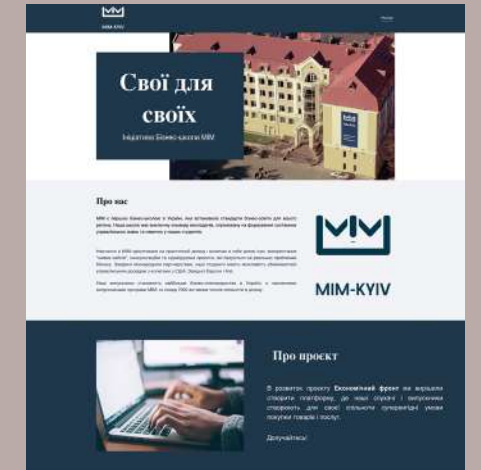
“Dubbed “MIM: Economic Front,” the project was launched in March 2022, just weeks after the outbreak of full-scale war. Its initial phase primarily focused on facilitating the exchange of information among entrepreneurs. This involved hosting a series of live streams featuring businesspeople and managers from diverse industries, shedding light on their operations, communication with teams, and market insights. To foster further collaboration, a Telegram channel was established, enabling entrepreneurs to share business proposals and support each other. In June 2023, the project entered its third phase, aptly named “We for Ourselves.” A dedicated website was developed to showcase products and services offered by and for the members of the MIM community,” Vadym Savelyev, MIM professor, manager of MIM: Economic Front, and Director of Business Development at DC Link Group, enthusiastically spoke about the initiative.

Leading the way, Olesiy Berletov, CEO of DC Link Group and a MIM graduate, was the first to extend his company's services to the community. With a two-decade specialization in hardware and electronics distribution, along with in-house production of desktops and laptops, DC Link Group now provides exclusive conditions for MIM members when purchasing office and home equipment.

Якщо ви хочете запропонувати великій спільноті MIM, яка налічує сім тисяч випускників, вигідні умови на продукцію або послуги вашої компанії – заповнюйте форму на сайті. Ми розкажемо про компанію і запропонуємо спільноті вашу спецпропозицію.



If you wish to offer special conditions for your company's products or services to over seven thousand members of the MIM community, simply fill out the form at website. Your company and its unique offer will be showcased on our website, fostering greater collaboration and support within our vibrant community.



As of July 2023, the initiative has garnered support from several esteemed entities, offering exclusive discounts and benefits to the MIM community:

- **Mykhailo Kukhar** and **Ukraine Economic Outlook**, an independent macroeconomic analysis and forecasting group, providing discounted rates on analytical products like WEEKLY Economic Monitor and MONTHLY Economic Outlook.
- MIM lecturer and graduate **Oleh Moskalenko**, offering a discount on the 24/7 Roadside Assistance service from **EXIST.UA**, an online auto goods and services store.
- **Shambala Wellness Club**, presenting discounts on SPA and wellness treatments, Ayurvedic nutrition, and tranquilizing practices, along with discounted accommodations.
- MIM alumnus **Sergey Korin**, extending special conditions for seminars and retreats at **Ruta Resort Polyana** during October to December period.
- **TOP CLINIC DENIS**, a new general hospital in Kyiv, offering discounted services.
- **Olena Storchak**, MBA 2022, providing discounts for bouquet and gift deliveries, landscaping services for offices, shopping centers, restaurants, hotels, and floral decorations for corporate and private events through **Ukrflora**.
- **Craft Innovations**, a marketing research company and designer of exceptional customer experiences with digital and physical services, offering discounts for conducting marketing, product, and consumer research in Ukraine and abroad, corporate website or application design, and usability audits for websites or mobile applications.
- **A-HR**, implementing HR and business projects of any complexity across all sectors of the economy, presenting discounts on all invoices throughout 2023.



Якісна сучасна бізнес-освіта — це не лише грамотна інтеграція теоретичних і практичних дисциплін, це несподівані колаборації, цікаві знахідки та вражаючі стартапи.

Об'єднання заради спільних цілей та цінностей.

PART 3

# INTEGRATION

Quality business education nowadays is more than the integration of theory and practice. It employs unexpected collaborations, exciting findings, and impressive start-ups. It features partnering based on mutual goals and values.

25.05.2023  
ДЕСЬ НА  
УЧЖИНІ...

Розкажи мені про нього — ким він був.  
Покажи його весь шлях, який пройшов  
розгорни вітрила мрії на вітру.  
Намагався всі таємниці, що знайшов.  
Розкажи про нього світу, розкажи.  
Відчайдушно, не шкодуючи всі сили.  
Не учим він буде, не учим  
серед тих, хто сніє з небосхилу.  
Осели його мавіки між модеру,  
між прийдешніх поколінь завчасно.  
Оживи його зі спотадів ідей,  
що завжди в віках будуть сучасні.  
Поклади на музику вірші,  
що не встигли разом заспівати.  
Раз зустрівшись, відуть дві душі  
одна одного у вирі зустрічати.

Якщо зникну, себе пилом не вкривай.  
Та всі тайни не тримай, що я збагнув.  
Себе заживо зі мною не ховай.  
Розкажи йому про мене...  
ким я був

Володимир Шевченко  
Військовий,  
Слухач МВА Бізнес-школи МІМ



## НАШ ВНЕСОК У ПЕРЕМОГУ

# МІМ СТВОРИВ БФ «УПРАВЛЯЙ МАЙБУТНІМ»

Благодійний фонд «Управляй майбутнім» був створений з первинною метою реалізації освітніх проєктів та ініціатив, спрямованих на підтримку українського бізнесу. Однак, відповідно до обставин, що склалися в результаті воєнної агресії з боку РФ, спектр діяльності фонду було розширено.

## OUR CONTRIBUTION TO VICTORY

# MIM ESTABLISHED THE “MANAGE THE FUTURE” CHARITY FOUNDATION

The Manage the Future Charitable Foundation was founded with the primary aim of implementing educational projects and initiatives to support Ukrainian businesses. However, in response to the military aggression by the Russian Federation, the Foundation has expanded its range of activities.



▶ Якщо у вас є пропозиції щодо співпраці та розвитку проєктів Благодійного фонду «Управляй майбутнім», надсилайте їх за цим QR-кодом.

*If you have any suggestions for cooperation and the development of Manage the Future Foundation's projects, please contact them to us at this QR code.*

«На сьогоднішній день Благодійний Фонд «Управляй майбутнім» активно займається гуманітарною підтримкою, що включає не лише допомогу армії, але і підтримку соціально вразливих верств населення. За декілька місяців своєї діяльності ми передали ЗСУ десятки генераторів, а також тонни медичних засобів та засобів особистої гігієни. Нам вкрай важливо, щоб наша робота сприяла наближенню Перемоги та створювала сприятливі умови для подальшого відновлення та розвитку економіки України», — зазначила Тетяна Шилан, Голова Благодійного фонду «Управляй майбутнім».

Фонд вже отримав перші Подяки від військових: «Командування та особовий склад в/ч А4742 висловлює Вам слова щирої вдячності за вагомий вклад в нашу спільну Перемогу, активну громадянську позицію, патріотизм та любов до України, самовідданість та силу волі, турботу та надану допомогу».

Також Подяки за підтримку та сприяння обороноздатності держави отримали колектив та спільнота Бізнес-школи МІМ. Ми твердо переконані, що тільки спільними зусиллями на передовій, а також на економічному, культурному та освітньому фронтах нам вдасться перемогти ворога та зміцнити Україну. Тому продовжуємо рухатися далі та працювати на Перемогу.

Пропонуємо вам долучитися до допомоги нашим підшефним військовим частинам і надаємо відповідні реквізити.

Благодійна організація "БЛАГОДІЙНИЙ  
ФОНД "УПРАВЛЯЙ МАЙБУТНІМ"

Charitable organization  
"MANAGE THE FUTURE"

ЄДРПОУ 44957623

IBAN UA64 3808 0500 0000 0026 0008 2833 2 EUR

IBAN UA41 3808 0500 0000 0026 0018 2833 1 USD

IBAN UA22 3808 0500 0000 0026 0038 2832 8 UAH

в АТ "Райффайзен Банк" / at Raiffeisen Bank JSC



Tetiana Shylan, Head of the Manage the Future Foundation, emphasized, "Today, our Foundation is actively involved in humanitarian support, which encompasses assistance to the army and to socially vulnerable groups of the population. In the past few months, we have provided dozens of generators to the Armed Forces of Ukraine, along with tons of medical and personal care products. It is of utmost importance to us that our efforts contribute to bringing Victory closer and creating favorable conditions for Ukraine's economic recovery and development."

The Foundation has already received letters of appreciation from the military, stating, "The command and personnel of military unit A4742 express their sincere gratitude to you for your significant contribution to our common Victory, active citizenship, patriotism, love for Ukraine, dedication, willpower, care, and assistance."

The staff and community of MIM also received certificates of appreciation for their support and contributions to the defense of the country. We firmly believe that only through collective efforts on the front lines, as well as on the economic, cultural, and educational fronts, can we defeat the enemy and strengthen Ukraine. This is why we are committed to moving forward and working for Victory.

We extend an invitation to you to join us in supporting our sponsored military units. If you wish to contribute, please find the relevant details below.



ЗАПРОШЕНІ СПІКЕРИ

## ОБМІН ДУМКАМИ ТА ДОСВІДОМ З ПРОВІДНИМИ ДІЯЧАМИ СУЧАСНОСТІ

Важлива складова навчального процесу в Бізнес-школі MIM – неформальне спілкування з топ-управлінцями, успішними бізнесменами, відомими громадськими діячами.

Цього навчального року до слухачів **Senior Executive MBA** завітали **Павло Клімкін**, український дипломат, экс-міністр закордонних справ, та **Олексій Гончарук**, який обіймав посаду Прем'єр-міністра України у 2019-2020 роках.



**Павло Клімкін** провів тренінг з моделювання переговорів, розповів, на що слід зважати у перемовинах, які важелі впливу варто використовувати, а від чого слід відмовитися, скільки в цьому процесі логіки, а що займають емоції. Топ ключових порад від пана Клімкіна:

*"Перший крок в будь-яких переговорах – встановлення контакту. У цьому допоможе емпатія – уміння розуміти емоції вашого співрозмовника. Перемовини – це про те, що ви слухаєте іншого, а не себе. Коли люди говорять, вони думають про ту стратегію, яку вони собі придумали.*

*Але треба бути дуже уважним до того, що говорить інша сторона, які «подачі» лунають, говорить людина правду чи ні. Переговори нагадують контактний бій – ви не думаєте над кожним ударом у дзюдо чи карате. Важливо вчасно реагувати на подачі іншої сторони. Перемовини треба проводити в певному настрої, адже у цьому процесі є дві сторони – раціональна та емоційна. За версією Гарвардської бізнес-школи, у переговорах немає місця емоціям. Я з цим не згоден, адже доведено, що людина у своїх діях нерациональна і сприймає світ переважно через емоцію".*

**Pavlo Klimkin** conducted an engaging training session on negotiation modeling, offering valuable insights on what factors to consider during negotiations, which levers of influence to utilize, the balance between logic and emotions, and what strategies to embrace. Mr. Klimkin shared his top tips:

*"The first step in any negotiation is to establish a connection. Empathy, the ability to understand the emotions of your counterpart, plays a crucial role in achieving this. Negotiations require active listening to the other party rather than focusing solely on your own agenda. While people express their thoughts, they often reveal their underlying strategies. Therefore, it is essential to attentively analyze their statements, assess their truthfulness, and decipher the subtle messages they convey. Negotiations can be likened to a contact fight. Just as in judo or karate, you don't consciously think about each move; similarly, in negotiations, you must promptly respond to the propositions made by the other party. Negotiations should be approached with the right mindset, as the process encompasses both rational and emotional aspects. Contrary to the belief supported by Harvard Business School, emotions do play a significant role in negotiations. Numerous studies have demonstrated that human actions are driven by irrationality and are primarily influenced by emotions."*

ЗАПРОШЕНІ СПІКЕРИ

## PROMINENT POLITICIANS SHARE THEIR IDEAS

One of the significant components of the educational process at MIM Business School is the opportunity for informal communication with top executives, successful entrepreneurs, and prominent public figures.

During this academic year, the **Senior Executive MBA** students had the privilege of hosting two distinguished guest speakers: **Pavlo Klimkin**, a Ukrainian diplomat and former Minister of Foreign Affairs, and **Oleksii Honcharuk**, who served as the Prime Minister of Ukraine from 2019 to 2020.



**Олексій Гончарук** розповів про капіталізм майбутнього і зробив акцент на тому, що найкращий тип лідерства у сучасному світі – той, де ти створюєш для інших умови, які дозволяють їм розкриватися і ставати успішними: "Коли ти живеш в атмосфері, де головним драйвером суспільства є довіра, а не страх, ти можеш дозволити собі будувати більш відкриті системи і лідерство нового типу. Якщо твій основний мотиватор в суспільстві – страх, а основний сценарій поведінки – короткострокові дії, схопити щось «тут і тепер», бо це виглядає як найефективніша стратегія, ні про які моделі лідерства мова йти не може.

Такі різні підходи – це не про континенти, а про різну температуру у суспільстві. Силіконова долина може собі дозволити інвестувати в людей, щоб ті наступні 20 років повертали інвестору відсотки, бо там працює правоохоронна система і юстиція. І ні в кого не виникає думка зникнути, бо мислити в довгу – це виграшна стратегія там. На мою думку, у нас в суспільстві дійсно домінують «червоні» типи лідерства – сила, особистий приклад. Так склалося історично і завдяки певним обставинам у нас інша загальна температура в суспільстві, де цей «червоний» тип лідерства очевидніше допомагає досягати успіху".

**Oleksii Honcharuk** shared his thoughts on the capitalism of the future, emphasizing the importance of fostering an environment of trust and creating conditions that enable individuals to thrive and achieve success. He stated, "In a society where trust, rather than fear, serves as the primary driving force, one can afford to build more open systems and embrace a new form of leadership. When fear is the prevailing motivator, and short-term gains become the dominant behavioral pattern, the concept of effective leadership becomes obsolete.

These differences are not limited to geographical regions but are a reflection of the varying social climates. Silicon Valley, for instance, can invest in people with a long-term perspective, knowing that the rule of law and justice system are robust. Long-term thinking is rewarded and disappearing from the scene is inconceivable there. In our society, we are indeed dominated by a 'red' form of leadership, characterized by the exertion of force and setting personal examples. Due to historical circumstances, we find ourselves in an environment with a different social climate, where this 'red' style of leadership appears to be more conducive to achieving success."



