



Міністерство  
цифрової трансформації  
України



ОФІС З РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА ЕКСПОРТУ  
ЦЕНТРАЛЬНА УСТАНОВА



Дія Бізнес



UK International  
Development  
Partnership | Progress | Prosperity



BOLD  
THINKERS  
DRIVING  
REAL-WORLD  
IMPACT

KSE

Kyiv  
School of  
Economics

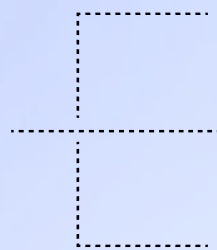
# Рамка підприємницьких компетенцій EntreComp+

для малого та середнього бізнесу в Україні

# Що таке рамка підприємницьких компетенцій?

Рамка підприємницьких компетенцій (EntreComp) – це стандартизований набір компетенцій для підприємців, який розроблений Європейською комісією. Його мета – вдосконалення підприємницьких навичок та розвиток ініціативи.

EntreComp містить п'ятнадцять ключових підприємницьких компетенцій, які охоплюють три основні сфери



Ідеї та можливості

Ресурси

Діяльність або практичне втілення ідеї



## Освітні заклади

використовують EntreComp для створення навчальних програм, тренінгів та активностей, які сприяють розвитку підприємницьких навичок у студентів та дорослих



## Уряди та законодавці

використовують EntreComp для розвитку вміння співпрацювати зі стейкхолдерами, залучати їх в розробку політик та оцінювати потенційні впливи змін



## Підприємці та бізнеси

використовують EntreComp для підвищення компетенцій та стимулювання інноваційного мислення заради досягнення сталого розвитку



# Сфери використання Рамки підприємницької діяльності (EntreComp)

Рамка підприємницької діяльності (EntreComp) базується на трьох головних сферах, кожна з яких має своє унікальне значення:

## 01

Ідеї та  
можливості

сфера фокусується на розвитку креативного мислення та генерації новаторських ідей серед учасників. Вона допомагає підвищити їхню здатність до уяви та креативності, навчаючи бачити можливості там, де інші бачать лише виклики. Її призначення – надихати учасників думати за межами встановлених рамок, розробляти ідеї для нових продуктів, послуг або процесів і виявляти потенціал для інновацій.

## 02

Ресурси

ця сфера зосереджена на розвитку навичок знаходити, збирати та ефективно управляти різними ресурсами для реалізації підприємницьких ідей. Вона сприяє розвитку здібностей учасників працювати з обмеженими ресурсами, такими як фінанси, людські ресурси, технічні можливості та інше, для досягнення своїх цілей. Головна мета – навчити учасників ефективно використовувати наявні ресурси та знаходити нові шляхи для їх залучення.

