

From  
the People of Japan



ПОСІБНИК

# З ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-НАВИЧОК



Над розробкою посібника працювала експертна група консалтингової компанії «Synergy Development Consulting»:

**Світлана Олейнікова**, голова експертної групи

**Ольга Різниченко**

**Іван Шкурат**

Посібник розроблено за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні в межах проекту «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні» за фінансової підтримки Уряду Японії.

Автор несе повну відповідальність за зміст публікації, що не обов'язково відображає офіційну позицію Уряду Японії, ПРООН чи інших агенцій ООН. Усі посилання на нормативно-правові акти наведені станом на дату підготовки документа та можуть змінюватися. Рекомендуємо перевіряти їх актуальність.

## СПИСОК СКОРОЧЕНЬ, АБРЕВІАТУР ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

<b>АТО</b>	антитерористична операція
<b>БПЛА</b>	безпілотний повітряний літальний апарат
<b>ВЗ</b>	військовий збір
<b>ВООЗ</b>	Всесвітня організація охорони здоров'я
<b>ВПО</b>	внутрішньо переміщена особа
<b>ГО</b>	громадська організація
<b>ДБН</b>	Державні будівельні норми
<b>ДПС</b>	Державна податкова служба України
<b>ДСЗ</b>	Державна служба зайнятості України
<b>ЄБРР</b>	Європейський банк реконструкції та розвитку (European Bank for Reconstruction and Development)
<b>ЄДР</b>	Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань
<b>ЄП</b>	єдиний податок
<b>ЄС</b>	Європейський Союз
<b>ЄСВ</b>	єдиний соціальний внесок
<b>ЗСУ</b>	Збройні сили України
<b>ЗУ</b>	Закон України
<b>ІВ</b>	інтелектуальна власність
<b>ІПН</b>	індивідуальний податковий номер
<b>ІПР</b>	індивідуальна програма реабілітації
<b>КСВ</b>	корпоративна соціальна відповідальність (CSR, Corporate Social Responsibility)
<b>КВЕД</b>	Класифікація видів економічної діяльності
<b>КЕП</b>	кваліфікований електронний підпис
<b>Мінветеранів</b>	Міністерство у справах ветеранів України
<b>МКФ</b>	Міжнародна класифікація функціонування
<b>ММСП</b>	мікро-, малі та середні підприємства
<b>МОЗ</b>	Міністерство охорони здоров'я України

<b>МСЕК</b>	медико-соціальна експертна комісія
<b>ООН</b>	Організація Об'єднаних Націй
<b>ОПФ</b>	організаційно-правова форма
<b>ПДВ</b>	податок на додану вартість
<b>ПДФО</b>	податок з доходів фізичних осіб
<b>ПЗ</b>	програмне забезпечення
<b>ПТСР</b>	посттравматичний стресовий розлад
<b>ПРООН</b>	Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (United Nations Development Programme (UNDP))
<b>РАС</b>	розлади аутистичного спектра
<b>СВБ</b>	соціальна відповідальність бізнесу
<b>СП</b>	соціальне підприємництво
<b>ТОВ</b>	товариство з обмеженою відповідальністю
<b>УБД</b>	учасник бойових дій
<b>УВФ</b>	Український ветеранський фонд
<b>УТП</b>	унікальна торгова пропозиція
<b>ФОП</b>	фізична особа-підприємець
<b>ФСЗІ</b>	Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю
<b>ЦА</b>	цільова аудиторія
<b>ЦНАП</b>	центр надання адміністративних послуг
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management (Управління взаємовідносинами з клієнтами)
<b>СТА</b>	Call To Action (Заклик до дії)
<b>DRC</b>	Danish Refugee Council (Данська рада у справах біженців)
<b>EAA</b>	European Accessibility Act (Європейський акт про доступність)
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning (Система планування ресурсів підприємства)
<b>GESI</b>	Gender Equality and Social Inclusion (Принцип гендерної рівності та інклюзивного підходу)
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Німецьке товариство міжнародного співробітництва)
<b>Hard skills</b>	«жорсткі навички», які є технічними або професійними (напр.: програмування, знання Excel, володіння іноземною мовою та ін.)

<b>HoReCa</b>	універсальний термін, який об'єднує всі заклади, де надають послуги з харчування, напоїв і розміщення
<b>IOM</b>	International Organization for Migration (Міжнародна організація з міграції, МОМ)
<b>IREX</b>	International Research & Exchanges Board (Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів)
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator (ключовий показник ефективності)
<b>MVP</b>	Minimum Viable Product (мінімально життєздатний продукт)
<b>NDA</b>	Non-Disclosure Agreement (договір, що зобов'язує сторони зберігати конфіденційну інформацію в таємниці)
<b>Save the Children</b>	Врятуйте дітей — Міжнародна неурядова організація, що займається захистом прав дітей
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization (оптимізація для пошукових систем)
<b>SEO локальне</b>	комплекс заходів, щоб бізнес був максимально помітним у пошукових системах і на картах для клієнтів у конкретному місці
<b>SMM</b>	Social Media Marketing (маркетинг у соціальних мережах)
<b>Soft skills</b>	дослівно «м'які навички», особистісні якості, соціальні навички та здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development (Агентство США з міжнародного розвитку)
<b>WCAG</b>	Web Content Accessibility Guidelines (Настанова з доступності вебвмісту)

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>9</b>
РОЗДІЛ 1.	
<b>ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b> .....	<b>10</b>
1.1. Що таке бізнес і підприємництво: еволюція термінів .....	10
1.2. Хто такий підприємець? Історія та сучасність. Типологія підприємців. Формула успіху: особистість + ідея + ресурси = успішний бізнес .....	13
1.3. Підприємництво у воєнний і післявоєнний час. Стратегії стійкості та адаптації. Інновації та гнучкість у складних умовах .....	16
1.4. Мотивація та цілі: чим керуються люди при виборі нового виду діяльності. Критерії постановки та досягнення цілей. Гроші — визначення поняття, функція грошей. Квадрант грошового потоку. Джерела надходження грошей. Переваги та недоліки кожного з джерел .....	18
1.5. Ведення бізнесу особами з інвалідністю: загрози і виклики, потенціал та можливості .....	21
РОЗДІЛ 2.	
<b>ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ МИСЛЕННЯ І SOFT SKILLS</b> .....	<b>26</b>
2.1. Психологічний профіль підприємця. Психологічні якості підприємця. Локус контролю: інтернальний та екстернальний. Мистецтво самомотивації. Інструменти самопізнання .....	26
2.2. Розвиток психологічних характеристик, необхідних для підприємницької діяльності .....	28
2.3. Формування нової моделі поведінки з бажаними рисами характеру. Приклади самоадвокації .....	30
2.4. Soft skills для підприємців: комунікація та ефективне спілкування. Гнучкість та адаптивність. Управління часом та продуктивність. Самоорганізація та делегування завдань .....	33
2.5. Самооцінка та особистісна діагностика. Інструменти самооцінки. Як розробити план особистісного розвитку.....	35
РОЗДІЛ 3.	
<b>ГЕНЕРАЦІЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ</b> .....	<b>39</b>
3.1. Джерела ідей: потреби, тренди, хобі. Виявлення перешкод на шляху генерування ідей. Основні напрями діяльності в бізнесі.....	39
3.2. Методики генерації ідей: мозковий штурм та методи активізації креативного мислення. Практична вправа: генеруємо бізнес-ідею.....	41
3.3. Вибір ідей: аналіз реалістичності. Бачення та оцінка ідей. Робочий лист особистого вибору бізнесу. Ключові питання для відбору ідей. Матриця сортування ідей. Ідеї для інклюзії: адаптивні товари та послуги.....	43
3.4. Бізнес-модель (Canvas): етапи формування бізнес-ідей. Аналіз ідей з точки зору маркетингової стратегії «4Р». Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД). Як зробити хобі своїм бізнесом. Основи франчайзингового бізнесу.....	47
3.5. Створення прототипів та тестування бізнес-ідей: Що таке прототип? Кому він потрібен? .....	50