## БІЗНЕС НОВОГО ЧАСУ

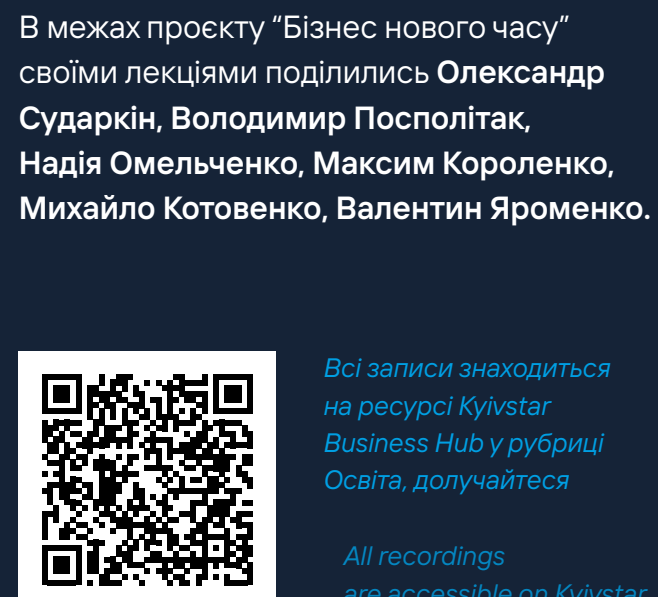
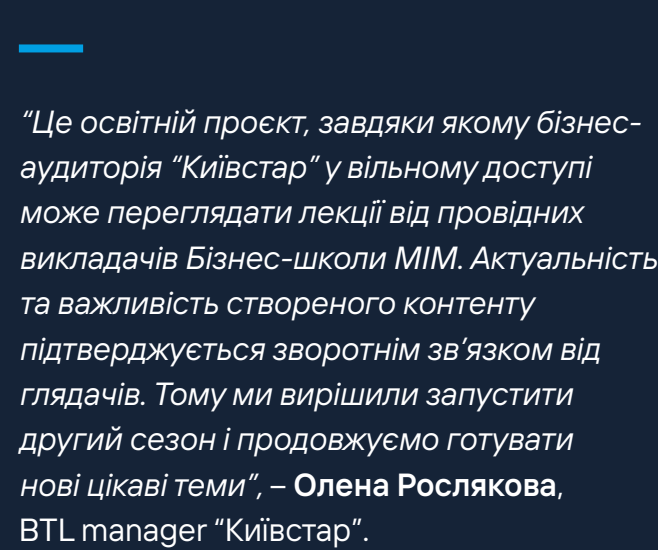
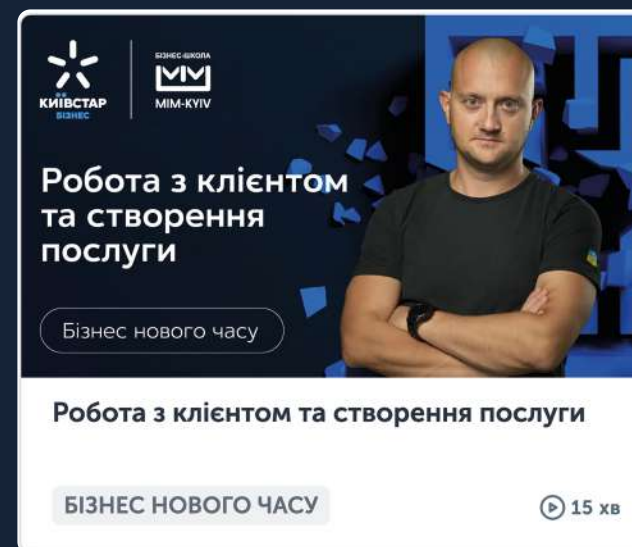
# СПІЛЬНИЙ ПРОЄКТ МІМ ТА КИЇВСТАР

У листопаді 2022 року МІМ разом з компанією “Київстар” запустили партнерський освітній проєкт “Бізнес нового часу”. Ідея полягала в тому, щоб швидко і стисло донести до аудиторії важливі меседжі стосовно управління бізнесом у кризу, особливостей менеджменту, маркетингу, правових аспектів воєнного часу тощо. Викладачі МІМ записали декілька лекцій, які отримали позитивний фідбек, тому у червні 2023 року ми запустили другий сезон проєкту “Бізнес нового часу”.

## BUSINESS OF THE NEW TIME

# A JOINT PROJECT BY MIM AND KYIVSTAR

In November 2022, MIM and Kyivstar joined forces to launch an educational project called “Business of the New Time.” The aim was to deliver important messages about crisis management, specific aspects of business administration, marketing, wartime legal and regulation framework, etc. in a concise and friendly manner. The records of the initial lectures by MIM professors received positive feedback, leading to the launch of the second season of the New Time Business project in June 2023.



“Це освітній проєкт, завдяки якому бізнес-аудиторія “Київстар” у вільному доступі може переглядати лекції від провідних викладачів Бізнес-школи МІМ. Актуальність та важливість створеного контенту підтверджується зворотнім зв’язком від глядачів. Тому ми вирішили запустити другий сезон і продовжуємо готувати нові цікаві теми”, – **Олена Рослякова**, BTL manager “Київстар”.

В межах проєкту “Бізнес нового часу” своїми лекціями поділились **Олександр Сударкін, Володимир Посполітак, Надія Омельченко, Максим Короленко, Михайло Котовенко, Валентин Яроменко.**



Всі записи знаходяться на ресурсі [Kyivstar Business Hub](#) у рубриці [Освіта](#), долучайтесь

All recordings are accessible on [Kyivstar Business Hub](#) in the [Education](#) section.



“This educational project offers Kyivstar’s business audience free access to lectures by esteemed professors from MIM Business School. The relevance and significance of the content have been validated by the positive feedback received. That’s why we decided to continue with the second season, offering new and engaging topics,” explains **Olena Roslyakova**, BTL Manager at Kyivstar.

The Business of the New Time project features lectures by **Oleksandr Sudarkin, Volodymyr Pospolityak, Nadiia Omelchenko, Maksym Korolenko, Mykhailo Kotovenko, and Valentyn Yaromenko.**

## «Я МАВ ЧЕСТЬ ЗАКІНЧИТИ НАЙТИТУЛОВАНИШУ БІЗНЕС- ШКОЛУ УКРАЇНИ»

З початку повномасштабного вторгнення MIM з особливою увагою стежить за діяльністю випускників, які безпосередньо впливають на обороноздатність нашої держави. Один з таких людей – Віталій Дейнега. У 2014 році він заснував фонд «Повернись живим», у 2019-му разом з MIM ініціював унікальну освітню програму для військових, а наступного, 2020 року, сам закінчив MBA. Після завершення навчання Віталій поділився своїм відгуком: «Для мене було честю навчатися у найіменитішій бізнес школі України і стати частиною її спільноти. Вчергове підтвердив тезу, що найкраща інвестиція – це інвестиція у знання! Я не буду багато рекламувати програму

– це найкращий спосіб систематизувати свої знання та прибрати білі плями у менеджерських компетенціях. Нічого кращого в цій країні немає. Можна раз відпрацювати 2 роки і отримати знання, можна їх отримати, роблячи помилки у власному бізнесі. Друге значно дорожче. Є тільки MBA у виконанні різних бізнес-шкіл. Я мав честь закінчити найтитолованішу з них».

Після початку повномасштабного вторгнення Віталій заснував журналістський проєкт «Український свідок», а у лютому 2023 року його було призначено на посаду заступника Міністра оборони України з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.

Його інтерв'ю за підсумками перших 100 днів роботи на посаді, яке вийшло на початку липня у виданні LB, стало одним з найочікуваніших матеріалів літа 2023 року. У розмові з шеф-редакторкою видання Соною Кошкіною Віталій наголосив на тому, що роль цифрових технологій у нинішній війні – визначальна, а напрацювання українців суттєво переважають ті, що є у багатьох арміях НАТО. За кожною військовою перемогою стоїть якесь айтішне рішення, завдяки якому ми досягаємо більшого успіху з меншими втратами. Власне, перспективність технологій задля досягнення результату на фронті – причина, чому Віталій погодився на посаду. За його словами, наступні кроки стосуватимуться цифровізації армії в цілому, і зокрема, центрів комплектування.

ВІТАЛІЙ ДЕЙНЕГА  
Vitaliy Deynega



▶ Прочитати повну версію інтерв'ю та переглянути запис розмови можна тут.

You can read and watch the whole interview here.

## I HAVE A DEGREE FROM THE MOST PROMINENT UKRAINIAN BUSINESS SCHOOL

Since the full-scale invasion began, MIM has been closely monitoring the activities of its alumni who directly participate in our country's defense. One such individual is Vitaliy Deynega. In 2014, he founded the Come Back Alive Foundation, and in 2019, he collaborated with MIM to launch a unique educational program for the military. In 2020, he successfully completed his MBA.

Reflecting on his experience after graduation, Vitaliy expressed, "Studying at Ukraine's most renowned business school and becoming part of its community was a true honor. It reaffirmed the belief that the best investment one can make is in knowledge! It is an unparalleled way to systematize your knowledge and bridge any gaps in managerial competencies. There's nothing better in this country. You can spend two years acquiring knowledge at school or learn it through costly mistakes in your own business. The latter is far more expensive. There are various MBA programs offered by different business schools, but being a graduate of the most esteemed one is a privilege I cherish."

Amidst the full-scale invasion, Vitaliy established the project Ukrainian Witness. In February 2023, he assumed the position of Deputy Minister of Defense of Ukraine, responsible for Digital Development, Digital Transformation, and Digitalization.

His interview, which was eagerly anticipated in the summer of 2023, focused on his first 100 days in office and was published in LB publication. Speaking with the editor-in-chief, Sonya Koshkina, Vitaliy emphasized the crucial role of digital technologies in the ongoing war. He highlighted that Ukrainian achievements in this domain surpass those of many NATO armies. Technology-driven solutions underpin each military victory, enabling greater success with fewer losses. In fact, the potential of technology to deliver results on the frontlines motivated Vitaliy to accept the position. His plans for the future involve the digitalization of the entire army, with a special focus on recruitment centers.



# 5 НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ОТРИМАЛИ БЕЗКОШТОВНИЙ КОНСАЛТИНГ ВІД СЛУХАЧІВ MIM

Некомерційні соціально-орієнтовані організації реалізують важливі проекти для суспільства, а Бізнес-школа MIM розвиває та накопичує практичні знання з організаційного розвитку. Це – можливість для ідеальної синергії.

В межах курсу «Методи виявлення управлінських проблем в організації» слухачі 2 курсу MBA упродовж півроку досліджували проблеми та працювали над проектами 5 некомерційних організацій:

- ◆ БФ Inspiration Family (підтримка онкопацієнтів);
- ◆ ГО Громадська ініціатива «Допоможемо разом» (покращення побутових умов ВПО у Львівській області);
- ◆ ГО Клуб підтримки вагітності та материнства «Лада» (освітньо-інформаційна діяльність про післяпологовий період материнства);
- ◆ Агенція регіонального розвитку Вінницької області (розвиток Вінницької обл. за рахунок залучення інвестиційних та додаткових ресурсів; заходи для покращення іміджу області та розвитку бізнес-середовища);
- ◆ ГО Тарілка (перший в Україні продуктовий банк).

Відбір 5 НКО забезпечив партнер MIM — Pro Bono Club Ukraine, платформа змістовних партнерств бізнесу з громадським сектором, яка поширює культуру pro bono та інтелектуального волонтерства.

«Мета проекту в тому, щоб слухачі MBA як представники бізнесу зрозуміли, що навіть якщо у них є готове рішення, це ще не все: його треба продати, налаштувати контакт, зрозуміти, чи підійде воно організації. А НКО, які дуже часто звертаються з запитом «не треба нас лікувати, просто дайте нам рішення», також мали прийти до висновку, що готових рішень не існує. І для того, щоб створити їх, спочатку треба розібратися, чому вони необхідні і обґрунтувати це рішення, зокрема, за допомогою аналітичних досліджень», — зазначив керівник проекту «MBA4НКО», директор програми MBA **Олександр Сударкін**.

Упродовж півроку слухачі MBA проводили зустрічі з командами організацій, досліджували ключові проблеми, проводили аналітику та ділились ідеями щодо рішень. Результатом проекту «MBA4НКО» стала презентація аналітичних звітів.

«Дякую групі за залученість, за те, що вони ставили правильні, глибокі питання, які спонукали нас шукати різні варіанти вирішення тих чи інших проблем. Також дякуємо за ідеї, зараз ми на шляху реалізації більшості з них. Це свідчить про те, що ці ідеї реалістичні та релевантні для наших ресурсів і потреб. Я задоволена співпрацею, зворотнім зв'язком, комунікацією», — подякувала за співпрацю **Юлія Прийма**, голова Асоціації продовольчих банків України «ТАРИЛКА».

**ЮЛІЯ ПРИЙМА**

Голова Асоціації продовольчих банків України «ТАРИЛКА»

YULIA PRYIMA

Head of the Association of Food Banks of Ukraine "TARILKA"



# 5 NON-PROFIT ORGANIZATIONS RECEIVE FREE CONSULTING FROM MIM STUDENTS

Nonprofit organizations dedicated to social causes play a vital role in implementing socially relevant projects. Meanwhile, MIM Business School is actively involved in developing and accumulating practical knowledge in organizational development. The convergence of these two forces presents a remarkable opportunity.

During the "Methods of Identifying Management Problems in an Organization" course, second-year MBA students devoted six months to researching and working on projects for the following five nonprofit organizations:

- ◆ Inspiration Family Charitable Foundation (providing support for cancer patients)
- ◆ NGO Public Initiative "Let's Help Together" (improving the living conditions of internally displaced persons in the Lviv region)
- ◆ NGO Pregnancy and Maternity Support Club "Lada" (promoting educational and informational support to new mothers)
- ◆ Vinnytsia Regional Development Agency (developing the Vinnytsia region by attracting investments and additional resources, enhancing the region's image, and fostering a favorable business environment)
- ◆ NGO Tarilka (Ukraine's first food bank)

The selection of these five NGOs was facilitated by MIM's partner, Pro Bono Club Ukraine – a platform that fosters meaningful partnerships between businesses and the public sector, promoting a culture of pro bono and intellectual volunteering.

*"The project's goal is to make MBA students, as business representatives, understand that having a ready-made solution is not enough. They need to sell it, establish a connection, and assess its suitability for the organization. Similarly, NGOs, which often request solutions without further engagement, also need to recognize that ready-made solutions may not exist. Creating effective solutions requires a thorough understanding of the problem and justifying decisions through analytical research,"* explained **Oleksandr Sudarkin**, the MBA4NGO project manager and MBA program director.

Over the course of six months, MBA students engaged with the organizations' teams, conducted comprehensive research, analyzed key issues, and presented their ideas for potential solutions. The MBA4NGO project culminated in the delivery of analytical reports.

*"I am grateful to the MBA students for their involvement and thought-provoking questions, which prompted us to explore various solutions to specific problems. We also appreciate their valuable ideas, many of which we are currently implementing. This demonstrates the adequacy and relevance of these ideas to our resources and needs. I am pleased with the collaboration, feedback, and communication we have experienced,"* expressed **Yulia Pryima**, Head of the Association of Food Banks of Ukraine "TARILKA."

**ОЛЕКСАНДР СУДАРКІН**

Керівник проекту «MBA4НКО», директор програми MBA

OLEKSANDR SUDARKIN

The MBA4NGO project manager and MBA program director



ПЛІДНА СПІВПРАЦЯ

# П'ЯТА ГРУПА КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НБУ ПРОЙШЛА НАВЧАННЯ В МІМ

Уже в'яте команда Бізнес-школа МІМ провела корпоративне навчання для кадрового резерву Національного банку України. Освітню програму було розроблено спеціально для цієї групи слухачів з урахунком запиту та реалій сьогодення.

FRUITFUL COOPERATION

## FIFTH GROUP OF NBU'S TALENT POOL TRAINED AT MIM

MIM Business School delivered a corporate program for the fifth group of the National Bank of Ukraine's managers enrolled in its succession plans. The program was specifically designed for this group, considering their current needs and realities.

"Бізнес-школа МІМ уже традиційно стала нашим партнером у розвитку кадрового резерву. На сьогодні МІМ – це найкращий заклад бізнес-освіти в Україні, тому ми пишаємося нашою довготривалою та плідною співпрацею", – зазначила **Любов Писана, Директор департаменту персоналу НБУ.**

**Ірина Тихомирова, Президент МІМ,** зробила акцент на тому, що навчання – це завжди про майбутнє, про яке в умовах війни не так просто думати і планувати його. Попри те, після перемоги часу на навчання точно не лишиться – країна потребуватиме вже готових, потужних фахівців для відбудови і розвитку. Тому нинішня інвестиція часу і зусиль – це фактично внесок у майбутнє країни: "Я хочу подякувати Нацбанку за довіру, за те, що ви стабільно обираєте МІМ. Ми зробимо все для того, щоб НБУ і слухачі нашої програми були задоволені, отримали актуальні й практичні знання та навички. Я дякую всім учасникам, бо розумію, як складно вчитися під час повітряних тривог, обстрілів та блекаутів. Це дуже серйозне і важливе рішення і я дякую за те, що ви його прийняли і гідно завершили навчання".

Цього разу до програми для Нацбанку додані модулі з іноземними викладачами. Досвід інших країн особливо значущий з огляду на те, наскільки тісно стає співпраця України з міжнародними інституціями.

**Lyubov Pysana, Director of the NBU HR Department,** expressed pride in the long-term and productive partnership with MIM Business School, stating, "MIM is undoubtedly the premier business education institution in Ukraine, and they have consistently been our trusted partner in the development of our talents."

**Iryna Tykhomyrova, President of MIM,** highlighted the significance of education in shaping the future, acknowledging the challenges of planning for the future amidst times of war. However, she emphasized the need for prepared and skilled specialists to rebuild and develop the country after achieving victory. Therefore, the investment of time and effort in the current training is a contribution to the future of Ukraine. Prof. Tykhomyrova said, "I would like to thank the NBU for the trust and the choice of MIM. We will do everything to ensure that the NBU and the participants of our program are satisfied and receive relevant and practical knowledge and skills. I thank all the participants because I understand how difficult it is to study during air raids, shelling, and blackouts. This is a very serious and important decision and I appreciate your making it and accomplishing the program."