## 03

Діяльність

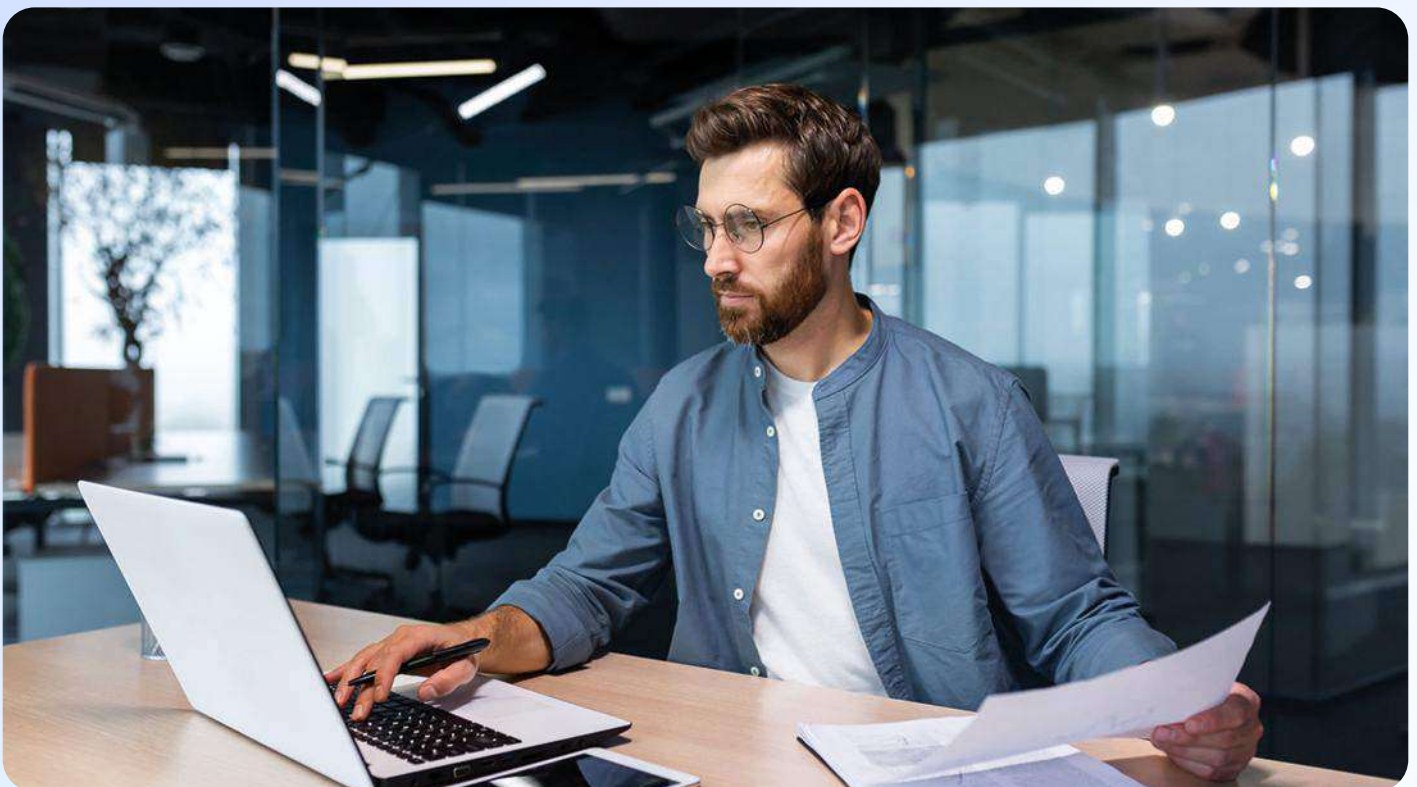
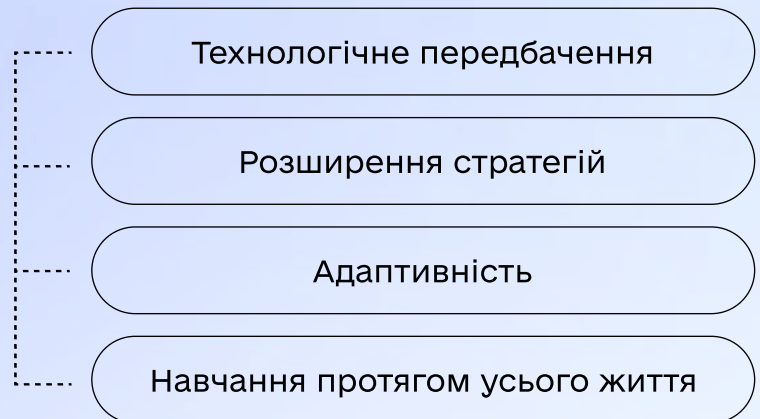
сфера компетенцій фокусується на розвитку навичок, ініціативності та підприємливості, а також умінь планувати та управляти реалізацією проєктів. Головна її мета – підготувати учасників до впровадження бізнес-ідей в життя. Наприклад, створення бізнес-планів, визначення етапів виконання та шляхів досягнення успіху. Вона призначена допомогти учасникам перетворити свої ідеї в конкретні дії та отримати реальні результати.