РОЗДІЛ 4.	
<b>ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТА ПРОСУВАННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ</b> .....	<b>54</b>
4.1. Вступ до маркетингу в підприємстві. Що таке маркетинг і чому він важливий для нового бізнесу. Базові концепції та інструменти для початківців .....	54
4.2. Дослідження ринку та цільової аудиторії. Як визначити свою нішу та потреби потенційних клієнтів. Аналіз конкурентів та формування унікальної ціннісної пропозиції .....	57
4.3. Основи брендингу та фірмового стилю. Вибір назви, створення логотипу та елементів візуальної ідентичності. Формування початкового образу бренду в уяві споживачів .....	60
4.4. Бюджетні методи просування для старту. Соціальні мережі та базовий діджитал-маркетинг. Створення простого бізнес-сайту та основи SEO .....	64
4.5. Розробка та запуск маркетингового плану. Забезпечення доступності цифрових послуг для користувачів з порушеннями зору, слуху, моторними обмеженнями та когнітивними особливостями. Чек-лист дій перед запуском та типові помилки новачків ..	69
РОЗДІЛ 5.	
<b>ФІНАНСИ І БЮДЖЕТУВАННЯ</b> .....	<b>73</b>
5.1. Основи фінансової грамотності .....	73
5.2. Джерела фінансування бізнесу: власні кошти, кредити, гранти, державні програми підтримки зайнятості людей з інвалідністю, ветеранів, ВПО, жінок та молоді .....	76
5.3. Створення бюджету бізнесу: Планування доходів та витрат. Фінансовий прогноз .....	78
5.4. Податки, реєстрація, облік: юридичні аспекти ведення бізнесу. Форми власності та організаційно-правові форми .....	80
РОЗДІЛ 6.	
<b>УПРАВЛІННЯ І КОМАНДА</b> .....	<b>86</b>
6.1. Лідерство і типи управління .....	86
6.2. Побудова успішної команди. Як знайти та навчити працівників. Делегування та мотивація. Створення інклюзивного робочого простору .....	89
6.3. Комунікація та переговори: Як домовлятися з партнерами, клієнтами та інвесторами .....	93
6.4. Формування «доступності товарів та послуг бізнесу» для клієнтів з інвалідністю .....	97
РОЗДІЛ 7.	
<b>СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ БІЗНЕСУ</b> .....	<b>102</b>
7.1. Гендерна рівність у підприємстві. Гендер та соціальна інтеграція (GESI) .....	102
7.2. Інклюзивне підприємство: основні визначення. ТОП-7 трендів інклюзивності і безбар'єрності під час війни .....	105
7.3. Бізнес ветеранів і переселенців: Безбар'єрність в Україні — нормативна база та документи, сприяння інклюзії .....	108
7.4. Соціальна відповідальність: як бізнес може допомагати суспільству .....	111
РОЗДІЛ 8.	
<b>ЮРИДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ</b> .....	<b>117</b>
8.1. Форми власності та організаційно-правові форми .....	117
8.2. Реєстрація бізнесу: чек-листи для реєстрації бізнесу. Необхідні документи та процедури .....	120

8.3. Юридичні аспекти ведення бізнесу: договори, ліцензії, сертифікати. Що потрібно знати про захист інтелектуальної власності .....	123
8.4. Правові особливості організації та ведення бізнесу для людей з інвалідністю .....	127

## РОЗДІЛ 9.

### **БІЗНЕС У СКЛАДНИХ УМОВАХ** .....

**131**

9.1. Бізнес під час війни: Реальні кейси успішного бізнесу у воєнний час. Стратегії адаптації та автоматизації процесів .....	131
9.2. Історії успіху та вивчені уроки: надихаючі приклади українських підприємців .....	135
9.3. Соціальне підприємництво, його ознаки та актуальність під час війни. Основи започаткування та джерела підтримки соціальних підприємств. Приклади соціального бізнесу в Україні .....	139

## РОЗДІЛ 10.

### **ІНКЛЮЗІЯ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ СТАЛОГО БІЗНЕСУ** .....

**145**

10.1. Соціальні бар'єри і їх подолання .....	145
10.2. Інклюзивні бізнес-моделі .....	150
10.3. Підтримка, менторство, державні програми .....	155
10.4. Історії підприємців з інвалідністю .....	159

## РОЗДІЛ 11.

### **САМООСВІТА І РОЗВИТОК** .....

**165**

11.1. Безперервна освіта: Книги, онлайн-курси, вебінари. Інструменти самооцінки та самонавчання .....	165
11.2. Наступні кроки: як залишатися підприємцем на довгий час .....	169

### **ПІСЛЯМОВА** .....

**175**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** .....

**176**

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ** .....

**181**

### **ДОДАТКИ** .....

**182**

Додаток А. Шаблон бізнес-плану .....	182
Додаток Б. Таблиці для бюджетування .....	184
Додаток В. Чек-листи для реєстрації бізнесу .....	186
Додаток Г. Словник термінів .....	188
Додаток Д. Джерела підтримки (гранти, навчання, консультації).....	192

# ВСТУП

## Для кого цей посібник?

Посібник створено для початківців-підприємців, постраждалих від війни: людей з інвалідністю, ВПО, ветеранів, жінок та інших вразливих груп, які прагнуть розпочати чи відновити власну справу. Ми переконані, що гідне життя й самореалізація — право кожного, а підприємництво може цьому посприяти.

## Чому підприємництво важливе саме зараз?

У воєнний та післявоєнний час підприємництво — це шлях до фінансової незалежності, відбудови економіки, створення нових робочих місць та цінності для суспільства. Воно сприяє інклюзії, допомагає долати бар'єри, забезпечує стійкість і розвиток навіть у кризових умовах.

## Методологічна та ціннісна основа

Використано підходи:

МКФ: інвалідність як взаємодія особи і середовища [80].

GESI: урахування потреб різних груп для рівного доступу.

Європейські директиви щодо цифрової доступності (WCAG) [41]: інформація доступна для людей з вадами зору, слуху, руху та когнітивними порушеннями.

Відповідність чинному законодавству України станом на липень 2025 року.

## Як користуватися посібником?

Цей посібник — практичний інструмент із чіткою структурою: він містить короткі огляди, теорію та практичні приклади, питання для самоаналізу, завдання, шаблони, глосарій, поради експертів, посилання на законодавство. Його створено з урахуванням принципів безбар'єрності — завдяки доступній мові, структурі та візуальним елементам.

## Очікувані результати навчання

Після опрацювання посібника ви зможете:

- зрозуміти основи підприємництва і його роль;
- розбудувати підприємницьке мислення та «м'які» навички;
- оцінювати й генерувати актуальні бізнес-ідеї;
- створювати маркетинговий план;
- оволодіти фінансовими основами;
- організувати команду та управління;
- впроваджувати гендерну рівність і соціальну інклюзію;
- орієнтуватися у юридичних аспектах бізнесу;
- черпати натхнення з історій українських підприємців і знати, де шукати підтримку.