This time, the program for the National Bank included modules featuring international faculty, thus recognizing the importance of leveraging the experiences of other countries, especially given Ukraine's growing cooperation with international institutions.



# МІМ ПРОВІВ КОРПОРАТИВНУ ПРОГРАМУ ДЛЯ ФАРМКОМПАНІЇ “ДАРНИЦЯ”

Управлінці з фармацевтичної компанії «Дарниця» завершили навчання на корпоративній програмі в МІМ, успішно захистивши свої випускні роботи з маркетингу. Вручення сертифікатів відбулося 13 березня 2023 року, а стартувала програма рівно за тиждень до початку повномасштабного вторгнення.

За словами Світлани Максимової, директора департаменту маркетингу та продажів рецептурного напрямку компанії “Дарниця”, саме корпоративна програма з низкою дисциплін та різними викладачами дала змогу системно і глибоко зануритися в питання дистрибуції, ціноутворення і, звісно, у маркетинг, чого неможливо досягти на тренінгу чи короткостроковому інтенсиві.

*“Для нас важливо, що програму навчання було складено саме за нашим запитом. Практична спрямованість курсів та фахові викладачі, кожен з яких є професіоналом своєї справи, залишили приємні враження. Я пишаюся своїми співробітниками і мені здається, за цей*

*рік всі вони зросли професійно та особистісно. Я вважаю, що навчання – це важливий крок, який ще й зблизив нас. Раніше комунікація між департаментами була меншою, а тепер вона поглибилась завдяки навчанню та спільним проєктам, завдяки чому наші продажі зросли, – відзначила Світлана Максимова.*

Віцепрезидент МІМ Олексій Виноградов під час вручення сертифікатів поділився своїми враженнями від проєктів, які підготували слухачі та відзначив якість та наповнення випускних робіт: “Приємно, що МІМ з “Дарницею” вже є повноцінними партнерами, оскільки відпрацювали разом першу корпоративну програму. Ми дуже раді цій співпраці і віримо, що вона триватиме і надалі”.

Чекаємо на продовження успішного партнерства та нових спеціалістів “Дарниці” у стінах МІМ!

# MIM CONDUCTS CORPORATE PROGRAM FOR ONE OF THE LEADERS OF THE NATIONAL PHARMA

Managers from Darnitsa Pharmaceutical Company, one of the national pharma leaders recently completed a corporate program at MIM, successfully defending their marketing theses. The certificates were awarded on March 13, 2023, whereas the program started exactly one week before the onset of the full-scale invasion.

**Svitlana Maksymova, Director of the Marketing and Sales Department of the Prescription Division at Darnitsa**, highlighted the value of the corporate program, which encompassed various disciplines and featured different faculty members. This comprehensive approach allowed for a systematic and in-depth exploration of distribution, pricing, and, of course, marketing, surpassing what can typically be achieved through short-term or intensive courses.

*“Having a program tailored to our specific needs was important for us. The practical focus of the courses and the expertise of the lecturers, all professionals in their respective fields, was very impressive. I am proud of our employees, and*

*I believe they have grown both professionally and personally this year. Training has not only contributed to their individual development but also fostered stronger communication inside the company. Our departments have become more interconnected through training and joint projects, resulting in increased sales,” shared Svitlana Maksymova.*

During the certificate presentation, **Oleksiy Vynogradov, Vice President of MIM**, expressed his satisfaction with the projects prepared by the students and praised the quality and content of their graduation papers. He said, *“I am delighted with our partnership that has been forged with our first program. We are very happy with our cooperation and hope for more projects to come.”*

We look forward to continuing our successful partnership and welcoming new Darnitsa specialists to MIM!







MIM-KYIV

КУРС НА ЛІДЕРСТВО

# КОРПОРАТИВНА ПРОГРАМА ДЛЯ UKLON

У розвитку лідерських якостей персоналу бачить перспективу компанія **Uklon**, група управлінців якої розпочала навчання на корпоративній програмі у Бізнес-школі MIM у травні 2023 року.

Навчальний план був розроблений відповідно до запиту — допомогти розвинути навички управління командою та організацією, а також власною ефективністю. Саме тому у фокусі програми були soft skills: корпоративна культура, психологія управління, менеджмент в умовах невизначеності, управління конфліктами тощо.

*«Результат та амбітність — наші цінності. Попри війну, ми не відступили від стратегічних планів розвитку продукту та міжнародної експансії. У нас великі плани та здорові амбіції. Тому віримо й в те, що хороша освіта — важлива для нашого спільного успіху. Ми з фаундерами впевнені, що цей курс допоможе підвищити лідерський потенціал нашої команди. Віримо у вас та бажаємо успіхів»,* — говорить **CEO та співзасновник компанії Uklon Дмитро Дубровський.**

Ми вдячні нашим партнерам за довіру і раді втретє вітати «на борту» спільноти MIM управлінську команду Uklon'у! Нехай здобуті з нами знання примножують компетенції та успіхи команди.

**ДМИТРО ДУБРОВСЬКИЙ**  
CEO та співзасновник  
компанії Uklon

**DMYTRO DUBROVSKY**



COURSE FOR LEADERSHIP

# A LEADERSHIP PROGRAM FOR THE RIDE-HAILING LEADER

**Uklon**, the national ride-hailing platform recognizes the significance of developing leadership skills among its staff, therefore a group of its managers embarked on a corporate program at MIM Business School in May 2023.

The program's curriculum was specifically designed to enhance team and organizational management skills, as well as personal effectiveness, in response to Uklon's request. Consequently, the program emphasized soft skills, such as corporate culture, management psychology, navigating uncertainty, and conflict management.

*"Results and ambition are core values for us. Despite the ongoing war, we remain steadfast in pursuing our strategic plans for product development and international expansion. We have grand aspirations and a strong drive for success. That is why we firmly believe that*

*quality education is essential for our collective achievements. Our team and founders are confident that this program will enhance the leadership potential within our organization. We rely on you and wish you every success,"* remarked **Dmytro Dubrovsky, CEO & Co-founder of Uklon.**

*"We extend our gratitude to our trusted partners and warmly welcome Uklon's third management development program with us! We believe that your newly gained knowledge and skills enrich the competences and success of the entire team,"* added the MIM team.



# ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ СПІВПРАЦЯ З АГЕНЦІЄЮ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Влітку 2022 року Агенція регіонального розвитку Київської області та Бізнес-школа MIM підписали Меморандум для встановлення партнерських відносин і розвитку довгострокового співробітництва. Першими результатами партнерства стали два бізнес-форуми, які відбулись у серпні 2022 року в Бучі та у Білій Церкві.

Основна цільова аудиторія цих форумів — малий та середній бізнес, як локальний, який продовжує працювати чи відновлюється після бойових дій на Київщині, так той, що був переміщений з ще більш гарячих точок України. Мета заходів — познакомити МСБ з фінансовими та маркетинговими інструментами, які будуть ефективними саме в умовах воєнного стану.

*“Наші бізнес-форуми “Використання фінансових інструментів, маркетинг, поведінка бізнесу під час воєнного стану” зібрали дієві інструменти та висококваліфікованих фахівців задля відновлення та росту економіки Київщини. Розуміння процесів бізнесу, його особливостей та чітке бачення стратегії розвитку — це вірний шлях до відбудови та примноження власних показників. Надалі плануємо охопити всі райони Київської області, адже цільова аудиторія заходів — це малий та середній бізнес. Той бізнес, від якого, напевно, зараз найбільше залежить створення нових робочих місць в найкоротші терміни. Власне це і є нашою основною метою”, — окреслив мету заходів директор Агенції регіонального розвитку Київської області **Олександр Ваховський**.*

Спектр бізнесів, які взяли участь у заходах, досить розмаїтий: від сфери послуг до виробництва і продажу. А отже у кожного свої тонкі нюанси та специфіка, які й обговорювали під час зустрічі.

*“Учасники отримали експертну підтримку, ідеї та бачення стосовно конкретно їхніх бізнесів. У когось він існує, але потребує відновлення, в інших треба підняти заново. В когось зменшилися продажі, тому що ринок збуту змінився або зовсім зник і вони зараз шукають нові можливості для продажів. На цих заходах були люди, які*

*переїхали з тимчасово окупованих територій, і перед ними зараз стоїть задача підняти бізнес з нуля”, — розповів **Віцепрезидент Бізнес-школи MIM Олексій Виноградов**, який виступив з темою «Маркетинг під час воєнного стану».*

Банківські програми, цифрові можливості, механізми компенсації збитків внаслідок війни, а також те, як стан бізнесу у громаді впливає на економіку в цілому та на місцеві бюджети зокрема — це лише невелика частина тем, з якими ознайомилися учасники семінару. Розбір кейсів, обговорення ідей та можливостей для бізнесу в містах Буча та Біла Церква — це важлива допомога для бізнес-спільноти Київщини.



# PARTNERSHIP FOR REBUILDING UKRAINE MIM BUSINESS SCHOOL COLLABORATES WITH KYIV REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY



MIM-KYIV

In summer 2022, the Kyiv Regional Development Agency and MIM Business School signed a Memorandum of Understanding to establish a long-term partnership and cooperation. The initial outcomes of this partnership were two business forums held in August 2022 in Bucha and Bila Tserkva.

The primary focus of these forums was to provide support for small and medium-sized businesses in the Kyiv region. This encompassed local businesses that were either operational or in the process of recovering from recent hostilities, as well as those who had been displaced from other conflict zones within Ukraine. The objective of these events was to equip SMEs with effective financial and marketing tools that could be applied in times of wartime.

*“Our business forums, under the theme ‘Use of Financial Instruments, Marketing, Business Behaviour during Martial Law,’ brought together a diverse range of effective tools and highly skilled professionals to bolster the restoration and growth of the Kyiv region’s economy. Understanding the intricacies of business processes and having a clear vision of development strategies are pivotal in rebuilding and enhancing performance. As our primary goal, we plan to expand these events to encompass all districts of the Kyiv region, as it is the small and medium-sized businesses that are most capable of generating new jobs within a short timeframe,” expressed **Oleksandr Vakhovsky, Director of the Kyiv Regional Development Agency**.*

The participants of these events represented a wide array of businesses, spanning services, manufacturing, and sales. Each business brought its own unique nuances and characteristics to the table, which were thoroughly discussed during the meetings.

*“Participants received tailored expert support, innovative ideas, and valuable insights specific to their individual businesses. Some attendees already had existing businesses in need of restoration, while others were embarking on entrepreneurial ventures from scratch. Some faced challenges such as reduced sales due to market changes or the complete disappearance of their market, and were*

*actively seeking new sales opportunities. Notably, among the attendees were individuals who had relocated from temporarily occupied territories, facing the daunting task of rebuilding their businesses from the ground up,” elaborated **Oleksii Vynogradov, Vice President of MIM Business School**, who delivered a presentation on Marketing during Martial Law.*

The seminar covered a broad range of topics, including banking programs, digital opportunities, mechanisms for compensating war-related losses, and the impact of the business climate on the overall economy and local budgets. In addition, through engaging case studies and discussions surrounding business prospects in Bucha and Bila Tserkva, the business community in the Kyiv region received valuable assistance in navigating the path to recovery and growth.

**ОЛЕКСІЙ ВІНОГРАДОВ**  
Віцепрезидент  
Бізнес-школи MIM

**OLEKSII VYNOGRADOV**  
Vice President  
of MIM Business School





# Слухач МІМ, підприємець та військовий Володимир Шевченко про бізнес та захист України

24 лютого 2022 року **Володимир Шевченко**, власник київської мережі Veterano Coffee, слухач МВА в МІМ, відклав усі свої бізнес-справи на невизначений термін і знову, як і в 2015 році, пішов на фронт боронити країну від російської навали. **Саме його віршами ми оформили шмуктитули до цього випуску "Impact Report"**. У невеличкій перерві між бойовими задачами він встиг поговорити з нами про бізнес та війну.

**Як багато навколо тих, до чийої свідомості з якихось причин війна так і не докотилась?**

Дуже багато. І, на жаль, це нормально. Але головне, щоб люди не втомлювалися від війни і не розслаблялися. Бо насправді все важко і складно, а будь-яка перемога, про яку люди чують з медіа, нам дається не просто потом і кров'ю, а величезною кількістю життів. Ворог сильніший — у нього більше зброї і, на жаль, більше людей. Але у нього і близько немає такої мотивації, яку нас, немає підтримки всього світу і ніколи не буде. Ми приречені на Перемогу, але вона буде важкою, кривавою і не скоро.

**Стосовно "втоми від війни" — як відновлюєтеся ви?**

У нас немає вибору — часто маємо виконувати задачі попри виснаження. Як кажуть, "десантник працює до своєї межі, а потім стільки, скільки треба". І оце "стільки, скільки треба" може тривати дванадцять годин, добу, дві, три, тиждень, місяць. Тому відновлення — це умовна штука, у нас не так багато для того можливостей. Усі розуміють, з ким ми маємо справу, і що це надовго.

**Якщо говорити про прагматичні речі, що ви взяли з війни у бізнес, і навпаки — з бізнесу перенесли на воєнну реальність?**

Veterano Coffee — це вже четвертий бізнес, який я заснував. У бізнесі я з 1999 року, маю великий та дуже цінний досвід факапів і фейлів. Що мені дала війна? На мій погляд, вона загострює людину і всі її якості — як позитивні, так і негативні. Якщо у чомусь ти був крутим, то на тлі війни станеш в цьому асом. Війна дає тобі психологічну врівноваженість, ти все це сприймаєш спокійно: "є проблема — треба вирішувати". На тлі того, що ти чи хтось поруч з тобою могли загинути, це все така дурня, на яку не треба реагувати від слова зовсім. Якщо людина пропрацювала досвід бойових дій, вона стає суперменом. А щодо бізнесу, у мене все так пов'язане між собою і перемішалось, що я вже не знаю, що з цього досвід бізнесу, а що — досвід війни.

**Окрім патріотизму, яка ще мотивація існує для того, щоб йти на війну?**

У 2015 році на війну мене привела самоповага. Я не знаю, як можна себе поважати після того, як ти лишився осторонь таких подій. Це про власне сприйняття себе — як я далі буду жити, як я буду поважати себе і вимагати поваги від оточуючих, як я буду виховувати своїх дітей. Але у кожного свої причини. В цілому ж,

всі розуміють, з ким ми маємо справу і що у нас немає вибору — або вони нас, або ми їх. І посередині не можна домовитися.

**Доки ви на війні, ваш бізнес продовжує працювати. Зараз ви передали його в управління дружині. Розкажіть, наскільки продуманим заздалегідь був цей процес?**

Я готував команду, прописував стандарти і протоколи, інструкції з першого дня заснування Veterano Coffee у 2016 році. Бо розумів, що рано чи пізно почнеться повномасштабна війна. Раніше дружина взагалі не долучалась до управління, а тут я цілеспрямовано розповідав, показував, залучав її. І команда у мене була підготовлена. Після вимушеної паузи вони самостійно відновили роботу мережі у цілком автономному режимі — я майже не допомагав. Навпаки, я самоусунувся, мені було цікаво, наскільки команда впорається, це був своєрідний краш-тест. І вони діяли на п'ять з плюсом — все запрацювало автономно і в такому режимі існувало два з половиною місяці. У травні 2022 року дружина перехопила керування бізнесом і зараз все досить динамічно, бадьоро і правильно розвивається.

**Зрозуміло, що горизонт планування за тих умов не надто великий. І все ж, яким є те майбутнє, той світ, заради якого сьогодні платиться така велика ціна? За що стоїте особисто ви?**

Поки що одна мрія, така ж, як і у всіх, — вижити, відкинути ворога і перемогти. Просто пережити цю м'ясорубку і повернутися. Більшого зараз просто не вимагаєш. А щодо країни майбутнього — це філософське питання... Насправді, дуже важко зазирати далі, коли ти тут. Втім, я мрію, що колись наша Україна стане максимально розвинутою державою без корупції, країною, де виборці обиратимуть не емоціями, а розумом, і будуть добре розбиратися в політичному устрої держави.



MIM-KYIV

# MIM student, entrepreneur and soldier Volodymyr Shevchenko on business and defense of Ukraine

On February 24, 2022, **Volodymyr Shevchenko**, founder of the Veterano Coffee chain and MIM MBA student left his business to fight russian invaders as he did in 2015. **We have decorated the shmutztituli of this "Impact Report" with his poems.** Mr. Shevchenko spent some time with us to discuss business and war during his break.