У процесі адаптації та модернізації оригінальної Рамки підприємницької діяльності (EntreComp) експерти Київської школи економіки створили удосконалену версію EntreComp+. Вона містить актуальні глобальні та специфічні українські виклики та можливості.

# Що таке удосконалена версія EntreComp+?

**EntreComp+** – це адаптована Рамка підприємницької діяльності під актуальні виклики малого та середнього бізнесу України. Вона дозволяє не просто розвивати навички, але й враховувати глобальні виклики, пристосовуватися до технологічних трендів. Завдяки EntreComp+ українські підприємці матимуть змогу наблизити умови та принципи роботи до стандартів ЄС.

У межах модернізації оригінальної Рамки підприємницької діяльності експерти доповнили наявну методологію новими компетенціями. Ці компетенції є відображенням еволюції підприємництва в епоху цифрових технологій і підкреслюють важливість здатності до адаптації та постійного самовдосконалення:



Рамка робить більший акцент на сталому мисленні та етиці, враховуючи зростаючу важливість цих аспектів у сучасному діловому світі. Це означає, що тепер більша увага приділяється відповідальному веденню бізнесу, що враховує екологічні та соціальні виміри.

Ще однією відмінністю модернізованої версії є розширення погляду на технології та інновації. Рамка EntreComp+ визнає важливість технологій не лише з точки зору цифрових інструментів, але й з точки зору інших інновацій.

Крім того, експерти Проєкту зосередили фокус на глобальних і різноманітних перспективах, де внесли нову компетенцію «Розширення стратегій». Вона наголошує на важливості пошуку натхнення та знань у різноманітних джерелах, спільнотах і географічних локаціях.

В EntreComp+ важливу роль відіграє аспект інклюзії. Стратегії, спрямовані на розвиток цього напрямку, дозволяють підприємцям створити безпечне та сприятливе середовище для розвитку справи в інтересах усіх, зокрема й найбільш вразливих груп.

Експерти Проєкту зберегли загальну структуру Рамки підприємницьких компетенцій, що робить модернізовану версію сумісною з будь-якими іншими методологіями, які використовують EntreComp як основу.

Модернізована рамка стане основою для спеціального опитувальника на базі проєкту Дія.Бізнес. За результатами тестування підприємець/-ця отримає результат, відповідно до якого можна скласти індивідуальний план для розвитку вмінь та навичок.

Концепція опитувальника розробляється експертами Проєкту спільно з Міністерством цифрової трансформації України, Офісом з розвитку підприємництва та експорту та національним проєктом Дія.Бізнес.

# Інновація EntreComp+

## Гендерна рівність та соціальна інклюзія (ГРСІ)

Розширення компетенції «Етичне та стале мислення», яке включає в себе усвідомлення соціальних нерівностей, а також застосування критичного мислення для оцінки впливу рішень та дій на соціальну стійкість.

## Який вплив має ця інновація?

01

### **Сприяє усвідомленню важливості розвитку підприємницьких компетенцій**

Результати дослідження «Потреби та проблеми українських підприємців в умовах повномасштабної війни» показують, що підприємці в Україні не розуміють важливості розвитку підприємницьких компетенцій, а концентрують свої зусилля на розвитку винятково технічних знань. Для таких підприємців тестування буде можливістю розширити свої уявлення про підприємництво загалом.

02

### **Сприяє покращенню доступу до розвитку підприємницьких компетенцій**

Дослідження «Потреби та проблеми українських підприємців в умовах повномасштабної війни» показує, що жінки та вразливі групи мають потребу в удосконаленні своїх підприємницьких компетенцій. Через додаткове навантаження вони часто не мають можливостей для навчання та аналізу тих сфер, що потребують вдосконалення. Платформа пропонуватиме конкретні інструменти, які можна самостійно використовувати в підприємницькій діяльності, а відтак самостійно реалізовувати підхід до навчання через практичний досвід.

# Інновація EntreComp+ Конфліктна чутливість

Оцінка компетенцій, які впливають на здатність підприємця/-ці враховувати вплив своїх дій на соціальну нерівність та налагоджувати неконфліктну комунікацію з різними зацікавленими сторонами. Ці компетенції – залучення ресурсів, розуміння обмеженості ресурсів, переконання і співробітництво, розширення стратегій, робота з іншими, адаптивність.