# РОЗДІЛ 1.

## ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1.1. Що таке бізнес і підприємництво: еволюція термінів

**⌘ Час на прочитання: 4–6 хвилин.**

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим першим кроком у світ підприємництва, закладаючи фундаментальне розуміння того, чим є бізнес та підприємець. Ви дізнаєтеся, як ці поняття змінювалися з плином часу.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** В умовах війни та післявоєнної відбудови, коли Україна переживає глибокі економічні та соціальні зміни, **розуміння суті бізнесу та підприємництва є критично важливим**. Саме підприємці є рушійною силою економічного відновлення, створюючи робочі місця, інновації та соціальні блага.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ:

##### 1. Які основні відмінності між поняттями «бізнес» та «підприємництво»?

Основна відмінність полягає у фокусі. **Бізнес** — це будь-яка діяльність з метою отримання **прибутку**, часто стабільна та повторювана. **Підприємництво** ж, окрім прибутку, завжди включає **інновації, ризик та створення нової цінності**, прагнучи змінити ринок або вирішити проблему унікальним способом. Підприємець — це активний творець змін, а не просто комерсант.

##### 2. Як ці терміни розвивалися протягом історії?

Історично **бізнес** починався з **торгівлі та ремесел**. В **індустріальну епоху** (XIX–XX ст.) він асоціювався з масовим виробництвом та великими корпораціями. Термін «**підприємець**» з'явився раніше, позначаючи «підрядника». У **цифрову епоху** (XXI ст.) підприємництво знову набуло центрального значення з акцентом на **стартапи, інновації, гнучкість та соціальну відповідальність**, часто перетворюючи ідеї на нові ринки (наприклад, онлайн-сервіси).

##### 3. Які ключові ознаки визначають сучасного підприємця?

Сучасного підприємця визначають такі ключові ознаки:

- **інноваційність** — здатність створювати нові продукти, послуги або бізнес-моделі;
- **готовність до ризику** — свідоме прийняття фінансових та операційних ризиків;
- **проактивність** — активний пошук можливостей, а не пасивне реагування;
- **адаптивність та гнучкість** — швидке пристосування до змінних умов ринку та зовнішніх обставин;
- **цілеспрямованість** — фокус на досягненні амбітних цілей;
- **створення цінності** — прагнення вирішувати проблеми клієнтів та суспільства;
- **соціальний вплив** — часто бізнес має не лише комерційну, а й соціальну місію.

#### 4. Чому розуміння еволюції цих термінів є важливим для початківця?

Розуміння еволюції термінів є важливим для початківця, щоб:

- **сформуванати реалістичні очікування:** зрозуміти, що сучасне підприємництво — це більше, ніж просто заробіток, це постійний розвиток;
- **визначити свою роль:** чітко усвідомити, чи прагнете ви до стабільного бізнесу, чи до інноваційного підприємництва;
- **бачити можливості:** історичний контекст показує, як економічні зміни створюють нові ніші та потреби, що є джерелом ідей для нових підприємств;
- **розробити ефективну стратегію:** знання про успішні моделі минулого та сучасні тренди допомагає будувати стійкий та конкурентоспроможний бізнес.

У таблиці 1.1 зазначено еволюцію термінів, які характеризують підприємництво від доіндустріального періоду до сучасності.

Таблиця 1.1

#### Етапи еволюції термінів

Період	Основна характеристика підприємництва
Доіндустріальний (до XIX ст.)	Торгівля, ремесло, обмін
Індустріальний (XIX–XX ст.)	Масове виробництво, капітал, власність
Постіндустріальний (кінець XX ст.)	Послуги, інновації, ІТ
Цифровий (XXI ст.)	Стартапи, онлайн-бізнес, соціальні підприємства

#### Приклади:

- Бізнес: мережа супермаркетів, що продає товари.
- Підприємництво: стартап, який розробив нову технологію для переробки сміття, перетворюючи його на енергію.

#### ШАБЛОН:

**SWOT-аналіз (міні):** швидка оцінка сильних та слабких сторін вашої ідеї, а також можливостей та загроз на ринку.

**Інструкція:** Заповніть таблицю SWOT, подану нижче. Намагайтесь писати коротко, таблиця по 2–4 пункти в кожному розділі.

#### SWOT

S — Strengths (Сильні сторони)	W — Weaknesses (Слабкі сторони)
<p><b>В чому моя ідея сильна?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Що може завадити її реалізації?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

O — Opportunities (Можливості)	T — Threats (Загрози)
<p>Які нові можливості є на ринку?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p>Які ризики можуть виникнути?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

**Лайфгак для підприємця:** Поверніться до SWOT-аналізу через 3–6 місяців — ситуація на ринку та ваші сильні сторони зміняться.

**Зверніть увагу**

Не бійтеся починати з малого. Головне — це перші кроки та постійне навчання.

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Від потреби до можливості

Галина Журавель, дружина військового, заснувала Adaptive, щоб підтримати поранених у реабілітації.

Головні особливості інклюзивного одягу: функціональний крій дає змогу легко вдягати речі людям із травмами чи протезами; натуральні тканини забезпечують комфорт, не натирають і добре тягнуться; сучасний дизайн не створює відчуття «особливого» одягу. В асортименті Adaptive — футболки, світшоти, штани, шорти, спідня білизна та домашній одяг. Це стало не просто бізнесом, а й місією [78].



### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Визначте 3–5 потреб у вашому поточному оточенні (місто, громада), які, на вашу думку, можна вирішити за допомогою бізнесу.

#### Цитати від експертів або успішних підприємців

«Справжній підприємець — це не той, хто знаходить проблему, а той, хто знаходить рішення і ризикує його впровадити», — *Андрій Длігач, економіст, футуролог.*

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Недостатньо просто вести бізнес; потрібно бути підприємцем. Бачити не лише те, що є, а й те, що може бути, і мати сміливість це створити!

## 1.2. Хто такий підприємець? Історія та сучасність. Типологія підприємців. Формула успіху: особистість + ідея + ресурси = успішний бізнес

**⌘ Час на прочитання: 4–6 хвилин.**

**Короткий огляд:** Цей розділ занурить вас у саму сутність того, ким є підприємець. Ви дізнаєтеся про історичні витоки та сучасне розуміння цієї ролі, ознайомитеся з різними типологіями, що допоможуть краще зрозуміти себе.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** В умовах війни підприємці є справжніми героями. Їхня незламність, адаптивність та здатність ризикувати створюють нові можливості, робочі місця та соціальні блага.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які якості визначають підприємця і як його роль змінювалася протягом історії?

Підприємця визначають такі якості, як **ініціативність, цілеспрямованість, креативність, готовність до ризику, стресостійкість, лідерство та адаптивність**. Історично роль підприємця еволюціонувала: від **купця / підрядника** (до XIX ст.), який просто організовував торгівлю чи будівництво, до **капіталіста / організатора масового виробництва** (XIX–XX ст.), а потім до **інноватора / стартапера** (XXI ст.), який створює нові ринки, технології та часто вирішує соціальні проблеми.

#### 2. Які існують різні типи підприємців і до якого типу належите ви?

Існують різні типології, але найпоширеніші такі типи:

- **інноватор** — створює щось принципово нове (наприклад, Стів Джобс);
- **«реплікатор» / покращувач** — покращує наявні бізнес-моделі або продукти (наприклад, власник франшизи, що оптимізує процеси);
- **соціальний підприємець** — його основна мета — вирішення соціальної проблеми, а не тільки прибуток (наприклад, компанія, що працевлаштовує ветеранів);
- **«мисливець за можливостями»** — швидко реагує на зміни ринку, використовуючи тимчасові переваги (наприклад, продавець антисептиків на початку пандемії);
- **традиційний підприємець** — фокусується на стабільності та перевірених моделях, мінімізуючи ризики.