**Are there many people around who are still not aware of the war and its implications?**

Quite a lot. But it is normal, unfortunately. Staying put regardless of the war fatigue is important. The war is very difficult and complicated. We pay in many human lives for any victory. Our enemy is stronger as it has more weapons and more people. But unlike us, they are not motivated. Besides, they lack support. We shall win but at an enormous price and later rather than sooner.

**Do you have your personal reinvigoration recipe to recover from fatigue?**

We do not have a choice as to how we accomplish our missions no matter how exhausted we are. As people say, the paratroopers do what they can and after that what they have to. The "have to" may last for 12 hours, a day, a week, or a month. That makes reinvigoration a very dubious concept. We all understand that we are in a war for long.

**How does the "cross-pollination" of war and business experience work in your case? What war lessons do you apply in business and vice versa?**

Veterano Coffee is my fourth business. I have been an entrepreneur since 1999. I have a vast collection of failures. My war lessons prove that war refines people's qualities both positive and negative. If you were good at something before the war, you'd become the star. You become psychologically more stable as well. You acquire the approach "if we face a problem, we shall find the solution." Everything looks small compared to the risk of being killed. People who manage to work through their combatant experiences turn into superhumans. As for my business experience, I cannot separate war from business or business from war. Everything is too intertwined.

**What are your drivers to go to the war except for patriotism?**

In 2015 it was selfrespect. I did not believe I would respect myself after I had stayed away from those events. It is more of living through my life and bringing up my children with respect. Other people have their reasons. However, we all understand that we do not have a choice. Only one can survive in this war, them or us.

**Your business works even though you went to war. Your wife runs it now. Was it a spontaneous decision?**



I was preparing my team and developed standards, policies, and instructions from the day on of Veterano Coffee. I understood that we were going to have a full-scale war at a certain point. I was involving my wife in management to prepare her for running the business. My team was also ready. After the short break, they restarted operations practically without my participation. The re-launch was kind of a crash test. My wife and the team restarted operations in May and it is successfully developing now.

**We all understand that we plan short-term so far. But still, what is your vision of the future? What is your personal cause of the war?**

At this point, I have the same objective as the rest of us: survive, push back the enemy and win this war. Our top priority is to survive and come back home. The future of the country is a kind of academic question. It is difficult to think of a long-term future when you are fighting. My dream Ukraine is a well-developed country with no corruption with responsible citizens who elect their leaders smartly.

## МІМІВЦІ НА ЧОЛІ ФОНДУ КОМПЕТЕНТНОЇ ДОПОМОГИ АРМІЇ

З початку повномасштабної війни на території України фонд «Повернись живим» збільшив надходження допомоги у 100 разів. Швидко та ефективно освоїти такі обсяги вдалося завдяки тому, що команда готувалась. Керівництво і ключові співробітники є слухачами або вже випускниками МІМ, а також постійно отримують консультації від викладачів Бізнес-школи. Це дало розуміння того, що в управлінні потрібно для того, щоб команда була міцною і головною, як цього досягти.



**ТАРАС ЧМУТ**  
Taras Chmut



Тарас Чмут, керівник «Повернись живим», спочатку закінчив pre-MBA «Лідерство», а у 2023 році вступив на програму MBA до МІМ. Він поділився тим, які виклики як топ-менеджеру йому довелося долати з початком повномасштабного вторгнення:

*“Ключовим викликом для нас було те, як перебудувати роботу організації зі звичних процесів, що були відлагоджені роками, у режим «тут і зараз». В нагоді стали системні знання й практичні навички, які багато хто з менеджерів Фонду отримав на програмах в Бізнес-школі МІМ. Адже повноцінна діяльність неможлива в режимі хаосу. Не всі проблеми треба вирішувати, адже інколи потрібно просто систематизувати роботу і вони відпадуть самі собою. Ми збільшили команду майже в 2,5 рази. Правильні люди на правильних місцях зменшують значну кількість проблем в майбутньому для всієї організації. Для людей у нашій команді важлива нематеріальна мотивація: діалог, визнання, похвала, іноді просто людська розмова. Я проти санкцій за помилки, наш пріоритет – чесна комунікація. Усі, хто залучений в процес, повинні розуміти, що є період, коли організація буде дозволяти тобі помилятися і це нормально. Далі все вибудується. Я бачу, що такий підхід дає результат. Робота структувалася значно швидше, ніж в 2014 році, а проблеми, які тоді вирішувалися за 3-4 місяці, зараз вирішуються за один-півтора”.*

Taras Chmut, the Foundation's Director and MIM MBA student shared his opinion about the challenges as a top manager at the beginning of the large-scale war:

*“Adapting or rather transforming our routine processes to suit the immediacy of the situation was our key challenge. Knowledge and skills acquired at MIM helped many managers to reorganize the processes. You can't operate effectively in chaos. Chaos creates hurdles. For example, our team grew by 2.5 times. Right people in the right places minimize problems for the organization. Such people are unique. We need to find the appropriate motivation for them. Many of them do not need more money but more recognition, praise, or sometimes a good chat. We do not want to squeeze everything out of our people. I insist that there are no sanctions for the mistakes, but we should communicate with people. All who are involved in the process should understand that there are times when the organization would let you make mistakes, and it is normal. Everything will be straightened out later. I see that such an approach produces good results. The work has been structured much faster than in 2014, and the problems that required 3-4 months for finding solutions now take one month or one and a half months”.*

## MIM GRADUATES RUN THE PROMINENT FUND THAT SUPPORTS ARMY

Since the beginning of the full-scale war, the Come Back Alive Charity Foundation raised a hundred times more cash because they were ready for the challenges. The Foundation managers are either MIM's students or alumni. Knowledge and skills acquired at MIM helped them to organize their activities efficiently and effectively.



**ОЛЕГ КАРПЕНКО**  
Oleg Karpenko



Олег Карпенко у фонді «Повернись живим» відповідає за взаємодію з партнерами та залучення фінансування в організацію. Випускник програми GNR.NEXT, наприкінці 2021 року вдруге став слухачем МІМ за програмою pre-MBA «Лідерство»:

*“Навчання у МІМ допомогло мені розвинути навички перемовин, вирішення складних або конфліктних ситуацій, бо від початку повномасштабного вторгнення їх було справді багато, адже усі були в напруженні. В нагоді стають навички балансування, вміння триматися у стресових ситуаціях, щоб нормально комунікувати, вирішувати питання і складні задачі. Я відчуваю себе більш сконцентрованим, легше розставляю пріоритети, не розпорозуючись на стороннє. Також більш системно підходжу до збільшення команди, управління нею і делегування частини задач. МІМ – це не тільки про навчання, але і про нетворкінг. Завжди корисно подивитися, як живуть інші, що роблять колеги та люди з бізнесу, як вони виходять з кризових ситуацій”.*

Oleg Karpenko is the head of partnerships of the Foundation. He is a graduate of the GNR. NXT and Pre-MBA “Leadership”:

*“Thanks to MIM I developed my negotiation skills, solving conflicts and managing complex situations. It was especially helpful when the war erupted and everyone was very nervous. Balancing interests, ability to operate under stress, communicate clearly and deal with complexities help to concentrate and prioritize. I more effectively manage my team, delegate responsibilities and expand it. MIM is more than studies. It is an excellent networking platform. Sharing anti-crisis experiences with peers from other industries and sectors is useful and rewarding”.*



# В MIM СКЛАДАЮТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІ КОЛАБОРАЦІЇ

З 24 лютого 2022 року паливну логістику України будували з нуля, і серед першопрохідців — випускник програми Senior Executive MBA у MIM Станіслав Пламадіало, засновник міжнародної групи компаній SP GAZ. Він розповідає, що навчання в MIM багато що змінило у підсвідомості та мисленні, допомогло систематизувати чимало моментів, завдяки чому відбулося значне зростання бізнесу. Також важливою стала підтримка однокласників та викладачів на початку повномасштабної війни: *“З більшістю випускників нашої групи ми потоваришували та продовжуємо зустрічатися, спілкуватися, проводити спільні заходи. Ми підтримуємо один одного порадами й не тільки. Від цього спілкування отримую багато енергії та інсайтів. Більш того, разом з однокласником **Олександром Соколовим** стали партнерами в новому для мене напрямку бізнесу — розвиваємо Smile Food в Болгарії. Цікаво, що ми обидва одесити, але познайомились вже в Києві, під час навчання в MIM”.*

Станіслав започаткував благодійний фонд, який допомагає медичним закладам, сім'ям переселенців, багатодітним родинам. Він впевнений, що в такі моменти бізнес зобов'язаний нести соціальну відповідальність перед країною. Власним коштом проспонсорували придбання палива для Центру тактичної медицини, де зараз служить один з працівників SP GAZ. Окремий напрямок — освітні заходи для дітей.

Події, які з початку війни відбувались на паливному ринку, Станіслав порівнює з шоковою терапією: *“Декілька днів знадобилося, щоб прийти до тями, убезпечити рідних та близьких. А потім ми зібралися і почали працювати — треба було забезпечити паливом Україну. Хто як не ми? В південних регіонах сотні тисяч сімей залежать від скрапленого газу в балонах, фермери потребували пального для весняних робіт, заправки стояли порожні... Вже тоді ми мали багато напрацювань та тісні зв'язки з партнерами у Польщі, Румунії, Болгарії,*

*звідки ми здійснювали імпорт зрідженого газу та нафтопродуктів. Наша логістична компанія та автотанкери відповідали всім європейським нормам, мали відповідні допуски, тож ми першими відправили газозовози до Румунії і привезли перші партії палива. Зазначу, що спочатку це було дуже непросто. У перші, найкризовіші дні, була відчутна гостра нестача газозовозів і бензовозів. Ми почали купувати буквально все, що їздить, розмістили кілька замовлень на виробництво автоцистерн у Турції. Розширюємо власний автопарк постійно”.*

Разом з цим зріс річний обсяг торгівлі та оборот — в порівнянні з 2020 роком втричі. **За словами Станіслава**, зараз ринок стабілізувався: *“Головний план — нарощувати потужності при першій можливості, створювати нові робочі місця. Адже з кожним збільшенням активів та оборотів більше податків йде в бюджет держави. З кожною новою домовленістю на міжнародному рівні ми вкладаємо чергову цеглинку у фундамент паливної безпеки всієї країни”.*

Навчання у MIM Станіслав називає насиченим, цікавим та потужним періодом, який трансформувач уявлення кожного про бізнес-процеси: “

*На цей період випало чимало змін та відкриття нових напрямків діяльності. Знання — теж зброя, завдяки якій наша країна прямує до Перемоги. Дякую всім викладачам та однокласникам — ми добре попрацювали разом!”*

# MIM BUILDS EFFECTIVE COLLABORATIONS

Since February 24, 2022, Ukraine's fuel logistics sector has undergone a remarkable transformation, and at the forefront of this change is Stanislav Plamadialo, a graduate of MIM's Senior Executive MBA program and the founder of SP GAZ, an international group of companies. According to him, his studies at MIM brought about profound shifts in his thinking, helping him streamline his approach and achieve significant business growth. The support he received from his classmates and teachers during the onset of the full-scale war was also crucial. Stanislav shares, *“Most of the graduates from our cohort have become close friends, and we continue to meet, communicate, and organize joint events. We provide each other with advice and support, which energizes me and provides valuable insights. In fact, my classmate **Oleksandr Sokolov** and I have even become partners in a new business venture — Smile Food in Bulgaria. It's interesting that although we are both from Odesa, we met in Kyiv while studying at MIM.”*

Driven by a sense of social responsibility towards the country, Stanislav established a charitable foundation that assists medical institutions, internally displaced people, and large families. Additionally, he emphasizes the importance of educational initiatives for children. As a demonstration of their commitment, Stanislav's company sponsored the purchase of fuel for the Tactical Medicine Centre, where one of SP GAZ's employees currently serves.

Reflecting on the events unfolding in the fuel market since the war began, Stanislav likens it to shock therapy. He explains, *“We needed a few days to gather our thoughts, ensure the safety of our families and friends, and then we rallied together to supply fuel for Ukraine. Who else but us? In the southern regions, hundreds of thousands of families rely on liquefied gas, farmers require fuel for their spring work, and petrol stations were running dry... Fortunately, we possessed considerable experience and strong partnerships in Poland, Romania, and Bulgaria, from where we imported liquefied gas and petroleum products. Our logistics company and tanker trucks complied with all European standards, holding the necessary approvals. Consequently, we became the first to dispatch gas carriers to Romania and deliver the initial fuel shipments. Admittedly, the early*

*days were extremely challenging. During the initial crisis, there was a severe shortage of gas and petrol tanker trucks. We resorted to procuring any available vehicles and placed several orders for tanker production in Turkey. Continually expanding our vehicle fleet became an imperative.”*

Simultaneously, the company's annual trade volume and turnover have tripled in comparison to 2020. **Stanislav asserts** that the market has now achieved stability, revealing, *“Our primary plan is to maximize our capacity at the earliest opportunity and create new employment opportunities. Each increase in our assets and turnover translates into greater tax revenue for the state budget. Moreover, every new international agreement we conclude bolsters the foundation of fuel security for the entire country.”*

Stanislav considers his time at MIM as a transformative and enriching period that revolutionized everyone's perception of business processes. He asserts, *“This era brought about numerous changes and paved the way for new areas of activity. Knowledge itself serves as a weapon in our country's victory. I am grateful to all my teachers and classmates for our exceptional collaboration!”*



# ПРО ПРОЄКТ ДЛЯ ПВО ТА ПРЕСТИЖНИЙ СВІТОВИЙ РЕЙТИНГ

Керуюча партнерка SupportYourApp Дар'я Лещенко, яка у 2013 році закінчила програму Program for Management Development, увійшла до престижного рейтингу жінок-засновниць 2023 року за версією Inc. Magazine.

*“Для мене потрапити в цей список — ще одне нагадування, що ніколи не можна опускати руки. Якщо за лідером стоїть класна команда, яка готова розвиватись, і якщо сам лідер готовий прислухатись до своєї команди і йти з нею в одному напрямку, можливо все”, — розповіла Дар'я Лещенко про свій шлях до чергової відзнаки, яка є далеко не першою для неї (лише з моменту повномасштабного вторгнення компанія отримала п'ять міжнародних нагород), втім, важливою.*

AI-проєкт Zvook — одна із найважливіших колаборацій в історії родини SupportYourApp, частиною якої є Label Your Data — компанія, яка займається анотацією та лейблунням даних для машинного навчання, яке і використовує Zvook. Головною метою цього проєкту було навчити алгоритм відрізняти звук ракети, що пролітає, від звуку вибуху, вітру, гromу, двигуна автомобілю тощо. Загалом командою було анотовано близько 700 аудіогодин. Zvook — це частина системи нашої ППО, тож важливість цього проєкту неможливо переоцінити.

В цілому у сфері IT Дар'я виділяє дві головні цілі: підтримувати Україну та нашу армію, а також продовжувати надавати робочі місця талановитим спеціалістам: *“Ця криза рано чи пізно закінчиться, та наші команди залишаться. А мати сильну та стійку команду ще ніколи нікому не заважало, це точно. Команда SupportYourApp складається з людей, які люблять те, що роблять. Звичайно, ми слідкуємо за розвитком індустрії, адаптуємося до нових технологій, впроваджуємо інновації, що оптимізує процеси та робить підтримку ще якіснішою. У нас також є власні розробки, які полегшують роботу нашим командам. Загалом, ми вже стільки всього пройшли, що в мене немає сумнівів — ця криза зробить нас тільки сильнішими та більш професійними. Як і вся Україна, день за днем ми доводимо — разом ми можемо зробити що завгодно”.*

**Згадуючи навчання в MIM, Дар'я каже, що ці знання та зв'язки назавжди залишаються з нею:**

*“За весь час я не пропустила жодної лекції, адже на той момент я майже нічого не знала про бізнес і хотіла отримати якомога більше знань, які почала застосовувати вже під час навчання. А ще MIMівські знайомства допомагають нам діяти разом, щоб розвивати Україну як бренд для міжнародних бізнесів, і відбудовувати нашу країну після Перемоги. Саме завдяки цьому нетворкінгу ми можемо об'єднуватись, запускати нові ініціативи та розвиватись разом”.*

# SPEAKS ABOUT THE MISSILE DEFENSE PROJECT AND PRESTIGIOUS GLOBAL RANKING

Daria Leshchenko, a graduate of MIM and Managing Partner of SupportYourApp, has been acknowledged in Inc. Magazine's esteemed 2023 ranking of female founders.