## ЯКИЙ ВПЛИВ МАЄ ЦЯ ІННОВАЦІЯ?

01

### **Сприяє соціально відповідальному підприємництву**

Формат тестування розширюватиме уявлення підприємців/-ць про підходи до ведення бізнесу. Соціальна відповідальність як сфера знань безпосередньо включена в комплекс підприємницьких компетенцій. Такий метод має сприяти успішному впровадженню соціально відповідальних підходів.

02

### **Сприяє розширенню доступу до конкретних методик вирішення конфліктів**

Пропонується зокрема методика 360-градусного фідбеку, мета якої полягає у сприянні розширенню мережі співпраці та розв'язанню конфліктів.

03

### **Сприяє поширенню підходу сталої та неконфліктної взаємодії в бізнес-середовищі**

Модель кидає виклик стереотипу про агресивного підприємця/-мицю, наголошуючи на сталих, безконфліктних взаємодіях. Рамка EntreComp+ пропонує модель взаємодії, що демонструє новому поколінню підприємців можливість узгодити зростання бізнесу та суспільний добробут.

# Адаптовані компетенції EntreComp+

Сфера

Компетенція

## 01

Ідеї та  
можливості

- Виявлення можливостей
- Творчість
- Бачення
- Оцінка ідей
- Етичне та стале мислення
- Технологічне передбачення\*

## 02

Ресурси

- Самосвідомість і самоефективність
- Мотивація та наполегливість
- Фінансово-економічна грамотність
- Переконавання і співробітництво
- Залучення ресурсів
- Розширення стратегій\*

## 03

Діяльність

- Прояв ініціативи
- Планування та управління
- Боротьба з невизначеністю, двозначністю та ризиком
- Робота з іншими
- Навчання через досвід
- Адаптивність\*
- Навчання протягом усього життя\*

\* Компетенція, яка визначена дослідниками Київської школи економіки



# Адаптовані компетенції EntreComp+

Виявлення та використання можливостей для створення цінності,  
досліджуючи соціальне, культурне та економічне середовище

Визначення потреб та викликів, які необхідно задовольнити

Встановлення нових зв'язків та об'єднання розрізнених елементів середовища

---

\* Компетенція, яка визначена дослідниками Київської школи економіки

# Адаптовані компетенції

## EntreComp+

### Компетенція: Виявлення можливостей

Ця компетенція є важливою для кожного підприємця, оскільки вона об'єднує ряд ключових навичок, які є критично необхідними для успішного ведення бізнесу.

- Виявлення та використання можливостей для створення цінності, досліджуючи соціальне, культурне та економічне середовище
- Визначення потреб та викликів, які необхідно задовольнити
- Встановлення нових зв'язків та об'єднання розрізнених елементів середовища

Прикладом інструменту для розвитку та покращення компетенції є SWOT-аналіз. Застосовуючи його, підприємці розвивають навички аналітичного підходу до середовища та факторів, які в ньому існують, ідентифікації та оцінки рівня викликів, а також можливостей і загроз для розвитку бізнесу.

### Компетенція: Творчість

Вона необхідна для інноваційного розвитку бізнесу. В компетенцію входять такі навички:

- Розробка ідей і можливостей для створення вартості, включаючи кращі рішення для існуючих і нових викликів
- Дослідження та експерименти з інноваційними підходами
- Комбінування знань та ресурсів для досягнення цінних результатів

Корисною для розвитку вказаної компетенції може бути вправа "Мозковий штурм" (Brainstorming). Вона допомагає розвивати креативність, генерувати ідеї, а також сприяє взаємодії для стимулювання підприємництва.