*Щоб визначити свій тип, проаналізуйте свою мотивацію, ставлення до ризику, інноваційності та соціального впливу.*

#### 3. Як формула «особистість + ідея + ресурси» веде до успішного бізнесу (рисунок 1.1)?

Ця формула є ключовою. **Особистість:** ваші підприємницькі якості (мотивація, стійкість, креативність) є фундаментом; вони дозволяють вам витримати труднощі та керувати процесом. **Ідея:** інноваційна, актуальна та цінна бізнес-ідея є рушієм; вона вирішує проблему клієнта та створює додану вартість. **Ресурси:** необхідні для реалізації ідеї (фінанси, команда, знання, технології), вони перетворюють концепцію на реальність. Успіх досягається, коли ці три компоненти гармонійно поєднуються: сильна особистість реалізує перспективну ідею за допомогою ефективно залучених ресурсів.

#### 4. Чому розуміння власної підприємницької сутності є ключовим для вашого старту?

У таблиці 1.2 ви знайдете ваші ключові дії та що саме вони дають у бізнесі й житті.



**Рис. 1.1.** Формула успішного бізнесу: коли зустрічаються «особистість», «ідея» і «ресурси».

Таблиця 1.2

### Пошук власної підприємницької сутності: ключ до успіху

Ключова дія	Що це вам дає?
Використання сильних сторін	Ви знатимете, на які якості опиратися в бізнесі.
Визначення зон розвитку	Ви чітко розумієте, над чим потрібно працювати.
Вибір правильної ніші	Знайти сферу, яка відповідає вашим цінностям і потенціалу.
Збереження мотивації	Усвідомлення своєї сутності допоможе вам залишатися рішучим попри перешкоди.
Побудова ефективної команди	Залучати людей, які доповнюватимуть ваші якості.
Ефективне реагування на виклики	Ви будете бізнес, що відповідає вам як особистості, і здатні швидко адаптуватися до змін.

#### ІНСТРУМЕНТИ:

**«Колесо життєвого балансу» підприємця:** інструмент для самооцінки ключових сфер життя та визначення балансу.

**Мета:** визначити, які сфери вашого життя потребують уваги, і як рухатися до більш збалансованого та гармонійного життя.

#### Інструкція з використання:

Ознайомтесь з 8 основними сферами життя у таблиці 1.3. Оцініть свій поточний рівень задоволеності в кожній сфері за шкалою від 1 до 10 (1 — незадоволений, 10 — повністю задоволений). Позначте рівень на відповідному секторі «колеса». З'єднайте точки, щоб побачити форму свого «життєвого колеса».

**Поміркуйте:** Які сфери найменш розвинені? Що потрібно покращити для гармонії?

Таблиця 1.3

**8 сфер життя** (можна змінити на свої):

№	Сфера	Оцінка (1–10)	Коментар, чому така оцінка
1	Фізичне здоров'я		
2	Психологічний стан		
3	Сім'я та стосунки		
4	Соціальне коло, друзі		
5	Робота / Бізнес / Професія		
6	Фінанси		
7	Особистий розвиток / Навчання		
8	Духовність / Сенс життя		

**Візуалізація** (для ручного або електронного заповнення):

**Намалюйте коло, поділене на 8 секторів, як піца.** У кожному секторі від центру до краю розмістіть шкалу від 1 до 10. Позначте рівень задоволеності у кожній сфері та з'єднайте точки лінією — отримаєте форму «колеса». Якщо форма близька до рівного кола — баланс у житті добрий. Якщо в якихось зонах провал — варто приділити їм увагу.

**Що робити далі:** Оберіть 1–2 сфери з найнижчими оцінками. Визначте 1 конкретну дію, яку зробите цього тижня, щоб покращити ситуацію.

**ІСТОРІЯ УСПІХУ:**

**«All Inclusive».** Микита Горняк, військовий з інвалідністю, заснував інклюзивне виробництво All Inclusive, де виготовляють адаптивний одяг. Наприклад, в асортименті бренду є чоловічі штани, в яких зручно носити протез, а також сумки, комфортні для людей з інвалідністю чи після поранення. **Його історія показує, як особиста стійкість та соціальна ідея стали фундаментом успіху** [42].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

Створіть свій особистий «портрет підприємця», виписавши 5 якостей, які у вас вже є, і 3 якості, які ви хотіли б розвинути.

**ПОКРОКОВИЙ АЛГОРИТМ:**

Оцінка особистих ресурсів:

1. Складіть список ваших навичок та знань.
2. Оцініть ваш початковий капітал (власні кошти, можливість залучення).
3. Подумайте, хто може стати вашим ментором або партнером.

**СПИСОК РЕСУРСІВ:**

- Онлайн-курс: «Підприємництво. Власна справа в Україні» (Prometheus) [89].
- Книга: Р. Кійосакі «Багатий тато, бідний тато» (про фінансове мислення) [68].

**Посилання на законодавство:**

- Господарський кодекс України (статті щодо визначення суб'єктів господарювання) [29].
- Цивільний кодекс України (статті щодо визначення підприємницької діяльності) [113].

**Зверніть увагу****Часті помилки:**

- Недооцінка власних здібностей або, навпаки, переоцінка без об'єктивного аналізу.
- Зосередження лише на ідеї без планування ресурсів та особистого розвитку.

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Найкращий бізнес — це той, що народжується з пристрасті, підживлюється ідеєю та підкріплюється рішучістю. Будьте сміливими, будьте собою, і ваш успіх буде надихати інших!

### 1.3. Підприємництво у воєнний і післявоєнний час. Стратегії стійкості та адаптації. Інновації та гнучкість у складних умовах

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** У цьому розділі ви заглибитесь в реалії підприємництва під час війни та у період післявоєнної відбудови, ознайомитеся зі стратегіями, які дозволяють бізнесу не просто виживати, а й процвітати.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для всіх сфер життя, і бізнес не є винятком. Проте саме в цей період народжуються **унікальні історії незламності та адаптації**.

**КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:****1. Які унікальні виклики та можливості створює війна для підприємництва?**

Війна створює безпрецедентні **виклики**: безпекові ризики, руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, відтік кадрів / клієнтів, нестабільність ринку та психологічний тиск. Проте вона також відкриває **унікальні можливості**: поява нових ніш (воєнна економіка, відновлення), прискорення діджиталізації, зростання соціальної відповідальності (що підвищує лояльність), міжнародна підтримка та можливість «відбудувати краще, ніж було» (build back better).

**2. Які стратегії стійкості та адаптації дозволяють бізнесу виживати та розвиватися в кризових умовах?**

Ключовими стратегіями для виживання та розвитку в кризу є:

- **диверсифікація**: продуктів / послуг, ринків збуту (особливо експорт), постачальників;
- **діджиталізація та автоматизація**: перенесення процесів у хмару, забезпечення резервного живлення та зв'язку (генератори, Starlink);
- **фінансова подушка**: створення резервного фонду;
- **гнучке управління командою**: безпека, віддалена робота, психологічна підтримка, навчання;
- **антикризове планування**: розробка сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний).