Daria expressed her gratitude for the recognition, underscoring the significance of resilient teamwork and receptive leadership in achieving success. **She stated,** *“For me, making it onto this list is yet another reminder to never give up. If there is a great team behind a leader that is ready to grow, and if the leader is willing to listen to their team and move in the same direction, anything is possible.”* This latest accolade adds to SupportYourApp's collection of five international awards, further validating their continuous expansion and accomplishments.

Within the SupportYourApp family, the collaboration with AI-project Zvook stands out. Zvook utilizes Label Your Data, a company specializing in data annotation and labeling for machine learning. The project aimed to train the algorithms to distinguish the sound of a passing rocket from other noises like explosions, wind, thunder, and car engines. The team annotated approximately 700 hours of audio, and Zvook plays a crucial role in the air defense system.

In the broader IT industry, Daria emphasizes two key objectives: supporting Ukraine and the Armed Forces, while also providing job opportunities for talented professionals. She stated, *“This crisis will end sooner or later, but our teams will remain. And having a strong and resilient team has never hindered anyone, that's for sure. The SupportYourApp team consists of people who love what they do.”* Daria further explains their commitment to staying abreast of industry developments, embracing new technologies, and implementing innovative solutions to enhance support services. Furthermore, they have developed proprietary tools that streamline their teams' workflows. Daria firmly believes that this ongoing crisis will only serve to make them stronger and more proficient. Like the nation of Ukraine, they prove every day that together they can surmount any obstacle.

Reflecting on her time at MIM, Daria attests that the knowledge and connections she acquired during her studies continue to shape her professional journey. She enthusiastically recalls, *“I haven't missed a single lecture in all my time, because at that time I knew almost nothing about business and wanted to gain as much knowledge as possible, which I started applying during my studies.”* Daria acknowledges the instrumental role of MIM contacts in collaboratively developing Ukraine as an international business brand and rebuilding the country's infrastructure. Through networking, they can unite efforts, launch new initiatives, and foster shared growth.



## MIMIVCI – ЦЕ СПІЛЬНОТА ОДНОДУМЦІВ. ПРО ВОЛОНТЕРСЬКИЙ ШТАБ ЖИТОМИРА

Від міжнародної культурної дипломатії – до налагодження гуманітарної діяльності. Напередодні повномасштабного вторгнення випускниця MIM Галина Чибуровська готувала в Житомирі мистецький україно-австрійський проєкт для молодих музикантів та композиторів. Однак 24 лютого відтермінувало його втілення і поставило абсолютно інші задачі та виклики – весь досвід, навички, зв'язки та знайомства були направлені вже на новий напрям діяльності – волонтерство. Разом з випускницею MIM Мариною Матвейчук вони керують Волонтерським штабом Житомира.



Зрештою, ця «одна кров» і привела до Штабу ще одну випускницю MIM Марину Матвейчук, яка за півтора місяці до початку війни отримала диплом MBA.

*“У формулі “Освіта+Спільнота”, безумовно, виділяю компонент “Спільнота”, який є найбільшою цінністю для мене. Освіта не має кінцевої точки – це безперервний процес, який ніколи не закінчується. А люди, з якими навчалась і у яких вчилась, залишаються поруч на довгі роки, надихають та підтримують. “MIMівці” – це не просто бренд, це спільнота однодумців та носіїв одних ідей та цінностей. Навчання в MIM дозволяє вийти за рамки вузької спеціальності, розвиває так зване “helicopter view”, надаючи розуміння метапроцесів розвитку бізнесу та суспільства”, – каже Марина.*

Пріоритети Штабу – допомога ЗСУ, медзакладам та внутрішньо переміщеним особам, багатодітним родинам, людям з інвалідністю і всім житомирянам, які потрапили у скрутне становище. Наразі розвивають напрям психологічної допомоги цивільному населенню. У червні 2023 року “Волонтерський штаб Житомира” став переможцем Національного конкурсу “Благодійна Україна-2022” – “Благодійність на захисті України” у номінації “Колективне волонтерство”.

Досвід 2022 року дав кришталеве розуміння того, що важливо не просто щось знати, вміти та досягати. Важливо направляти свої компетенції, досвід та навички на служіння добру та суспільству, вважають Галина та Марина.

*“Я порівнюю діяльність Штабу з унікальним соціальним стартапом, в якому ми не могли обирати ані умов старту, ані термінів реалізації, ані можливості обирати команду. І плюс до цього – повна відсутність фінансування. Тут мені і став у нагоді досвід реалізації бізнес та соціальних проєктів, а також навчання на MBA у MIM. Знання та навички, набуті в MIM, без перебільшення безцінні. А спільнота, яка формується під час навчання, залишається з тобою назавжди. Ідеї, інсайти, новий погляд на життя на бізнес отримані від викладачів MIMу, супроводжують мене багато років. Для мене співпрацювати з випускниками MIMу – означає говорити однією мовою. Як у Кіплінга “ми з тобою однієї крові”. І це не порожній звук”, – розповідає Галина.*

## MIMIANS IS A COMMUNITY OF LIKE-MINDED PEOPLE. ABOUT THE VOLUNTEER HEADQUARTERS IN ZHYTOMYR

**MIMians is a community of like-minded individuals, exemplified by MIM alumni Halyna Chiburovska and Maryna Matveychuk, who are running the Zhytomyr Volunteer Headquarters. While Halyna had initially been working on a Ukrainian-Austrian young musicians project, the onset of the invasion abruptly shifted her focus to volunteering. With the support of Marina, they established the Zhytomyr Volunteer Centre.**

Halyna compares their work at the Headquarters to a unique social start-up, where they had to adapt to unforeseen circumstances, tight timelines, and limited resources. Her experience in implementing business and social projects, as well as her MBA studies at MIM, proved to be precious. She highlights the enduring impact of the MIM community, stating, *“Ideas, insights, and a new outlook on life and business received from MIM professors have been with me for many years. For me, working with MIM alumni means speaking the same language. As Kipling said, ‘we are of the same blood, ye and I.’ And this is not an empty phrase.”*

Similarly, Maryna, the newly minted MBA who joined the Headquarters at the beginning emphasizes the significance of the community aspect within the Education+Community formula. She regards MIM as more than just a brand, emphasizing its role as a community of like-minded individuals who share common values and ideas. She believes that studying at MIM expands one’s perspective beyond a narrow specialization, fostering a comprehensive understanding of business and societal development.

The Zhytomyr Volunteer Centre focuses on assisting the Armed Forces of Ukraine, medical institutions, internally displaced persons, large families, people with disabilities, and individuals facing difficulties in Zhytomyr. They are currently expanding their efforts in providing psychological assistance to civilians. In recognition of their contributions, the Zhytomyr

Volunteer Headquarters received the Collective Volunteering award at the Charity Ukraine 2022 National Competition – Charity in Defence of Ukraine.

**Halyna and Maryna firmly believe that their experiences have underscored the importance of utilizing their competencies, skills, and knowledge to serve the greater good and society at large. It has become evident that true value lies not only in acquiring knowledge and achieving personal success but also in using those abilities to contribute positively to the community.**



## ДВІЧІ ВИПУСКНИК MIM ПРО НЕОБХІДНІСТЬ ОСВІТИ ДЛЯ БІЗНЕСУ І ЖИТТЯ

Власник мережі магазинів "Та Да!", полтавець **Сергій Шулик** у 2021 році закінчив pre-MBA Лідерство, а наступного року – pre-MBA Бізнес.



*"Після розгубленості і страху на першому етапі ми почали ставати на ноги. Було прийняте рішення, що спершу в нас люди, потім розвиток, а потім лише прибуток. Гроші в нас на останньому місці, бо як кажуть, спершу треба знайти з ким, а потім куди. Я найбільше ціню людський ресурс, який накопичував і збирав 20 років і не можу його просто так втратити".*

Цей бізнес — не лише про економічну чи організаційну доцільність, а ще про велику силу "хочу!", яким керується Сергій у прийнятті рішень. І часто це «хочу!» приносить несподіваний результат.

Так само взаємини стали тим міцним підґрунтям, яке допомогло встояти в часи невизначеності майже рік тому. Йдеться про взаємини з постачальниками, які теж переживали непрості часи, але знаходили можливість вирішити питання своїх давніх та надійних клієнтів.

**Його кредо: рух — це життя.**

Зізнається: психологи кажуть, що ті, хто ніколи не сидить на місці, імовірно від чогось тікають, бо за щоденним потоком справ не видно, що життя навколо складне. Тим не менше саме завдяки цьому невпинному рухові команда Та-Да! допомагає тим, хто цього потребує. До великої війни це були спортивні змагання, а після лютого — компанія виділяє певні кошти на благодійність і активно займається підтримкою тих, хто того потребує.

*"Я дуже люблю психологію, тому навчатися на програмі «Лідерство» мені дуже сподобалося. Потім закінчив «Бізнес» і почав регулярно відправляти на навчання співробітників, щоб вони розвивались і досягли мого рівня компетенцій. Мене питають, чи я не боюся, що вивчу їх і вони підуть. А мені імponує думка, що гірше, якщо вони не вивчаться і лишаться", — поділився Сергій Шулик. Йому подобається оточувати себе розумними людьми, тими, хто має високий рівень компетенцій — лише так компанія розвивається і зростає, а не стоїть на місці.*

Сергій говорить, що керівники часто є самотніми, адже через велику зайнятість не вистачає часу на спілкування. Саме під час навчання в нього з'явилися нові друзі та коло однодумців: *"У MIM я зустрів людей, які мене розуміють, яких я розумію, з ким цікаво поговорити і поділитися життєвим досвідом".*

Як і всі, Сергій Шулик зіткнувся з викликами після 24 лютого. Компанія скорочувала видатки, щоб зберегти ресурси і врятувати робочі місця:

## TWICE MIM GRADUATE ABOUT THE NECESSITY OF EDUCATION FOR BUSINESS AND LIFE

**Serhii Shulyk**, the owner of the Ta Da! chain of stores, has successfully completed two Pre-MBA programs: the Leadership program in 2021 and the Business program in the following year.

Reflecting on his experience, Serhii shares, *"I am very keen on psychology, so I really enjoyed studying at the Leadership program. Then I graduated from the Business program and started sending my employees for training so that they could develop and reach my level of competence. People ask me if I'm not afraid that I'll teach them, and they'll leave. But I think that it's worse if they don't learn and stay."* Serhii strongly believes in the importance of fostering competence within his team and surrounding himself with intelligent individuals who contribute to the growth and development of the company.

While managers often face a sense of isolation due to their demanding schedules, Serhii found solace during his studies at MIM, where he built new friendships and connected with like-minded individuals who understood his experiences. He states, *"At MIM, I met people who understand me, who I understand, who are interesting to talk to and share life experiences with."* The MIM community has become a valuable support network for Serhii, providing inspiration and camaraderie.

In the face of challenges following the events of February 24th, Serhii's company took decisive actions to cut costs and preserve resources while safeguarding jobs. He emphasizes their commitment to prioritizing people, development, and then profit. Serhii recognizes the value of the human resources he has accumulated over 20 years, stating, *"What I value most is the human resource that I have been accumulating and collecting for 20 years, and I cannot just lose it."* This mindset guides his decision-making and shapes the company's approach to navigating uncertainties.

Serhii believes in the power of action and embraces

the philosophy that movement is life. He acknowledges that some psychologists may view constant motion as an attempt to escape, but for him, it represents the dynamic nature of business. This constant movement allows the Ta Da! team to extend their support to those in need. Previously, they organized sports competitions, but following the invasion, they have allocated funds to charity and actively engage in supporting those facing difficulties.

In summary, Serhii's experience with the Pre-MBA programs and his belief in fostering competence and human connections drive the success of Ta Da! He exemplifies the spirit of continuous learning and recognizes the importance of the MIM community in his personal and professional growth.





## «ЗАМІСТЬ ІВЕНТІВ ЗАЙМАТИМУСЬ РОЗМІНУВАННЯМ». ПРО ЛЮДЕЙ, ВІЙНУ І ДОПОМОГУ

«Може мені пощастило, але майже всі, з ким я працював, якимось чином намагаються передавати на потреби військових зароблені зі своїх концертів кошти», — говорить випускник MIM (Pre-MBA, 2016), а нині військовослужбовець **Володимир Лисенков**.

До 22 лютого 2022 року він очолював редакцію опозиційного білоруського видання, в штаті якого було понад 60 фахівців. Спочатку Володимир допомагав їм переїхати в Україну, коли режим Лукашенка посилив тиск на опозицію, а після тотального нападу росії на Україну, організував евакуацію співробітників до Європи. А далі життя склалося «майже як у всіх» — відвіз родину у безпечне місце, взяв автомат і донині боронить Україну у складі одного з підрозділів.

На додачу до служби допомагає із забезпеченням власного підрозділу та тим, з ким перетинається по службі. Тут в нагоді зв'язки з «минулого життя», коли займався організацією івентів, концертів та був співорганізатором фестивалю Atlas Weekend. Також Володимир брав участь в організації трьох форумів Бізнес-школи MIM під назвою **Facing The Future**.

«З багатьма артистами я підтримую контакт, вони активно допомагають військовим та цивільним», — говорить Володимир. Спочатку Володимир сам їздив за кордон і купував необхідні речі та пристрої, тепер йому телефонують ті ж музиканти, які виїзять у тури, питають, що привезти такого, чого в Україні знайти непросто.

Щодо бізнесових справ, то рекламний сектор потроху почав оживати навесні 2023 року, з івент-індустрією ситуація складніша — безпекова ситуація диктує правила, а захищених майданчиків не так і багато. Однак, після війни, найімовірніше, Володимир до колишньої діяльності вже не повернеться — у фокусі уваги майбутні задачі з розмінування територій, виготовлення техніки під ці потреби, і загалом, у сфері інтересів абсолютно інші напрямки, ніж ті, що були до повномасштабного вторгнення.

## ABOUT THE FUTURE: I WILL DO MINE CLEARANCE INSTEAD OF EVENT MANAGEMENT

“Maybe I’m lucky, but almost every entertainer I’ve worked with is donating a portion of their earnings to the Army,” says **Volodymyr Lysenkov**, an MIM alumnus (Pre-MBA, 2016) and currently a soldier.

Until February 22, 2022, he ran the editorial office of an opposition Belarusian newspaper with over 60 employees. Initially, Volodymyr helped them relocate to Ukraine when Lukashenko’s regime intensified pressure on the opposition. After Russia launched a full-scale invasion to Ukraine, he organized the evacuation of the staff to Europe. And then his life took a turn “almost like everyone else’s” — he ensured the safety of his family, enlisted, and continues to defend Ukraine as part of a military unit.

In addition to his service, Volodymyr helps with military gear to his own unit and their partners. His connections from his “past life,” when he organized events, concerts, and co-organized the Atlas Weekend festival, come in handy. Volodymyr also participated in organizing three forums of the MIM Business School called **Facing the Future**.

“I keep in touch with many entertainers, and they actively support the military and civilians,” says Volodymyr. Initially, he used to travel abroad himself and purchase necessary items and devices, but now he receives calls from performers who are going on tours, asking what they can bring that is not readily available in Ukraine.

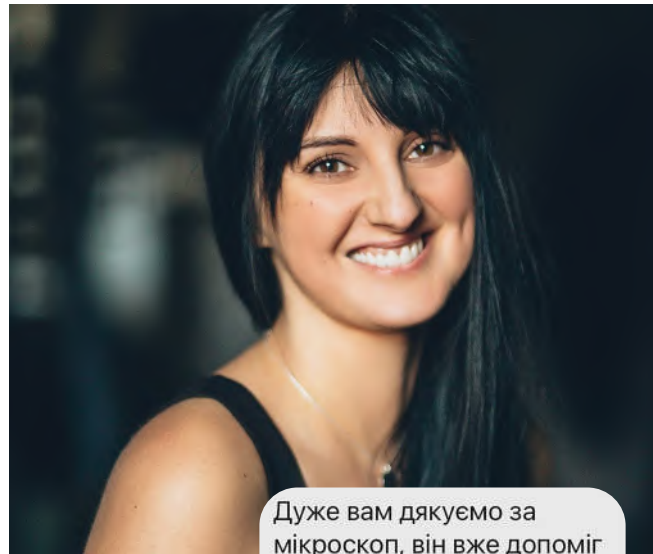
On the business side, the advertising sector started slow revival in the spring of 2023, while the event industry faces more challenges —

the security situation dictates the rules, and there are limited safe venues. However, after the war, Volodymyr is unlikely to return to his previous activities. His focus is on future tasks of mine clearance of territories, manufacturing equipment for these needs, and his interests have completely shifted from what they were before the full-scale invasion.