# Адаптовані компетенції EntreComp+

## Компетенція: Бачення

- Уявлення та візуалізація майбутнього
- Розвиток бачення для втілення ідей у дії
- Візуалізація майбутніх сценаріїв, щоб скерувати зусилля та дії

Одним з компонентів посилення цієї компетенції є «Мапа думок» (MindMap). Це візуальний інструмент, який допомагає впорядковувати ідеї та концепції, відображаючи їх у вигляді деревоподібної структури з центральною темою, що визначає основний зміст, і гілками, які представляють підтеми або стосунок до центральної теми.



## Інструмент: Оцінювання ідей

- Створення суджень про те, що є цінністю в соціальному, культурному та економічному плані
- Визначення потенціалу ідеї для створення цінності та визначення відповідних способів для отримання максимальної користі

Стимулювати та розвивати творче мислення у підприємців може допомогти метод SCAMPER. Цей інструмент також є корисним у генеруванні нових ідей та збагаченні вже наявних концепцій.

# Адаптовані компетенції EntreComp+

## Компетенція: Етичне та стале мислення

- Розуміння взаємозв'язку між економічними, соціальними та екологічними системами
- Усвідомлення екологічних обмежень, соціальної нерівності та довгострокових перспектив
- Вивчення та пропонування сталих бізнес-моделей, технологій та практик, що сприяють збереженню ресурсів і захисту довкілля
- Застосування критичного мислення для оцінки впливу рішень та дій на соціальну, економічну та екологічну стійкість
- Знання сталих бізнес-моделей, технологій і практик

Цікавим для використання у цій сфері може бути метод «Карти емпатії» (Empathy map). Це інструмент дизайн-мислення, який допомагає зрозуміти та сприймати потреби, мотивації та проблеми клієнтів або користувачів. Корисною може стати методика «Дерева рішень», яка допомагає розробити системний аналіз та прийняти рішення.



# Адаптовані компетенції EntreComp+



## Компетенція: Технологічне передбачення\*

- Розуміння ключових нових технологій (наприклад ШІ, робототехніка, нанотехнології, біотехнології, блокчейн, 3D-друк тощо), а також ризиків і етичних проблем, пов'язаних з новими технологіями
- Здатність досліджувати, аналізувати та оцінювати нові технології, що відповідають бізнес-контексту, вміння інтегрувати їх в операції, продукти/послуги
- Готовність постійно стежити за технологічними розробками, відкритість до експериментів і впровадження нових технологій
- Збалансований скептицизм і ентузіазм щодо нових технологій

Допомогти підприємцям/-емцям та організаціям аналізувати поточні технологічні тенденції та готувати свою діяльність до інновацій і технологічних змін може метод «Сценарне планування» (Scenario Planning).

\* Компетенція, яка визначена дослідниками Київської школи економіки

# Адаптовані компетенції EntreComp+

## Компетенція: Самосвідомість і самоефективність

- Визначте та оцініть свої індивідуальні та групові сильні та слабкі сторони
- Вірте у свою здатність впливати на хід подій, попри невизначеність та невдачі
- Вміння аналізувати свої потреби, прагнення та бажання в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі

Позитивну роль в розвитку цієї компетенції може відіграти метод «П'яти ролей» (Five Roles). Шляхом розгляду різних ролей в команді та практики взаємодії під час спільного завдання метод допомагає краще розуміти свої сильні сторони, слабкі місця та працювати над вдосконаленням самосвідомості та віри у свої власні здібності.

## Компетенція: Мотивація та наполегливість

- Вміння перетворювати ідеї на дії
- Вміння бути терплячим та продовжувати намагатися досягати довгострокових індивідуальних або групових цілей
- Керування компетенціями, необхідними на будь-якому етапі, зокрема технічними, юридичними, податковими та цифровими компетенціями

Метод Карта екосистеми (Ecosystem Map) може допомогти підприємцям посилити цю компетенцію — шляхом розгляду різних ролей в команді та практики їх взаємодії під час спільного завдання.