**3. Як інновації та гнучкість стають ключовими факторами успіху під час війни та у період післявоєнної відбудови?**

Інновації та гнучкість стають вирішальними факторами успіху, оскільки:

- **інновації** дозволяють створювати нові продукти/послуги, що відповідають зміненим потребам ринку (наприклад, дрони, захисне спорядження, швидкі логістичні рішення, психологічна підтримка). Вони допомагають швидко заповнити ніші, що виникли;
- **гнучкість** забезпечує здатність бізнесу оперативно змінювати плани, перерозподіляти ресурси й адаптуватися до непередбачуваних обставин (зміни логістики, дефіцит ресурсів, безпекові ризики). Це дозволяє швидко реагувати на виклики та перетворювати їх на можливості, що є критично важливим для відбудови та сталого розвитку.

**Зверніть увагу**

**Часті помилки:**

- Ігнорування ризиків воєнного часу.
- Невміння швидко змінювати напрям діяльності.

**ІСТОРІЯ УСПІХУ:**

**«Від кав'ярні до волонтерського хабу»** — мережа кав'ярень «Тихе місце» (Київ). Засновник — ветеран Дмитро Мартиненко. Він мав досвід у бізнесі до війни, а після повномасштабного вторгнення поєднав підприємництво з волонтерською діяльністю. **Дмитро мріє створити мережу патріотичних кав'ярень та перетворити «Тихе місце» на безкоштовну франшизу для ветеранів** [19].

У таблиці 1.4 наведено виклики воєнного часу та стратегії адаптації до них.

Таблиця 1.4

**Виклики воєнного часу та адаптація до них**

Виклик воєнного часу	Стратегія адаптації
Руйнування виробництва	Переміщення, пошук нових постачальників
Відтік кадрів	Дистанційна робота, перекваліфікація
Зменшення попиту	Зміна цільової аудиторії, диверсифікація
Проблеми з логістикою	Локалізація, нові логістичні ланцюжки

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:**

1. Які найбільші виклики для мого потенційного бізнесу в умовах війни?
2. Як я можу перетворити ці виклики на можливості?
3. Чи є моя ідея достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін?

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

Опишіть, як ваша бізнес-ідея може адаптуватися до трьох різних сценаріїв розвитку подій (наприклад, «війна триває», «швидке відновлення», «економічна стагнація»).

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Підприємець у воєнний час — це не просто той, хто робить гроші, це той, хто творить майбутнє, демонструє незламність та будує нову, сильну Україну крок за кроком!

- 1.4. Мотивація та цілі: чим керуються люди при виборі нового виду діяльності. Критерії постановки та досягнення цілей. Гроші — визначення поняття, функція грошей. Квадрант грошового потоку. Джерела надходження грошей. Переваги та недоліки кожного з джерел

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** У цьому розділі Ви навчитеся ефективно ставити та досягати цілей, розберетеся з фундаментальним поняттям грошей, їхніми функціями та механізмами надходження. Розуміння «квадранта грошового потоку» й аналіз різних джерел доходу дадуть вам чітке уявлення про фінансові можливості та ризики.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** В умовах війни та післявоєнної відбудови, коли особиста та економічна стійкість є пріоритетом, **чітка мотивація, усвідомлені цілі та розуміння фінансових механізмів є критично важливими** для кожного українця.

**КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:****1. Які основні чинники спонукають людей розпочинати нову діяльність, зокрема підприємницьку?**

Людей спонукають як **фінансові чинники** (прагнення до більшого доходу, фінансова незалежність), так і **особистісні**: бажання **самореалізації, незалежності та свободи** (бути власним босом), прагнення **вирішити проблему** та створити цінність, а також потреба у **визнанні та творчості**. В умовах кризи, зокрема війни, також додається мотивація до **стійкості та допомоги суспільству**.

**2. Як правильно ставити й ефективно досягати своїх цілей?**

Щоб ефективно ставити та досягати цілей, використовуйте методика **SMART**: цілі мають бути **Specific** (конкретні), **Measurable** (вимірювані), **Achievable** (досяжні), **Relevant** (релевантні), **Time-bound** (обмежені в часі). Розбивайте великі цілі на менші кроки та регулярно відстежуйте прогрес.

**3. Що таке гроші та які функції вони виконують у сучасному світі?**

**Гроші** — це загальноприйнятий засіб обміну. У сучасному світі вони виконують кілька ключових **функцій**:

- **засіб обміну**: дозволяють купувати товари та послуги без бартеру;
- **міра вартості**: використовуються для вимірювання цінності товарів;
- **засіб нагромадження**: можуть зберігатися та використовуватися в майбутньому;
- **засіб платежу**: для погашення боргів, сплати податків.

**4. Що таке «квадрант грошового потоку» і як він допомагає зрозуміти джерела доходу?**

«**Квадрант грошового потоку**» (Р. Кійосакі) ділить джерела доходу на чотири категорії:

- **E (Employee)**: найманий працівник (обмінює час на зарплату);
- **S (Self-Employed)**: самозайнятий (працює на себе, дохід залежить від активної праці);
- **B (Business Owner)**: власник бізнесу (має систему, що працює на нього, делегує);
- **I (Investor)**: інвестор (гроші працюють на нього, приносячи пасивний дохід).

Цей квадрант допомагає зрозуміти, звідки надходять гроші та який рівень **контролю та свободи** ви маєте, дозволяючи планувати перехід до більш «незалежних» квадрантів (B та I).

У таблиці 1.5 наводяться різні джерела фінансування, їх переваги та недоліки.

Таблиця 1.5

**Переваги та недоліки різних джерел фінансування**

Джерело	Переваги	Недоліки
Власні заощадження	Повний контроль, немає боргу	Обмежений розмір, особисті ризики
Банківський кредит	Значна сума, структуровані виплати	Відсотки, застава, складність оформлення
Гранти	Безповоротні кошти, менторська підтримка	Конкурентність, звітність, цільове використання
Інвестиції	Великі кошти, досвід інвестора	Втрата частки контролю, необхідність ділитися прибутком

**ПРИКЛАДИ:**

**Джерела грошей:** Ветеран Олег, який вирішив відкрити ветеранську СТО, зібрав частину коштів з власної пенсії, подав заявку на грант від міжнародного фонду підтримки ветеранів і отримав невелику позику від родичів.

**ІСТОРІЯ УСПІХУ:**

**Інклюзивна кав'ярня «Tytanovi»** (Київ). Засновник — ветеран російсько-української війни Федір Самбурський. Він отримав серйозне поранення на Херсонщині, внаслідок якого втратив кінцівку, частину руки та зір. Кав'ярня має соціальну мету — вона акумулює кошти на протезування військовослужбовців шляхом проведення благодійних ініціатив (концертів, лотерей) [116].

**Зверніть увагу**

**Часті помилки:**

- Ігнорування ризиків воєнного часу.
- Невміння швидко змінювати напрям діяльності.

**Лайфгак для підприємця:** Запишіть SMART-ціль на видному місці та перечитуйте щодня. Це допомагає мозку «налаштувати фокус».

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

Сформулюйте три SMART-цілі для свого майбутнього бізнесу (наприклад, на перший місяць, 3 місяці, 6 місяців).

**СПИСОК РЕСУРСІВ:**

- Онлайн-платформа «Дія. Бізнес» («Фінансування»)
- Курси з фінансової грамотності для освітян [107]

**Посилання на законодавство:**

ЗУ «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» (основи функціонування грошей) [58].