## ВІДНОВЛЕННЯ ЕЛЕКТРОНІКИ І ДРОНІВ НА “НУЛІ” – ВИПУСКНИЦЯ MIM НАНА КОРЕНЄВА ЗАБЕЗПЕЧУЄ ФРОНТ РЕМОНТНИМИ ЛАБОРАТОРІЯМИ

Менше часу на ремонт та логістику військової електроніки – більше збережених життів українських військових та більше знищених ворожих цілей. Український IT-сектор сьогодні – вірна і надійна опора для наших захисників. Випускниця MIM (MBA, 2009) Нана Коренєва зуміла акумулювати спільні зусилля широкого кола «айтівців» і допомогти військовим з 24 бригади отримати сучасні ремонтні лабораторії для відновлення дронів та іншої техніки. Нині вона працює ще над низкою технологічних рішень, які потребують додаткової фінансової підтримки, щоб забезпечити ще більше переваг українським військовим.



Дуже вам дякуємо за мікроскоп, він вже допоміг поставити на крила більше десятка пташок

15:03

*ім. Короля Данила. Потім він повернувся до мене з ідеєю – якраз почали створювати роти ударних БПЛА і 24 бригада була однією з перших трьох у цьому напрямку. Їм потрібно було обладнання для ремонту дронів, рацій, тепловізорів та майбутнього виробництва дронів. Я збрала їм таку лабораторію. Третя лабораторія – це ремонтна станція, щоб скоротити логістику та повертати дрони в роботу якнайшвидше”.*

На момент написання матеріалу (травень 2023 р.) Нана шукала фінансування на четверту лабораторію для модернізації наявного обладнання та створення інновацій. Крім лабораторій вона шукає інженерні рішення для інших задач: *“Те, над чим працюю, з часом стане стандартом для всіх бригад, а зараз це вже другий наш пункт спостереження для 24 бригади: зведення ~24 стрімів з дронів на вісім 4K екранів. Тобто це потужний комп’ютер, як гоночний болід, та монітори до нього”.*

На думку Нани, ще одна можливість для України – military tech, розробка високотехнологічних військових рішень, які допомагають нищити ворога.

Щодо навчання на MBA у MIM, Нана говорить, що це не стільки про знання, скільки про відкриття очей:

*“Ти починаєш бачити те, на що раніше не звертав уваги. Я пішла з корпорації і заснувала свій бізнес. Насправді я дуже часто звертаюсь до того, що здобула в MIM. А ще у MBA важливим є ком’юніті. Мій партнер по бізнесу – друг і одногрупник з MIM. Так само ми працюємо і товаришуємо з іншими MIMівцями. Тобто в нас дуже сильні дружні та бізнесові зв’язки. Мабуть, це найголовніше”.*

Історія з військовими лабораторіями почалася з підліткового хакерспейсу Factory – технічної лабораторії для створення IoT рішень. Ковід та карантин змусили призупинити діяльність. *“Коли почалась війна, стало зрозуміло, що дрони буквально рятують життя. Мені запропонували віддати лабораторію в Полтаву – там хлопці, які займаються IT, мають дитячий гурток, і, найважливіше, в них також є виробництво БПЛА. І це було стовідсоткове попадання. Додатково разом збрали їм на лазерний верстат, щоб виробництво отримало все необхідне згідно з шаленим попитом на БПЛА. Власне, віддати цю лабораторію підказав мені близький друг, який є керівником розвідки 24 бригади*

## MIM MBA EQUIPS THE FRONT LINE WITH REPAIR LABORATORIES

Saving time on repairing and maintaining military electronics translates to more lives saved and enemy targets neutralized. In the Ukrainian IT sector, which serves as a steadfast and dependable support for our defenders, Nana Koreneva, MBA 2009, has successfully united the efforts of a diverse group of IT professionals. Her aim is to assist the 24th Brigade’s military personnel by providing them with state-of-the-art repair laboratories for restoring drones and other equipment. Currently, she is working on various technological solutions that require additional financial support to further benefit the Ukrainian military.



The journey of military laboratories began with the Factory, a teenage hackerspace and technical laboratory specializing in creating IoT solutions. *“When Russia invaded, it became evident that drones played a critical role in saving lives. An opportunity arose to relocate the lab to Poltava, where IT professionals were involved in a children’s club and ran a UAV production facility – a perfect synergy. Additionally, funds were raised to acquire a laser machine to meet the soaring demand for UAVs. A close friend of mine, who serves as the head of intelligence for the 24th Brigade named after King Danylo Halytskyi, suggested giving this laboratory to the Brigade. He then approached me with a new idea – the brigade had just initiated the formation of attack UAV companies, and they required equipment for repairing drones, radios, thermal imagers, and future fpv drone production. Consequently, I assembled a dedicated laboratory to fulfill their needs. The third laboratory is a repair station that streamlines logistics and facilitates the swift restoration of drones to operational status,”* Nana Koreneva explains.

As of May 2023, Nana is actively seeking funding for the fourth laboratory to upgrade existing equipment and drive innovation. In addition to the laboratories, she is exploring engineering solutions for other challenges. She explains, *“What I am working on will eventually become a standard for all brigades. Currently, it serves as our second observation point for the 24th Brigade, consolidating approximately 24 drone streams on eight 4K screens. It requires a powerful computer, similar to a race car, and dedicated monitors.”*

According to Nana, military technology presents another opportunity for Ukraine – the development of advanced

military solutions that aid in destroying the enemy.

Reflecting on her MBA studies at MIM, Nana emphasizes that it’s not merely about acquiring knowledge but also about broadening one’s perspective:

*“You start noticing things that you previously overlooked. I left the corporate world and ventured into my own business. In many ways, I rely on the knowledge I gained at MIM. Additionally, the MBA community plays a crucial role. My business partner is a close friend and classmate from MIM, and we maintain strong friendships and business connections with other MIM students. This camaraderie and network are immensely valuable, perhaps the most significant aspect of the program.”*



## МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Випускник MIM • ОЛЕКСАНДР СОКОЛОВ

# РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ У БОЛГАРІЇ

Тезу про те, що «криза несе можливості для розвитку» власник і засновник бренду Smilefood, випускник програми Senior Executive MBA (2022) у MIM Олександр Соколов вже реалізував на практиці. Продукцію, яку добре знають в Одесі, Києві, Миколаєві та Вінниці, тепер можна скуштувати і в Софії. Цікаво, що інвестором ресторану в Болгарії став одногрупник Олександра Соколова Станіслав Пламадяло.



Експансію Європи Олександр Соколов вирішив починати з Болгарії саме через більш прості умови адаптації та прості умови оподаткування.

З команди Smilefood було релоковано 10 осіб з родинами. Це одеський топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів, а також лінійний персонал, кухарі. Кур'єрами набирали тих, хто теж виїхав з України.

*"Коли всі в один голос говорили, що під цей ринок треба робити інше меню, я поставив задачу перед командою — створити точно такий самий смак, як у нас в Україні, але з тих інгредієнтів, що є на місці. А тут інша риба, інший рис, спеції, соуси. Ми зробили близько 12 пропрацювань кожної страви і добилися точно такого ж смаку, як ми маємо в Україні. Я вважаю, що це було правильне рішення — смак всім подобається, він прекрасний і ми розуміємо, як контролювати цю якість", — говорить Соколов.*

Більше того, згодом Smilefood відкрив свій перший фуд-корт: *"Дуже довго нашою головною концепцією була саме dark kitchen. Однак, стратегія нашої компанії передбачає гнучкість та швидке прийняття рішень на благо наших клієнтів. Нам неодноразово говорили, як було б чудово, якби до нас можна було прийти офлайн. І ось наш перший фуд-корт*

*вже запрацював у Софії. Судячи з того, що першого дня ми віддавали замовлення одне за одним, наші клієнти сповна оцінили цю можливість. Можливо, такий формат стане гарною традицією та новим концептом".*

Олександр Соколов наголошує, що команда ретельно аналізувала ринок конкурентів, але прийшла до висновку, що з такою якістю і підходом, які були відпрацьовані в Україні, у Smilefood були всі шанси стати успішними на європейському ринку: *"Ринок тут є, він сформований, є конкуренти, але конкуренція в Україні була значно більш жорсткою, ніж тут. Ми викликали фурор серед болгарських клієнтів, адже ми професіонали цього бізнесу і все, що напрацьовували і поліпшували протягом 9 років, реалізували в Болгарії".*

Час, проведений у MIM, Олександр Соколов називає двома найкращими навчальними роками в його житті:

*"Отриманий багаж знань і знайомств тепер зі мною назавжди. Я сміливо стверджую, що в мене була найкраща група, просто неймовірні люди! Такої кількості однодумців в одній аудиторії я ще не зустрічав! Інвестора Sushi Smilefood Bulgaria Станіслава Пламадяло я також зустрів саме тут. Величезна подяка усьому викладацькому складу, щиро рекомендую MIM усім підприємцям!"*



## INTERNATIONAL EXPANSION OF UKRAINIAN BUSINESS

MIM Graduate • OLEXANDER SOKOLOV

# BUSINESS EXPANSION IN BULGARIA

**Oleksandr Sokolov**, the owner and founder of the popular Smilefood brand, and a graduate of MIM's Senior Executive MBA 2022 firmly believes that crisis brings opportunities. He proved that by offering Smilefood products that are already well-known in Odesa, Kyiv, Mykolaiv, and Vinnytsia in Sofia. Mr. Sokolov's classmate at MIM, Stanislav Plamadyalo, became an investor in the Bulgarian restaurant.

**Oleksandr Sokolov decided to start his European expansion in Bulgaria because of the easier conditions for adaptation and simple taxation.**

Ten members of the Smilefood team, along with their families, were relocated to Bulgaria. This included top management from Odesa, heads of structural units, line staff, and cooks. When recruited our other staff mostly among Ukrainian refugees.

*"Although everyone was insisting that we needed to create a different menu for this market, I tasked the team with achieving the same taste we have in Ukraine, but with local ingredients. We went through about 12 versions of each dish, experimenting with different fish, rice, spices, and sauces. As a result, we have achieved the exact same taste as in Ukraine. I believe it was the right decision, as everyone appreciates the flavor, and we know how to maintain this quality,"*  
**Oleksandr Sokolov explains.**

Furthermore, Smilefood has recently opened its first food court: *"Although our primary concept had long been centered around a dark kitchen, our company's strategy emphasizes flexibility and quick decision-making for the benefit of our customers. Many people had expressed their desire to visit us in person, and now our first food court is up and running in Sofia. Judging by the enthusiastic response we received on the opening day, our customers truly value this opportunity. Perhaps this format will become a wonderful tradition and a new concept for us,"* **Mr. Sokolov adds.**

Oleksandr Sokolov highlights that his team analyzed the competitive landscape in the Bulgarian market and concluded that with the quality and approach they had developed in Ukraine, Smilefood had a strong chance of success in the European market. *"There is an*



established market here with competitors, but the competition in Ukraine was much fiercer than it is here. We made a significant impact on Bulgarian customers because we are industry professionals who have implemented everything we have learned and improved over the past 9 years in Bulgaria."

Oleksandr Sokolov describes his time at MIM as the most rewarding two years of his academic life. He emphasizes the lasting impact of the knowledge and networking opportunities he gained during his studies. He says,

*"I am sure that I had the best classmates, a group of incredible individuals. It was my first experience of having so many like-minded people in a classroom. Stanislav Plamadyalo, my class fellow became an investor of Sushi Smilefood Bulgaria. Many thanks to the entire teaching staff, I wholeheartedly recommend MIM to all entrepreneurs!"*



## УКРАЇНСЬКІ САЛОНИ КРАСИ У ПОЛЬЩІ. ПРО БІЗНЕС У ЄВРОПІ

Українська б'юті-індустрія впевнено крокує іноземним ринком і встановлює там нові стандарти якості послуг. **Марія Терехова**, керуюча партнерка мережі салонів краси Fast Line Studio, випускниця pre-MBA 2006 року, розповіла про специфіку роботи такого бізнесу в Польщі.

*Поки що ми не маємо системної програми лояльності, але бачу, що без цього ніяк. Ось такий перед нами стоїть виклик, бо граємо з найбільшими гравцями світу — міжнародними компаніями, які тут вже є. Незалежно від того, яка галузь, акція має бути надихаючою, щоб це стимулювало попит. Особливість нашої галузі в Україні полягає в тому, що наші дівчата принаймні раз на місяць обов'язково бувають в салоні краси і роблять хоч щось. У Польщі іноді приходять клієнти, які востаннє були у салоні два-три місяці тому. Мені здається, що з нашим перебуванням в Польщі ця ситуація трохи зміниться. Наші дівчата дуже відрізняються тим, як вони споживають б'юті-послуги і це створює реальну конкуренцію і запит на красу*, — поділилась Марія Терехова.

До вторгнення у Києві існувала мережа з п'яти салонів. Заклад у Стоянци (Київська обл.) під час наступу знищили російські війська. На сьогодні в столиці залишилося два салони, ще два фактично релокувалися до Варшави та Кракова, і ще один в процесі відкриття в Ірландії. Спочатку персонал складала ті ж самі люди, які працювали у київських закладах, але невдовзі почали набирати фахівців з ринку, але з-поміж українців. Поляків немає в основній команді салонів, однак все, що стосується просування та реклами, довірили розвивати місцевим спеціалістам.

Ще в Україні салони мережі Fast Line Studio мали особливість, яка зайшла і на іноземному ринку. Тут спеціалізуються на наданні комплексних послуг за 90 хвилин — з клієнтом на спеціальному кріслі одночасно працює чотири майстра, які роблять зачіску, педикюр, манікюр та брови.

*“Основа нашого бізнесу — саме місцеві клієнти. Є кроскультурна відмінність: передусім польський клієнт любить знижки, акції, промоції, все, що стосується агресивного дисконтного маркетингу.*

*“Навчання у MIM справді відкриває перед тобою нові горизонти бачення і додає впевненості, що все точно вийде. І коли ти берешся за втілення нової ідеї, просто згадуєш те, чому навчався в аудиторіях Бізнес-школи”.*

## UKRAINIAN BEAUTY SALON POLAND. ABOUT BUSINESS IN EUROPE

Ukrainian beauty salons are making steady progress in foreign markets, setting new benchmarks for service excellence. **Maria Terekhova**, the managing partner of the Fast Line Studio beauty salon chain and a pre-MBA graduate from 2006, discussed the unique aspects of operating this business in Poland.

Prior to the Russian invasion, there was a network of five salons in Kyiv. Unfortunately, Russians destroyed one of the establishments in Stoyanka (Kyiv region) during their offensive. Presently, two salons remain in the capital, while two others have successfully relocated to Warsaw and Krakow. Additionally, opening another salon in Ireland is underway. Initially, the staff comprised individuals who had worked at the Kyiv salons, but gradually, they started recruiting specialists in Poland, although mostly Ukrainians. The local experts are entrusted with promotional and advertising activities.

Even in Ukraine, Fast Line Studio salons boasted a distinctive feature that has resonated well in the foreign market. They specialize in providing comprehensive services within 90 minutes, with four experts simultaneously attending to a client in a specially designed chair, doing their hair, nails, and eyebrows.

Maria Terekhova highlighted the significance of local customers to their business. She explained, *“There is a cross-cultural difference: first of all, Polish customers like discounts, promotions, everything related to aggressive discount marketing. We don't have a systematic loyalty program yet, but I see that it is essential. This is the challenge we face because we are competing with international companies that are already established here. Regardless of the industry, our marketing activities must be inspiring to stimulate demand.”* In Ukraine, it is common for women to visit beauty salons at least once a month, whereas in Poland, some clients may have last visited a salon two or three months ago. However, Maria believes that their presence in Poland will gradually change this pattern, as their diverse range of beauty services creates competition and increases demand.

Maria Terekhova emphasizes the importance of not immediately implementing all the acquired knowledge in a foreign market. Instead, it is more effective to observe customer habits and tailor the offerings to meet their specific needs. According to Maria, initiating a business in any country is not an insurmountable challenge but rather a technical task that needs to be accomplished. The true challenges emerge later, particularly in making the business profitable. This is where the knowledge and skills acquired at MIM prove invaluable. She concludes,

*“Studying at MIM broadens your horizons and instills the confidence that everything will work out. When you begin implementing a new idea, you can rely on what you learned in the classrooms of the Business School.”*



# ПІДКОРЮЄ НІМЕЧЧИНУ УКРАЇНСЬКИМИ СТРАВАМИ



Мешканці Найса, що поблизу Дюсельдорфа, мають змогу скуштувати українські страви: вареники, деруни, пельмені, млинці та інші заморожені напівфабрикати, виготовлені українськими біженцями, які змушені були покинути рідні домівки через війну. Підтримати таких людей психологічно, дати їм роботу — одна з ідей бізнесу, співзасновником і співвласником якого є випускник MIM Денис Кушал, який закінчив навчання у 2021 році за програмою Senior Executive MBA.