# Адаптовані компетенції EntreComp+

## Компетенція: Фінансово-економічна грамотність

- Оцінка вартості перетворення ідеї в діяльність, що створює цінність
- Вірте у свою здатність впливати на хід подій, попри невизначеність та невдачі
- Планування, впровадження та оцінка фінансових рішень у довготривалій перспективі

Покращити навички у цій сфері компетенцій може метод «Підприємницьке полотно» (Business Model Canvas). Він допомагає створити зрозумілу та компактну мапу всієї бізнес-моделі, включаючи ключові елементи та взаємозв'язки між ними.

## Компетенція: Переконання і співробітництво

- Надихання та заохочення відповідних зацікавлених сторін
- Отримання підтримки, необхідної для досягнення цінних результатів
- Демонстрація ефективного спілкування, переконання, ведення переговорів і лідерство

Доречним для роботи з цією компетенцією є метод «Безпечне навчальне середовище з підтримкою». Він спрямований на створення позитивного середовища, в якому підприємці можуть навчатися, спілкуватися та розвиватися. Головна мета – забезпечити безпеку, довіру та відкритий обмін інформацією.

# Адаптовані компетенції EntreComp+

## Компетенція: Залучення ресурсів

- Керування матеріальними, нематеріальними та цифровими ресурсами, необхідними для втілення ідей у життя
- Керування компетенціями, необхідними на будь-якому етапі, зокрема технічними, юридичними, податковими та цифровими компетенціями
- Вміння використовувати обмежені ресурси

Метод «Карта екосистеми» (Ecosystem Map) дозволяє аналізувати та визначати наявні ресурси, їхні джерела та можливості їх мобілізації в екосистемі бізнесу чи галузі. Цей метод допомагає підприємцям краще розуміти обсяги ресурсів та розробляти стратегії для їх мобілізації та оптимального використання.





# Адаптовані компетенції EntreComp+

## Компетенція: Розширення стратегій\*

- Вміння встановлювати контакти та співпрацювати з професіоналами з різних галузей, культурних і географічних контекстів
- Застосовувати різні методи для глибшого розуміння: від дослідження користувачів до етнографічних студій
- Виявляти нові технології, мережі та підходи, які можуть додати цінність підприємницькій діяльності
- Активно досліджувати нові області та можливості, що лежать поза звичними рамками
- Розуміти та цінувати різноманітність у всіх її проявах, включаючи расу, стать, вік, релігійні переконання, інвалідність та інші аспекти
- Заохочувати діалог і співпрацю між різними групами, надаючи можливість кожному внести вклад на рівних умовах
- Синтезувати інформацію з різних джерел для розробки інноваційних рішень

Одним зі способів розвитку цієї компетенції є метод «Дизайн-мислення» (Design Thinking). Це інтерактивна, нелінійна та орієнтована на людину практика, яка використовує ідеї, отримані під час взаємодії з користувачами, для узгодження їхніх потреб з тим, що є потенційно можливим.



\* Компетенція, яка визначена дослідниками Київської школи економіки

# Адаптовані компетенції EntreComp+

## Компетенція: Прояв ініціативи

- Ініціювання процесів, які створюють цінність
- Прийняття викликів
- Навчання діяти самостійно для досягнення цілей

Якісним способом посилення компетенції є використання методу «Золотий круг» (Golden Circle). Він може допомогти підприємцям отримати нове розуміння того, що вони намагаються вирішити за допомогою своєї ідеї створення цінності.



## Компетенція: Планування та управління

- Визначення довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей
- Визначення пріоритетів та плану дій
- Адаптація до непередбачених змін

Використання методики «SMART goals» може допомогти підприємцям/еміцям ставити конкретні, досяжні та зорієнтовані на результат цілі для їхнього бізнесу чи проєкту, що позитивно впливає на рівень компетенції.

# Адаптовані компетенції EntreComp+

Компетенція:  
Боротьба з  
невизначеністю,  
двозначністю та  
ризиком

- Вміння приймати рішення, коли результат цього рішення є невизначеним, коли доступна інформація є частковою або неоднозначною, або коли існує ризик небажаних результатів
- Пошук структурованих способів тестування ідей і прототипів на ранніх стадіях, щоб зменшити ризик невдачі
- Вирішення ситуацій, що швидко змінюються, швидко та гнучко

Ефективним для посилення компетенції може стати метод «Персон» (Personas). Це архетипи, вигадані персонажі, створені на основі досліджень користувачів. Створюючи персонажів, підприємці краще можуть відображати потреби, досвід, поведінку та цілі покупця або клієнта.