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:**

**Запам'ятайте**

Найкращі підприємці не просто хочуть грошей; вони прагнуть змінити світ, і гроші для них — це інструмент для реалізації цієї зміни. Ваша мотивація + SMART-цілі + розуміння грошей = шлях до успіху!

## 1.5. Ведення бізнесу особами з інвалідністю: загрози і виклики, потенціал та можливості

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ присвячений глибокому розумінню підприємницького шляху для людей з інвалідністю в Україні. Ви зануритеся в специфічні загрози та виклики, з якими вони стикаються, але водночас відкриєте величезний потенціал та унікальні можливості, які дозволяють їм стати рушійною силою інновацій та соціальних змін.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** В умовах війни, коли кількість людей з інвалідністю, на жаль, зростає (особливо серед ветеранів), їхня **економічна активність та інтеграція через підприємництво є абсолютно критичною** для відновлення країни.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які унікальні загрози та виклики постають перед підприємцями з інвалідністю в Україні?

Підприємці з інвалідністю в Україні стикаються з унікальними **загрозами та викликами**, особливо в умовах війни. До них належать:

- **атитюдні бар'єри** (стигма, упередження суспільства, недовіра до їхніх можливостей);
- **фінансові труднощі** (обмежений доступ до кредитів та стартового капіталу); **фізичні бар'єри** (недоступність приміщень, транспорту, інфраструктури);
- **інформаційні бар'єри** (відсутність доступної інформації про програми підтримки);
- **бюрократичні перешкоди**;
- **енергетична та цифрова нестабільність**, що критично для онлайн-бізнесу.

#### 2. Який потенціал та нові можливості відкриваються для людей з інвалідністю у сфері підприємництва?

Попри виклики, відкривається значний **потенціал та нові можливості**:

- **унікальна перспектива:** особистий досвід дає глибоке розуміння потреб «неосвоених» ринків та проблем, які можна вирішити;
- **висока мотивація:** незламність, цілеспрямованість та прагнення до самореалізації;
- **спеціалізовані програми підтримки:** пріоритет у державних та міжнародних грантових програмах («Власна справа», фонди для ветеранів);
- **соціальна цінність:** бізнес може створювати робочі місця для інших людей з інвалідністю, дестигматизувати інвалідність та зміцнювати бренд через соціальну відповідальність;
- **інновації:** створення адаптивних продуктів та послуг, що відповідають зростаючим потребам суспільства (особливо після війни);
- **«економічний патріотизм»:** зростаюча лояльність до українських виробників, особливо соціально відповідальних.

#### 3. Які стратегії адаптації та підтримки є ключовими для успішного ведення бізнесу особами з інвалідністю?

Ключовими стратегіями адаптації та підтримки є:

- **базування бізнес-ідеї на унікальному досвіді:** вирішення проблем, знайомих з перших вуст;
- **забезпечення повної безбар'єрності:** від продукту / послуги до фізичного та цифрового середовища (відповідність WCAG, універсальний дизайн);

- **активне залучення підтримки:** подача заявок на гранти, пошук менторів, співпраця з громадськими та ветеранськими організаціями;
- **побудова сильного особистого бренду:** комунікація своєї історії, що надихає та викликає довіру;
- **розвиток самоадвокації:** вміння чітко формулювати та відстоювати свої права та інтереси у всіх сферах;
- **створення інклюзивної команди:** залучення інших людей з інвалідністю, що посилює соціальну місію та розширює експертизу;
- **діджиталізація:** максимальне використання онлайн-інструментів для роботи та продажів, що мінімізує фізичні бар'єри.

З іншого боку, існують різні категорії бар'єрів (детальніше на рисунку 1.2), які необхідно усвідомлювати, щоб потім усунути або здолати.



**Рис. 1.2.** Типи бар'єрів та їх характеристики

### ІСТОРИЯ УСПІХУ:

#### Бренд адаптивного одягу «Wheelny»

У 2023 році Анна Павлусь, яка понад півтора десятиліття працює модельєркою-конструкторкою, відкрила майстерню адаптивного одягу. Нині її бренд Wheelny створює комфортні речі для людей на кріслах колісних за індивідуальними мірками. Оскільки Анна сама користується цим засобом пересування, то чудово розуміє особливості функціонального пошиття: від рукавів, які не заважають крутити колеса, до довгих штанів, що не підсакають під час сидіння [42].

## ІНСТРУМЕНТИ:

 **Чек-лист самоаудиту доступності для бізнесу**

Питання	Так	Ні	План дій
<b>1. Фізична доступність приміщення</b>			
Є вхід без сходинок або з пандусом			
Двері достатньо широкі (не менше 90 см)			
На вході немає порогів або вони не перевищують 2 см			
Є кнопка виклику персоналу біля входу			
Приміщення має безбар'єрний доступ до всіх зон			
Установлено поручні або опори на сходах / у туалеті			
Є адаптована туалетна кімната			
Добре освітлення в усіх зонах			
<b>2. Цифрова доступність</b>			
Вебсайт адаптований для людей з порушеннями зору (контраст, шрифт, озвучка)			
Вебсайт має альтернативний текст до зображень			
Контент можна читати з екранних читалок (screen readers)			
На сайті є форма зворотного зв'язку			
Контактна інформація доступна (телефон, e-mail, месенджери)			
Ваші соціальні мережі використовують субтитри до відео			
<b>3. Комунікація з клієнтами</b>			
Персонал пройшов базове навчання з інклюзії			
Є можливість надати послуги мовою жестів (через перекладача або онлайн)			
Ви відкриті до індивідуального підходу при обслуговуванні			
Є можливість попереднього онлайн-бронювання або замовлення			
Клієнтам з інвалідністю не потрібно додатково просити допомогу			
<b>4. Політика та документація</b>			
В компанії є політика рівного доступу до послуг			
Є внутрішній кодекс інклюзивної поведінки			
Усі працівники ознайомлені з політикою інклюзії			
Проводиться регулярна оцінка доступності			
<b>5. Загальні висновки</b>			

**Лайфгак для підприємця:** Пройдіться цим чек-листом разом із людиною з інвалідністю — вона одразу покаже, що справді працює, а що тільки «на папері».

**Зверніть увагу**

#### Часті помилки:

- Розгляд доступності як «додаткової опції», а не базового принципу.
- Створення бар'єрів через незнання або упередження.
- Боязнь запитати у людей з інвалідністю про їхні потреби.

### ІСТОРИЯ УСПІХУ:

#### «Ukrainian Kitchen Crafts»

Бренд із Кривого Рогу створює дерев'яні адаптивні дошки для людей, які втратили функцію верхньої кінцівки чи користуються протезами. Їхня ключова функція — допомогти полегшити щоденний побут і готувати їжу самостійно. Дошки обладнані металевими голками з нержавіючої сталі для закріплення продуктів. Це дає змогу зручно нарізати чи чистити овочі [78].

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Проведіть «аудит безбар'єрності» місця, де ви плануєте вести бізнес (навіть якщо це поки віртуальний простір, наприклад, ваш майбутній сайт). Визначте 3–5 потенційних бар'єрів та запропонуйте рішення.

### СПИСОК РЕСУРСІВ:

- Національна Асамблея людей з інвалідністю України [85]
- Ресурс «Дія.Безбар'єрність» [35]



### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Найкращі бізнеси народжуються з глибокого розуміння проблем та незламної волі їх вирішити. Ваша інвалідність — це не перешкода, а потужний ресурс для творчості, інновацій та змін на краще. Рухайтесь вперед і будуйте свій успіх!