За його словами, "Gastro Oma", або ж "Гастро Бабуся" — це така собі відповідь на запит ринку, який виник після початку повномасштабного вторгнення.

«Придбати ці продукти, щось схоже на пельмені чи вареники, можливо було у російських магазинах. Та враховуючи

відносини з росією, рука не піднімалась лишати там кошти. Виникла ідея створити робочі місця для тих, хто переїхав. Тобто одна з візій компанії — це працевлаштування наших. Друге питання — заповнити нішу, якої немає, а клієнти на даному етапі з'явилися. Лише в одній Німеччині знаходиться мільйон українців, які вимушено переїхали», — розповів Денис Кушал.

У його планах — розширити мережу крамниць, для чого була розроблена франшиза з варіантами для інвестора чи власника бізнесу. Розробкою рецептури та відлагодження виробничого процесу займається шеф-кухар Олександр Данканич, який здобував освіту в Англії, де вивчав класичну французьку кухню, а зараз готує українську у Німеччині. Йому сподобалась ідея Дениса поширити там український дух і смак.

Продукція, яку виробляють у Gastro Oma, націлена на німецьких споживачів з хорошим доходом, які готові витратити гроші за ручну роботу та якісні продукти, складники для яких відбирає шеф-кухар, особисто відвідуючи поля та фермерські склади.

Отримання бізнес-освіти в MIM стало для Дениса неймовірно захоплюючим:

*"За два роки я отримав величезний обсяг корисної та важливої інформації, яка була представлена у зручних модулях. Крім того, мені пощастило знайти справжніх однодумців, з яким було цікаво обмінюватись ідеями та досвідом".*

# MIM MBA CONQUERS GERMANY WITH UKRAINIAN DISHES

Residents near Düsseldorf in Neisse now have the delightful opportunity to savor authentic Ukrainian cuisine, including varenyky (perogies), pancakes, and various frozen food products. These delectable treats are prepared by Ukrainian refugees who were forced to leave their homes due to the war. The business venture, named Gastro Oma (Gastro Grandma), was co-founded and is co-owned by Denys Kushal, a graduate of the Senior Executive MBA program at MIM in 2021. The primary aim of this initiative is to provide employment opportunities and psychological support to these displaced individuals.

Denys Kushal explains that Gastro Oma was born in response to the market demand that arose after the full-scale invasion. *"While Russian stores offered somewhat similar products, the invasion led many to refrain from buying anything from them. Hence, the idea of creating employment opportunities for the displaced Ukrainians emerged, with a mission to provide jobs for our fellow countrymen while fulfilling an unmet market demand," Denys says.* He also highlights that there are approximately one million Ukrainians who have been forced to relocate in Germany alone.

With ambitious plans to expand the chain of stores, Denys has developed a franchise model that offers options for investors and business owners. Overseeing the menu and production process is Chef Oleksandr Dankanych, who studied French cuisine in England to create mouthwatering Ukrainian dishes in Germany.



He is enthusiastic about Denys's idea of promoting the Ukrainian spirit and flavors.

Gastro Oma's products cater to German consumers with higher incomes who appreciate investing in handmade, high-quality food. The chef personally selects the ingredients, visiting fields and farm warehouses to ensure their exceptional quality.

Denys found his business education at MIM to be incredibly enriching:

*"Over the course of two years, I gained a wealth of valuable and practical knowledge through well-structured modules that could easily fit into a busy schedule. Moreover, I was fortunate to connect with like-minded individuals with whom I could exchange ideas and experiences."*



▶ ГРУПА НЕЗЛАМНОСТІ

# ВІДГУКИ ВИПУСКНИКІВ МВА



Перемагати себе, розвиватися фахово, навчатися при свічках за відсутності електроенергії, надихатися нетривіальними рішеннями іноземних партнерів у Management Game, а головне — стати кращою версією себе. З цим випустилась група МВА, яка починала навчання в умовах пандемії, а закінчила під час повномасштабного вторгнення.

▶ THE GROUP OF INVINCIBILITY

# FEEDBACK FROM MBA ALUMNI

Coping with personal weaknesses, growing professionally, studying by candlelight during the power breaks, finding inspiration in foreign partners' non-traditional Management Game solutions, and most importantly, becoming the best versions of themselves — these are the achievements of the MBA graduates, who embarked on their studies during the pandemic and completed them amidst a full-scale invasion.



**СЕРГІЙ ЯРОВИЙ**

Комерційний директор  
«Medhouse Swiss GMBH»

**SERGIY YAROVYI**

Commercial Director  
of Medhouse Swiss GMBH



З початку війни змусити себе не тільки працювати, а ще й навчатися, було непростою задачею. Але я розумію, що сам себе знову переміг. Тим, хто хоче вчитися в МІМ, але сумнівається, скажу одне: завжди будуть якісь обставини, але це той крок, який треба зробити. Те, що я здобув в МІМ, коштує того часу, коштує тих грошей, які були вкладені. Людина, яка вчиться в МІМ, обов'язково монетизує свої знання — це можу сказати уже з власного досвіду. Тому не зволікайте, вступайте на МВА.

*Since the beginning of the war, forcing myself to work and to study was a challenge. But I am delighted to say that I won this battle. For those who want to study at MIM but have doubts, I will say one thing: there is always something on the way, but this is the step to be taken. What I have gained at the school is worth my time and money. Anyone who studied at MIM will monetize their knowledge — I can say this from my own experience. So don't hesitate, apply for an MBA.*



**ЛЕСЯ ЛИСАК**

Головний бухгалтер ТОВ  
«Цукорагропром» («Астарта - Київ»)

**LESIA LYSAK**

Chief Accountant, Tsukoragroprom  
LLC (Astarta-Kyiv)



Мені завжди було цікаво вести бухгалтерію за бізнесом, а не бізнес за бухгалтерією. І сьогодні я вже розумію, що потрібно бізнесу, з чим зустрічаються керівники і менеджмент. У кожного з нас в голові склався «конструктор Лего», далі будуть якісь надбудови і трансформації, «розпаковка» інформації з «архівних файлів». Це був дуже крутий час і я думаю, що завершення навчання — це маленька перемога для кожного з нас, і так ми пришвидшуємо ту велику Перемогу, до якої ми всі зараз йдемо.

*I have always been interested in accounting for business, not business for accounting. Today, I have a better understanding of what business truly needs and the challenges faced by executives and management. Each of us has solved our Lego puzzle in our heads, providing a solid foundation. In our professional lives, we will continue to build upon this foundation, adding new information or revisiting what we believed to be stored in our 'archived files.' It was a remarkable journey, and I believe graduation represents a small victory for each of us, propelling us towards the greater Victory we are all striving for.*



Я думав, що мене нічим вже не здивувати: навчання як навчання, все більш-менш зрозуміло. Але я помилився. Завдяки професійному підходу команди MIM, я повернувся у свої студентські роки і знову відчув всі ці прекрасні емоції. І, звісно, це особливі 2 роки, адже саме на нас припали ковід і війна. Нам часто казали, що ми особлива група. Але особливі не тільки ми, а й команда MIMу, викладачі, які пройшли всі ці випробування разом з нами!

**ДМИТРО ЛАШИН**

Директор ТРЦ  
«Лавіна Молл»

**ДМИТРО ЛАШИН**

директор ТРЦ  
«Лавіна Молл»

I used to think that nothing could surprise me — studies are studies, and everything is more or less clear. But I was mistaken. Thanks to the professional approach of the MIM team, I was filled with excitement, feeling like a student again. These past two years have been truly unique, as we navigated the challenges of both the Covid pandemic and the war. We were often told that we were a special group of people. But not only we are special, but also the MIM team, the faculty who went through all these trials with us!



Можу порівняти навчання нашої групи MBA з великими перегонами. І ми не просто добили, а перемогли. Вдячна MIM і викладачам за стійкість і за ті радісні емоції, які ми сьогодні переживаємо. Навчання дало впевненість і віру в Перемогу, тому що, незважаючи на ковід, війну, блекаути, ми продовжували навчатись, а значить, точно переможемо!

**ЮЛІЯ ТОЛЧІНІНА-БУРУНСЬКА**

Керівник юридичного департаменту  
та корпоративний секретар ПрАТ  
«УкрГідроЕнерго»

**YULIA TOLCHININA-  
BURUNSKA**

Head of Legal Department  
and Corporate Secretary at  
UkrHydroEnergo

I can liken our MBA studies to a challenging race — a race we not only finished but emerged victorious. I extend my heartfelt gratitude to MIM and the dedicated faculty for their unwavering perseverance and for the joy we experience today. Throughout the program, we gained confidence in our ability to achieve Victory, knowing that if we could thrive amidst the obstacles of Covid, war, and blackouts, we are undoubtedly destined to win!



Я вдячний Бізнес-школі MIM за можливість, знайомства, коло спілкування і особливо за бізнес-симуляцію Менеджмент Гейм. Я вже вдруге брав участь у цій симуляції, адже спочатку закінчив програму pre-MBA Бізнес. Цього разу мені дуже сподобалося, що ми грали з різними країнами і бачили досить неочікувані кроки від наших конкурентів. Ми запозичували досвід, те, як люди по-іншому підходять до прийняття рішень.

**ЯРОСЛАВ САЄНКО**

Керівник казначейства  
«Нова Пошта»

**YAROSLAV SAYENKO**

Head of Treasury,  
Nova Poshta

*I am grateful to MIM Business School for the new opportunities, acquaintances, networking, and especially for the Management Game business simulation. This is the second time I have participated in this simulation, as I first graduated from the pre-MBA Business program. This time, I really liked that we played with different countries and saw quite unexpected steps from our competitors. We borrowed experience, by studying various approaches to decision-making.*



Спочатку я закінчила pre-MBA Бізнес і мене дуже захопила атмосфера, подача матеріалу, викладацький склад. Тому я вступила на MBA. Сьогодні, вдруге завершуючи навчання в MIM, я забираю з собою багато нових знань, прекрасне ком'юніті, відчуття причетності до спільноти, яка змінюватиме майбутнє на краще. Саме навчання у MIM допомогло подолати розгубленість перших місяців повномасштабної війни, дало відчуття, що ти рухаєшся у майбутнє, а не зависаєш у просторі невизначеності.

**ЛІНА ЖИГІНАС**

Генеральний директор приватного  
закладу освіти «КМДШ»

**LINA ZHYGINAS**

CEO of the private educational  
institution CISC

*I began my journey with the pre-MBA Business program and was deeply impressed by the vibrant atmosphere, the engaging presentation of the material, and the exceptional faculty. This positive experience led me to pursue the MBA program. The wealth of new knowledge, the strong sense of community, and the feeling of belonging to a group striving to shape a better future will stay with me throughout my career. Studying at MIM played a pivotal role in overcoming the disheartening first months of a full-scale war, giving me the confidence that I am moving towards a brighter future.*

# “НЕМАЄ ЗАДАЧ, ЯКІ НЕ ВИРІШУЮТЬСЯ, – КЛЮЧОВИЙ МЕСЕДЖ ЗА ЦІ 2 РОКИ”

Непростими, але продуктивними був дворічний період навчання для групи Senior Executive MBA. На шляху до поставленої мети цих слухачів не зупинили ані карантин, ані повномасштабне вторгнення. Залишаючись на своїх посадах, вирішуючи купу задач одночасно, реагуючи на виклики, вони встигали здобувати нові знання. А ще товаришувати, радитися, допомагати один одному.

## SENIOR EXECUTIVE MBA CLASS 2022 MAIN LESSON LEARNED

# “THERE ARE NO TASKS THAT CANNOT BE SOLVED”

The two-year journey of the Senior Executive MBA program proved to be both challenging and highly productive. Despite facing lockdowns and a full-scale invasion, these determined students remained steadfast on their path towards their goals. Balancing their professional commitments, tackling diverse tasks, and confronting obstacles head-on, they successfully pursued their studies. Throughout this period, they not only gained knowledge but also forged meaningful friendships, provided mutual guidance, and extended support to one another.







**ЮЛІЯ ПAVЛЕНКО**

Директор департаменту міжнародних операцій «Укрпошта»

**YULIA PAVLENKO**

Director of International Operations at Ukrposhta

Здобуття бізнес-освіти в MIM стало важливою подією в моєму житті. У нас була драйвова група, тому важливо, що ми не зупинилися ані під час карантину, ані під час війни. Люди, які запитували, а як ми навчаємося, були трохи шоковані, що в нас збереглась така колективна динаміка. Звідси я несу з собою гарні знайомства, системні знання і впевненість у тому, що коли є мета, її можна реалізувати в Україні. Немає задач, які не вирішуються, — це ключовий меседж за ці 2 роки. Програма SE MBA чітко дає усвідомлення того, що все можливо. Навчання сформувало систему в голові, бо в повсякденній роботі, особливо в час війни в Україні, ми вирішуємо колосальну кількість задач одночасно. Але є відчуття — а раптом, щось робиш неправильно? MBA — як лінійка, якою ти заміряєш себе. А ще ти перебуваєш в оточенні інших, але подібних до тебе людей, і дивишся, як вони діють та приймають рішення.

Obtaining a business education at MIM was truly a turning point in my life. Our group was exceptionally motivated, allowing nothing to deter us, not even quarantine or the war. Those who inquired about our studies were amazed by our unwavering group dynamics. My main takeaways from this experience are the valuable connections, a systematic knowledge base, and the confidence that goals can be achieved in Ukraine. These two years have solidified my belief that no task is too formidable to solve. The SE MBA program has instilled in me the notion that anything is possible. Its structured framework has proven invaluable in our daily work, particularly amidst the challenges of the war in Ukraine. An MBA acts as a measuring tool, offering a sense of guidance. Additionally, being surrounded by like-minded individuals enables us to learn from their actions and decision-making, further enriching our growth.



**ОЛЕНА МАЗУРОВА**

Директор адвокатського об'єднання «Лігал Юніон»

**OLENA MAZUROVA**

Director of Legal Union Attorneys at Law

Я працювала в ряді компаній великого бізнесу. Навчання в MIM дозволило мені систематизувати свої знання та досвід. І ключове, що я отримала, це розуміння, що послугу, яку я надаю своїм клієнтам, треба розширювати на ряд інших питань, що я і запроваджую зараз під час війни. Моя робота навчила мене працювати в постійному стресі, тому війна не стала на заваді навчання.

Thanks to my studies at MIM, I have effectively organized and systematized the knowledge and experience acquired from my work with various prominent business companies. The key lesson I've learned is the importance of broadening the scope of services I provide to my clients—a task I am currently undertaking amidst the challenges of the war. My professional journey has equipped me with the ability to navigate constant stress, enabling me to persevere with my studies even during these difficult times.



**ЄВГЕН ОВСЯНИКЕР**

Директор компанії «Плутон ІС»

**YEVHEN OVSIANIKER**

Director of Pluto IS



Ці 2 роки — дуже потужний і цікавий досвід, який допоміг мені особисто систематизувати знання, з якими я вже прийшов до MIM. І, звичайно, я здобув багато нових знань та навичок завдяки нашим вельмишановним викладачам, які ділились з нами своїм унікальним досвідом і важливими кейсами. Завдяки пану Голову, ми запровадили управлінський облік в нашій компанії. А це дуже важливий інструмент, який дозволяє більш ефективно управляти бізнесом. Можу сказати, що завдяки навчанню, будь-які складнощі долаються швидше.

*These past two years have been an incredibly impactful and enriching experience, allowing me to consolidate and systematize the knowledge I obtained before MIM. Additionally, I have gained a plethora of new knowledge and skills, all thanks to our esteemed faculty members who generously shared their unique experiences and valuable cases with us. I am particularly grateful to Prof. Holov, whose course helped us to successfully implement management accounting in our company. This essential tool has significantly enhanced our business management efficiency. Overall, I can confidently say that thanks to the training, any challenges that arise are now tackled with greater ease and speed.*



**АЛЬОНА ЧЕРНЕНКО-ДИБА**

операційний директор «Astound Commerce»

**ALYONA CHERNENKO-DYBA**

COO of Astound Commerce

Це було не стандартне теоретичне навчання. Це була подорож тривалістю в два роки з глибокими практичними кейсами і прикладами з реальних українських і міжнародних бізнесів. Я безмежно вдячна кожному викладачу MIM за те, що було цікаво! За те, що складні речі в мить ставали простими і зрозумілими. За вашу стійкість і креативність. Адже навчати нас у 2022 році у Києві було ще тим викликом. Кажуть, що мрії здійснюються, якщо мріяти і діяти. Таки здійснюються — я це точно знаю!