Компетенція:  
Робота з іншими

- Розвиток співпраці з іншими, щоб розвивати ідеї та втілювати їх у життя
- Розвиток мережі співпраці
- Вирішення конфліктів та сприйняття конкуренції позитивно, коли це необхідно

Застосування методики «360-градусного фідбеку» може допомогти підприємцям отримати об'єктивну оцінку своєї роботи та взаємодії з іншими стейкхолдерами (колегами, клієнтами, партнерами тощо). Назва "360-градусний" вказує на те, що оцінка здійснюється з усіх боків.

# Адаптовані компетенції EntreComp+

Компетенція:  
Навчання через  
досвід

- Використання будь-якої ініціативи для створення цінності як можливість навчання
- Навчання разом з іншими, включаючи однолітків і наставників
- Вміння вчитись як на успіхах, так і на невдачах (власних і інших людей)

Свою користь для розвитку компетенції демонструє метод «Підприємницьке полотно» (Business Model Canvas). Підприємцям пропонується заповнити наведене полотно, щоб пояснити, як вони можуть створити нову цінність для інших.



Структура витрат?

Потоки доходів?

Ключові партнери?

Ключові цінності?

Сегмент споживачів?

Ключові дії?

Відносини з клієнтом?

Ключові ресурси?

Ключові канали?

# Адаптовані компетенції EntreComp+



## Компетенція: Адаптивність\*

- Моніторити зовнішнє середовище для виявлення потенційних змін та можливих загроз
- Швидко модифікувати ціннісні пропозиції, цільову аудиторію та партнерські відносини, відповідаючи на непередбачені обставини
- Поєднувати стійкість з гнучкістю для оптимізації підходів та розробки альтернативних стратегій
- Продовжувати рух вперед, незалежно від змін у контексті, з акцентом на навчанні на власних помилках
- Заохочувати інновації, експерименти та позитивне ставлення до ризику

Одним з методів для роботи над компетенцією є «Оцінка ризиків і можливостей» (Risk and Opportunity Assessment). Він є структурованим підходом до визначення потенційних ризиків і можливостей для бізнесу та розробки стратегій управління ними.

\* Компетенція, яка визначена дослідниками Київської школи економіки

# Адаптовані компетенції EntreComp+


Компетенція:  
Навчання  
протягом всього  
життя\*

- Аналізувати особисті знання та вміння для виявлення потенційних прогалин і зон для розвитку
- Бути відкритим до нових ідей, навичок та технологій, щоб залишатися конкурентоспроможним
- Шукати та використовувати різні можливості для особистого розвитку: від формальних курсів до практичного досвіду та наставництва
- Відноситися до своєї особистої та професійного розвитку з відповідальністю, ініціюючи і підтримуючи постійний процес навчання
- Розвивати культуру самооцінки та самовдосконалення для оптимізації своєї діяльності як підприємця

Система розвитку особистості (Personal Development System) буде корисною для розвитку навичок аналізу власного потенціалу, використання нових ідей і технологій, що позитивно впливає на конкурентоспроможність. Регулярна самооцінка і самовдосконалення допомагають оптимізувати діяльність як підприємця, розвивати навички та зберігати актуальність знань у протягом усього життя.



\* Компетенція, яка визначена дослідниками Київської школи економіки



Рамка підприємницьких компетенцій EntreComp+ для українського малого та середнього бізнесу була розроблена за ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, Офісу з розвитку підприємництва та експорту та національного проєкту Дія.Бізнес та реалізована в рамках проєкту Good Governance Fund «Ревіталізація бізнес-клімату в Україні», який фінансується UK International Development від уряду Великої Британії.

Імплементатори проєкту – Abt Britain та Київська Школа Економіки.