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Які мої сильні сторони, щоб почати власну справу?
2. Який тип підприємця мені найближчий? Чому?
3. Яких ресурсів мені бракує для реалізації моєї ідеї?
4. Які бар'єри (фізичні, інформаційні, комунікаційні, психологічні) перешкоджають моєму бізнесу? Як їх подолати?
5. Що мене мотивує найбільше (внутрішня чи зовнішня мотивація)?
6. Якщо багато людей у складних обставинах (інвалідність, ВПО, ветеран) розпочали власну справу, що заважає мені це зробити?
7. Які стратегії адаптації та підтримки є ключовими для успішного ведення бізнесу особами з інвалідністю?

## КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У цьому розділі ми:

- ✓ Визначили, що таке бізнес, підприємництво а також відстежили еволюцію термінів.
- ✓ Встановили, що сучасний підприємець — інноватор та лідер, який не боїться змінювати ринок та адаптуватися до викликів, що є ключем до успіху.
- ✓ Визначили, що незважаючи на складні умови, українське підприємництво у воєнний час демонструє незламність і високу стійкість. Адаптація, гнучкість — основні фактори виживання й розвитку бізнесу під час кризи, особливо в умовах війни.
- ✓ Впровадження безбар'єрності та соціальна відповідальність, зокрема участь підприємців з інвалідністю, є важливою складовою відбудови України та створення інклюзивної економіки.
- ✓ Мотивація значно підсилює бізнесменів на шляху до успіху.

## РОЗДІЛ 2. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ МИСЛЕННЯ І SOFT SKILLS

### 2.1. Психологічний профіль підприємця. Психологічні якості підприємця. Локус контролю: інтернальний та екстернальний. Мистецтво самомотивації. Інструменти самопізнання

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ занурить вас у глибини власної особистості, розкриваючи ключові психологічні аспекти, що формують успішного підприємця.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** В умовах війни здатність до самомотивації, інтернальний локус контролю, стресостійкість та глибоке самопізнання дозволяють українським підприємцям стати рушійною силою економічного відновлення України.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Які психологічні якості є визначальними для успішного підприємця?

Для успішного підприємця визначальними є такі психологічні якості: **ініціативність, цілеспрямованість, стресостійкість, креативність, готовність до ризику, лідерство, самодисципліна, адаптивність та оптимізм**. Ці риси допомагають долати виклики, знаходити нові можливості та вести команду.

##### 2. Що таке «локус контролю» і чому інтернальний локус важливий у бізнесі?

«**Локус контролю**» — це переконання людини щодо того, що є причиною її успіхів чи невдач: внутрішні фактори (власні дії, здібності) чи зовнішні (удача, обставини). **Інтернальний локус контролю** (віра у власний вплив на події) є критично важливим у бізнесі, оскільки він спонукає підприємця до активних дій, прийняття відповідальності, аналізу помилок та пошуку рішень, а не перекладання провини на зовнішні обставини.

##### 3. Як розвинути мистецтво самомотивації та підтримувати вогонь у собі?

Розвинути самомотивацію можна, постійно нагадуючи собі про своє глибинне «**Навіщо**» (основну мотивацію бізнесу), **розбиваючи великі цілі на маленькі перемоги** та святкуючи їх, **візуалізуючи успіх**, підтримуючи **позитивне мислення** та інвестуючи у **фізичний ресурс** (сон, харчування, спорт).

##### 4. Які інструменти самопізнання допоможуть вам краще зрозуміти себе та свій потенціал?

Для кращого самопізнання та розкриття потенціалу можна використовувати такі інструменти: **діагностичні тести** (на тип особистості, сильні сторони), **ведення щоденника** для рефлексії, запит **зворотного зв'язку** від довірених осіб, практики **медитації та майндфулнесу**, а також, за потреби, **коучинг або психотерапія**.

У таблиці 2.1 наведено основні якості підприємця та як вони проявляються у бізнесі.

Таблиця 2.1

### Якості підприємців та їх прояви у бізнесі

Якість підприємця	Як проявляється у бізнесі
Ініціативність	Пошук нових можливостей, запуск проєктів без зовнішнього стимулу
Стойкість до ризику	Прийняття рішень в умовах невизначеності, готовність до втрат
Наполегливість	Досягнення цілей, незважаючи на труднощі та перешкоди
Креативність	Розробка унікальних продуктів, нестандартні рішення проблем
Відповідальність	Виконання зобов'язань, визнання та виправлення помилок

**Зверніть увагу**

#### Часті помилки:

- Покладання на зовнішню мотивацію (гроші, похвала) замість внутрішніх цінностей.
- Зневіра в собі після перших невдач.

#### ПРИКЛАДИ:

- **Інтернальний локус контролю:** підприємець, який після невдачі аналізує свої дії та шукає шляхи покращення, а не звинувачує кризу чи конкурентів.
- **Самотивація:** жінка-ВПО, яка, незважаючи на втрату дому, щодня встає рано, щоб працювати над своїм онлайн-магазином, адже вірить у свою здатність забезпечити майбутнє родини.

#### ІНСТРУМЕНТИ:

«Щоденник успіху»: регулярний запис навіть маленьких досягнень для підвищення самооцінки та мотивації.

#### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

##### Сила внутрішньої опори

Артур, ветеран війни, запустив власну справу із виробництва кави; є труднощі, але бойовий досвід допомагає у веденні бізнесу.

«З розвитком власної справи я почав мислити так само як і на службі, що потрібно робити все для людей — підлеглих, які працюватимуть зі мною надалі, а також моїх клієнтів. Ти ж не зможеш дивитися їм в очі й продавати якийсь непотріб», — ділиться своїм досвідом Артур [111].

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Протягом тижня відстежуйте свої думки та реакції на події. Якщо виникає думка «це неможливо через...», спробуйте переформулювати її на «що я можу зробити, щоб...».

**СПИСОК РЕСУРСІВ:**

- Онлайн-курс «Базова психологічна допомога в умовах війни» [11]. Платформа Prometheus
- Книга: В. Франкл «Люди-на в пошуках сенсу» [110].
- Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» [60].

**Алгоритм 2.1: Розвиток інтернального локусу контролю:**

1. Визначте ситуацію, де ви звинувачували зовнішні обставини.
2. Проаналізуйте, які ваші дії могли вплинути на результат.
3. Сформулюйте, що ви зробите інакше наступного разу.

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Найкращий бізнес починається у вашій голові. Керуйте своїми думками, розвивайте свої якості, і ви зможете керувати світом!

## 2.2. Розвиток психологічних характеристик, необхідних для підприємницької діяльності

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей підрозділ занурить вас у світ внутрішніх якостей, що формують успішного підприємця. Ви дізнаєтеся, як розвинути необхідні психологічні характеристики, щоб не тільки витримати виклики, а й процвітати, перетворюючи перешкоди на можливості для зростання.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** В умовах війни та післявоєнного відновлення психологічна стійкість та гнучкість стають не просто бажаними рисами, а критично важливими для виживання та розвитку бізнесу.

**КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:****1. Які ключові психологічні якості потрібні успішному підприємцю?**

Успішному підприємцю потрібні такі ключові психологічні якості: **стресостійкість, креативність, емоційний інтелект, лідерство, ініціативність, цілеспрямованість, готовність до ризику, самодисципліна та проактивність**. Ці якості допомагають долати перешкоди, знаходити рішення та ефективно керувати як собою, так і командою.