*It was anything but standard theoretical training. The two-year journey was filled with immersive practical cases and real-life examples from Ukrainian and international businesses. I am incredibly grateful to every MIM professor for their exceptional skill in making our learning experience truly thrilling! Their ability to explain complex concepts is truly remarkable. Teaching us in Kyiv amidst the turmoil of 2022 tested their resilience and creativity. As they say, dreams do come true if you dare to dream and take action. Now, I can confidently say that it is indeed true.*

# ОЛЕНА СТОРЧАК ОТРИМАЛА НАГОРОДУ ВІТАЛІЯ ГАЙДУКА ЗА НАЙКРАЩУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ-2022

Генеральна директорка компанії «Украфлора», випускниця MBA-2022 **Олена Сторчак** врятувала потужний квітковий бізнес від краху на початку повномасштабного вторгнення. Управлінські рішення, витримка і людяність стали тими опорами, завдяки яким компанія вирівнялась і продовжила працювати.

**Відновлення роботи на тлі колосальних втрат, фінансової діри та неокреслених перспектив потребувало нетривіальних рішень. І вони знайшлися, більше того, стали матеріалом для написання дипломної роботи, з якою Олена захистилась на MBA та за яку отримала особисту відзнаку Голови наглядової ради Бізнес-школи MIM Віталія Гайдука.**

*«Я називаю свою дипломну роботу «як я провела літо», бо все те, що там описано, це те, що ми реально проживали щодня. Науковий керівник В'ячеслав Покотило підказав формулювання і вказав на те, про що я не думала, поки не почала писати свою роботу, – фактично, співробітники профінансували відновлення бізнесу. Через величезний касовий розрив нам довелося скорочувати свої витрати, тому ми встановили єдину зарплатню для всіх співробітників. Так би мовити, one price – 10 тисяч гривень. У нас був покроковий план виходу з цієї кризи: заробляти, не витратити зайвого і будувати відносини з постачальниками», – розповіла **Олена Сторчак**, яка так само працювала на рівні з усіма на ту саму зарплатню, поставивши себе в рівні умови з командою.*

Керівниця бізнесу фактично перебрала на себе ті напрямки, які провисали через відсутність працівників. Закупівлі, маркетинг, листи до Мінекономіки і купа поточних задач, не властивих директору, лягли на плечі Олени.

—  
**Олена Сторчак, MBA**  
Olena Storchak, MBA

Але саме її приклад і надихав працювати інших співробітників – люди бачили, що топ-менеджер поруч з ними: «Ми стояли всі разом – або щось робимо і у нас є шанс мати цю роботу надалі, отримувати матеріальне забезпечення, яке у нас було до війни, або ж ми нічого не робимо і власне на цьому крапка».

Але поруч з тими функціями, які вона підхопила вимушено, залишалися і топ-менеджерські задачі, базовані на ризиках і домовленостях. Маючи півмільйона боргу перед постачальниками та невизначений горизонт перспектив, Олена почала домовлятися про постачання товару у розстрочку. І їм пішли на зустріч – компанія почала возити квітку та потроху погашати зобов'язання. І станом на кінець 2022 року бізнес якщо і не набув довоєнних оборотів, то з порядку денного зникло питання банкрутства.

Ситуація, пов'язана з війною, змусила переглянути підходи до ланцюжка прийняття рішень в бік децентралізації і відмови від жорстких алгоритмів. Сьогодні більше свободи і відповідальності у компанії делегують на менеджерів середньої ланки.

*«Мабуть, ми тепер завжди готові до того, що щось піде не так. Але в нас бізнес, в якому сталості не було ніколи. Це «скоропорт» і не продукт першої необхідності. Вже проживаючи ковід, ми почали шукати для себе варіанти, додавати продукти харчування до асортименту, а також зрозуміли, що у нас простеює логістика, тоді як продуктові мережі перевантажені доставками. І ми почали грати з цим змінним середовищем. Я завжди говорила «не кажіть мені «неможливо». Я скажу, що все можливо, просто це вартує різних зусиль і ресурсів. І наразі цей принцип для мене лише укріпився», – наголошує **Олена Сторчак**.*

# OLENA STORCHAK RECEIVED THE MIM'S CHAIRMAN OF THE BOARD AWARD FOR THE BEST MASTER'S THESIS IN 2022

**Olena Storchak**, the CEO of Ukraflora and MBA 2022, was honored with the prestigious Vitaliy Gayduk Award for Best Master's Thesis. Her remarkable leadership, resilience, and compassion played a pivotal role in rescuing the struggling flower business from collapse during the onset of a full-scale invasion. Thanks to her strategic decision-making, perseverance, and empathy, the company was able to overcome significant challenges and continue its operations.

**Reviving the business in the face of substantial losses, financial instability, and uncertain prospects necessitated unconventional solutions. Fortunately, such solutions were found. Moreover, Olena's thesis, which she successfully defended as part of her MBA program, was based on her experience. For her exceptional work, Olena received a personal award from Vitaliy Gayduk, Chairman of the Supervisory Board of MIM Business School.**

*"My thesis is titled 'How I Spent My Summer' because it chronicles the daily realities we experienced during that period," explains **Olena Storchak**. "My supervisor, Vyacheslav Pokotylo, suggested the title and highlighted what I had not considered before writing my paper—namely, the fact that the employees themselves financed the recovery of the business. Faced with a severe cash shortage, we had to reduce expenses, leading us to implement a uniform salary for all employees. In essence, everyone was paid 10 thousand hryvnias. We devised a step-by-step plan to overcome the crisis: earning money, minimizing expenses, and fostering relationships with suppliers."*

Olena Storchak, who worked alongside her team for the same salary, demonstrated solidarity by assuming responsibilities that were previously uncharacteristic of a director. She took charge of areas that lacked people, such as procurement, marketing, correspondence with the Ministry of Economy, and various day-to-day tasks. Her example inspired other employees to persevere, as they witnessed their top manager being fully present and supportive. "We stood united, understanding that our actions determined our chances of retaining our jobs and restoring the financial support we had before the war," says Olena.

While doing these additional tasks, Olena continued with her CEO responsibilities, which involved risk management and negotiation. With debts of half a million hryvnias owed to suppliers and an uncertain future ahead, she initiated negotiations to secure installment-based supply agreements. Thankfully, the suppliers were receptive to her proposals, resulting in the resumption of flower shipments and gradual repayment of outstanding obligations. By the

end of 2022, although the business had not yet reached its pre-war level of turnover, the specter of bankruptcy had been completely dispelled.

The circumstances imposed by the war compelled the company to reevaluate their decision-making processes, leading to a shift towards decentralization and the abandonment of rigid algorithms. Presently, middle managers are being empowered by delegating greater freedom and responsibility.

*"Perhaps we are well prepared for unforeseen setbacks now. However, we have transformed our business, which was never expected to be very predictable. Like a 'fast food' industry, it is not an essential product. In Covid times, we started exploring alternative options, expanding our product range to include food. We also realized that our logistics remained underutilized while grocery chains were overwhelmed with deliveries. We adapted to this changing environment. I have always maintained the belief that everything is doable. I firmly believe that everything is achievable with the right effort and resources. Now I am sure of that more than ever," emphasizes **Olena Storchak**.*



## ВІД ТОРТУР ДО СВІДЧЕНЬ У ГААЗІ

# ВИКЛАДАЧ МІМ ОЛЕГ МОСКАЛЕНКО ПРО ПОЛОН ТА ПОВЕРНЕННЯ ДО АУДИТОРІЙ

14 березня 2022 року позначене у його календарі як другий день народження. Саме в цей день викладач МІМ Олег Москаленко опинився на блокпосту українських військових після тижневого полону у росіян. Тоді його історію на весь світ розказали журналісти CNN.

У лютому 2023 року він дав свідчення в Міжнародному кримінальному суді у Гаазі – його історія буде долучена до доказової бази у майбутніх справах проти тих, хто давав накази та безпосередньо вчиняв злочини в Україні.

Повномасштабне вторгнення викладач МІМ зустрів у Северинівці, що на Київщині. Від 25 лютого місцеві чоловіки організували охорону. «Була ілюзія, що нам вдасться себе захистити», – згадує Олег Москаленко. А вже 1 березня до населеного пункту зайшли перші окупанти, ситуація навколо погіршувалась: наступного дня містечко обстріляли з мінометів, а над головами літали снаряди, тож Олег прийняв рішення вивезти рідних у безпечне місце.

На зворотньому шляху його захопили в полон: «Мішок на голову, наручники і потужний удар, від якого я полетів на асфальт. Удар був настільки сильним, що я втратив свідомість», – розповів Олег Москаленко. Його повели полем – по дорозі він загубив взуття, і наступні дні своїх поневірянь був босим, через що і відморозив ноги. З одягу – лише тонка футболка та штани.

По обіді 7 березня окупанти вперше намагалися вибити зізнання в тому, що затриманий ними – навідник. Спочатку

жорстокі побиття і знущання, яма в землі і постійні погрози розстріляти. Олега прив'язали до дерева і почали стріляти, кулі пролітали поруч. Він втратив свідомість, а коли прийшов до тями, знов намагався пояснити, хто він, де живе і куди їхав. Натомість рашисти почали відрізати йому пальці.

«Спочатку я був не в тому психологічному стані, щоби розказувати щось про полон. Але потім зібрав себе в купу і почав говорити, що таке війна, що таке полон, і що це не просто «присядьте, ми з вами поспілкуємося», а це коли тебе ставлять до дерева і розстрілюють, коли тобі відрізають пальці. І пояснення, що я цивільний, не мали ніякого значення. В якийсь момент я сказав охоронцю – або розстріляйте, або викличте лікаря. Ідесь за дві години після цього мене і ще одного полоненого викинули у лісі помирати».

Це було 13 березня. Дезорієнтовані на місцевості чоловіки, на щастя, наткнулись на невеличкий будиночок неподалік. Там вони вперше за тиждень трохи відігралися. Потім знайшли авто, в замку запалювання були ключі. 14 березня чоловіки виїхали на український блокпост у Бишеві. Стан Олега був надто тяжким, його направили до Фастова, а звідти через Румунію до Німеччини, де він лікувався і проходив відновлення до кінця весни 2022 року.

Вже після лікування Олег Москаленко брав участь в слідчому відтворенні подій березня минулого року – був між Ясногородкою та Мотижином, бачив шматки власного одягу та рештки свого автомобіля: «Одного з охоронців узяли в полон під Херсоном. Його попросили розказати про «бойовий шлях», він зачепився за спогад, що «якогось лисого коригувальника вогню взяли під Києвом і я бачив, як над ним знущалися». ДБР все це склало до купи і зараз триває розслідування».

В Міжнародному кримінальному суді прокурор запитав Олега Москаленка, як той бачить справедливість, він відповів: «Побачити на лаві підсудних у Гаазі Путіна. Мені тисли кайданки і здирали шкіру. Я хочу так само бачити кайданки на його руках».

## FROM TORTURE TO TESTIMONY IN THE HAGUE

# MIM PROFESSOR OLEH MOSKALENKO ABOUT CAPTIVITY AND RETURNING TO THE CLASSROOM

March 14, 2022 is a significant date for MIM professor Oleh Moskalenko, as it marks his second birthday. On this day, after a week of captivity at the hands of the Russians, he found himself at a Ukrainian military checkpoint. His story was later brought to light by CNN journalists, reaching a global audience.

In February 2023, Oleh testified at the International Criminal Court in The Hague, where his account would serve as crucial evidence in future cases against those responsible for ordering and committing crimes in Ukraine.

Oleh encountered the full-scale invasion in Severynivka, Kyiv region. On February 25, local men formed a defense unit, fostering a sense of hope that they would be able to protect themselves. However, on March 1, the first occupying forces entered the settlement, and the situation quickly deteriorated. The town was subsequently bombarded with mortars, and shells whizzed overhead, prompting Oleh to make the difficult decision of evacuating his family to a safe location.

On his return journey, he was captured. "A bag was forcefully placed over my head, my hands were handcuffed, and I was struck with great force, causing me to fall and lose consciousness," recalls Oleh Moskalenko. He was then taken across a field, losing his shoes along the way. During the subsequent days of his ordeal, he was forced to wander barefoot, resulting in frostbite on his feet. His attire consisted of only a thin T-shirt and pants.

In the afternoon of March 7, the captors attempted to extract a false confession, alleging that Oleh was a combatant. Initially, he endured brutal beatings, abuse, and threats of execution. He was put in a pit. Tied to a tree, he faced the terror of bullets flying past him. Losing consciousness, he regained it only to find himself subjected to having his fingers cut off.

"Initially, I was not in the right psychological state to recount my captivity. However, I gathered my strength and began describing the horrors of war, captivity, and the fact that it was not merely a matter of being interrogated but also facing a firing squad against a tree, enduring finger amputations. It didn't matter that I was a civilian. At one point, I implored the guard to either shoot me or summon a doctor. Approximately two hours later, they dumped me and another prisoner in the woods, left to perish," recounts Oleh.

This was March 13. Thankfully, the disoriented men stumbled upon a nearby small house, where they found some respite

from the harsh conditions for the first time in a week. They then discovered a car with keys in the ignition. On March 14, they drove to the Ukrainian checkpoint in Byshev. Due to the severity of Oleh's condition, he was transferred to Fastiv and, from there, to Germany via Romania, where he received treatment and underwent recovery until the end of spring 2022.

Following his recuperation, Oleh Moskalenko actively participated in the investigation, reconstructing the events of the preceding March. He revisited the areas between Yasnohorodka and Motyzhyn, where he encountered fragments of his own clothing and the remnants of his car. "One of my guards was taken prisoner near Kherson. He was asked to describe his 'battlefield experience' and mentioned seeing a bald fire control officer who was captured near Kyiv and subjected to torture." The State Bureau of Investigations (SBI) is now piecing together these testimonies and conducting an investigation.

During his appearance at the International Criminal Court, Oleh was asked how he envisions justice, to which he responded, "To witness Putin standing in the dock in The Hague, wearing handcuffs. I was once bound and experienced the tearing of my own skin. I want to see those same handcuffs on his hands."



# ПОРТФЕЛЬ ПРОГРАМ

## PROGRAM PORTFOLIO

### MBA

Магістр  
бізнес-адміністрування

*Master of Business  
Administration*

### PRE-MBA

Бізнес  
*Business*

Лідерство  
*Leadership*

Бізнес-аналіз  
*Business Analysis*

### DBA Тільки в MIM

Доктор  
бізнес-адміністрування

*Doctor of Business  
Administration*



## Бізнес-школа MIM

Адреса **вул. Шулявська, 10/12В  
м. Київ, Україна, 04116**

Контакти **+38 044 585 02 65  
+38 044 585 02 85**

Сайт **www.mim.kyiv.ua**

Емейл **welcome@mim.kyiv.ua**

Facebook **www.facebook.com/mimkyiv/**

Instagram **mim\_businessschool**

LinkedIn **MIM-Kyiv Business School**

## MIM Business School

Address **10/12B, Shulyavska St., Kyiv,  
Ukraine, 04116**

Contact **+38 044 585 02 65  
+38 044 585 02 85**

Website **www.mim.kyiv.ua**

Email **welcome@mim.kyiv.ua**

Facebook **www.facebook.com/mimkyiv/**

Instagram **mim\_businessschool**

LinkedIn **MIM-Kyiv Business School**

Головний редактор випуску **Аліса ЗАПОРОЖЕЦЬ**

Обкладинка та художнє оформлення номеру **Святослав КЕЛИМ-ЗОЛОТАЙКО,  
Марина ВІСИЧ**

Автори текстів **Аліса ЗАПОРОЖЕЦЬ,  
Олена ЗАДОРЖНА**

Редактор англomовної версії **Оксана КУКУРУЗА**

Автор віршів **Володимир ШЕВЧЕНКО**

Chief editor **Alisa ZAPOROZHETS**

Cover and decoration of the issue **Sviatoslav KELYM-ZOLOTAIKO,  
Maryna VISYCH**

Authors of texts **Alisa ZAPOROZHETS,  
Olena ZADOROZHNA**

Editor of the English version **Oksana KUKURUZA**

Author of poetry **Volodymyr SHEVCHENKO**