**2. Як розвивати стійкість та адаптивність в умовах невизначеності?**

Щоб розвивати **стійкість** (resilience) та **адаптивність** в умовах невизначеності, необхідно: **практикувати майндфулнес та медитацію** для збереження внутрішньої рівноваги; **створювати сценарії «що, якщо»** та мати план «Б» для швидкої реакції на зміни; **постійно навчатися** новому та бути відкритим до змін; **підтримувати фізичне та ментальне здоров'я** (сон, харчування, спорт); **фокусуватися на тому, що ви можете контролювати**, а не на зовнішніх обставинах.

**3. Як керувати стресом і зберігати ресурс для бізнесу?**

Для ефективного **управління стресом** та збереження ресурсу необхідно: **визначити джерела стресу** та, за можливості, усунути їх; **використовувати техніки релаксації** (дихальні вправи,

медитація); **делегувати завдання** для уникнення вигорання; **планувати час** та встановлювати пріоритети (тайм-менеджмент); **забезпечити якісний відпочинок** та баланс між роботою та життям; **звернутися за психологічною підтримкою**, якщо це необхідно. В Україні існує значна кількість безкоштовних ресурсів та платформ для психологічної допомоги. Основні з них:

- **Гаряча лінія Національної психологічної асоціації:** 0 800 100 102.
- **Платформи:** Mental Help, Хаб стійкості, TeleHelp, GotoHelp.
- **Спеціалізовані програми:** ПОРУЧ, Гідна, Project HOPE, Veteran Hub.
- **Державна система:** «Ти як?», первинна допомога через МОЗ.

**4. Як мислення зростання впливає на підприємницький шлях?**

**Мислення зростання** (growth mindset) — це переконання, що ваші здібності й інтелект можуть розвиватися через зусилля та наполегливу працю, а не є фіксованими. Воно позитивно впливає на підприємницький шлях, оскільки: **перетворює невдачі на уроки:** кожна помилка стає можливістю для навчання та вдосконалення; **заохочує до викликів:** Підприємець не боїться брати на себе складні завдання та виходити із зони комфорту; **підтримує наполегливість:** допомагає долати труднощі та не здаватися; **стимулює інновації:** спонукає до постійного пошуку нових шляхів та рішень. Це мислення є фундаментом для безперервного особистісного та бізнес-розвитку.

Зверніть увагу

**Часті помилки:**

- Очікування миттєвих змін без систематичної праці.
- Ігнорування необхідності постійного самовдосконалення.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

**Складіть план розвитку підприємницьких якостей:**

- **сформулюйте SMART-цілі для розвитку:** для кожної обраної якості поставте конкретну, вимірювану, досяжну, релевантну та обмежену в часі ціль;
- **розробіть план дій:** визначте конкретні кроки, ресурси та терміни для досягнення кожної цілі;
- **регулярно відстежуйте прогрес:** переглядайте свій план щотижня/щомісяця та коригуйте його за потреби.

У таблиці 2.2 надано методи розвитку основних якостей підприємця.

Таблиця 2.2

**Методи розвитку якостей підприємця**

Якість, що розвивається	Методи розвитку
Креативність	Мозкові штурми, читання, подорожі, нетрадиційні хобі
Стійкість	Рефлексія після невдач, психологічна підтримка, спорт
Ініціативність	Постановка малих цілей, добровільні проекти
Відповідальність	Делегування, ведення особистого бюджету, управління часом

**ПРИКЛАДИ:**

**Розвиток креативності.** Дизайнерка одягу з інвалідністю, яка спеціалізується на адаптивному одязі, регулярно відвідує виставки мистецтва, читає книги з психології кольору та форм, щоб знаходити нові ідеї для колекцій [78].

**ІСТОРІЯ УСПІХУ:****Український ветеранський фонд**

Цей фонд реалізує різні програми підтримки ветеранів, зокрема гранти на відкриття та розвиток бізнесу. Їхні конкурси часто передбачають консультаційну та менторську підтримку для переможців [106].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

Оберіть одну психологічну якість, яку ви хочете розвинути. Складіть план з 3-х конкретних дій на наступний місяць для її розвитку.

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Найкращий інструмент у вашому бізнесі — це ви самі. Інвестуйте в його (ваш) розвиток, і він (ви) принесе неймовірні результати!

## 2.3. Формування нової моделі поведінки з бажаними рисами характеру. Приклади самоадвокації

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим посібником із трансформації — як свідомо формувати нові, бажані риси характеру та моделі поведінки, що сприятимуть вашому успіху в підприємстві.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** В сучасних умовах, коли стрес вимагає швидкої адаптації, **формування нових рис характеру (стійкість, проактивність, гнучкість)** та **вміння відстоювати свої права (самоадвокація)** є критично важливими для кожного українця, а особливо для підприємця.

**КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:**

### 1. Як свідомо змінювати свою поведінку та розвивати бажані риси характеру?

Свідомо змінювати поведінку можна, розуміючи, яку саме рису ви хочете розвинути, розбиваючи її на **малі, досяжні кроки**, та застосовуючи **свідому практику й повторення**. Важливо також **винагороджувати себе** за успіхи для закріплення нової поведінки.

### 2. Які етапи передбачає формування нової звички або моделі поведінки?

Формування нової поведінки включає такі етапи: **усвідомлення** потреби у змінах, **прийняття рішення** діяти, **планування** малих кроків, **безпосередня дія** (практика), **підкріплення** позитивними результатами, **автоматизація** звички та її **інтеграція** в особистість.

**3. Що таке самоадвокація (self-advocacy) і чому вона є життєво важливою для підприємця, особливо в Україні?**

**Самоадвокація** — це здатність розуміти свої потреби, відстоювати свої права та інтереси, а також приймати рішення, що стосуються власного життя. Для підприємця, особливо в Україні, це життєво важливо, оскільки дозволяє **захищати свої інтереси** у взаємодії з партнерами, клієнтами та державними органами, **долати бар'єри** (зокрема, ті, що стосуються ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю) та **будувати гідні відносини**.

**4. Які практичні кроки допоможуть вам ефективно відстоювати свої інтереси та права?**

Щоб ефективно відстоювати свої інтереси, вам потрібно: **з'ясувати свої права**, **чітко формулювати запит** («Я-висловлювання»), **будувати впевнену комунікацію** (спокійно, наполегливо, з повагою), **не боятися відмови** та **шукати підтримку** (юристи, ГО, ментори) у складних ситуаціях (рисунок 2.1).



**Рис. 2.1.** Схема самоадвокації

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

**Формування бажаної моделі поведінки**

**Визначте бажані риси та поведінку:** Яким підприємцем ви хочете бути? Які якості допоможуть вам досягти успіху? Наприклад: «Я хочу бути більш рішучим у прийнятті рішень» або «Я хочу бути більш відкритим до нових ідей». Дійте згідно з шаблоном нижче.

**Шаблон для заповнення: «Моя нова поведінка»** (приклад)

Бажана риса характеру	Конкретна поведінка (що я буду робити)	Коли я буду це робити (ситуації)	Як я відстежуватиму прогрес
Рішучість	Приймати рішення протягом 15 хвилин	Під час обговорення нових проєктів	Записувати час прийняття рішення
Емпатія	Активно слухати співробітників	На щоденних нарадах	Запитувати про їхні почуття та ідеї

**Лайфгак для підприємця:** Хочеш, щоб твій бізнес «говорив» за тебе? Почни з того, щоб «говорити» за себе сам! Впевненість у своїх ідеях — це як гарний Wi-Fi: без нього нічого не завантажиш, навіть геніальний проєкт! І пам'ятай: твоя ідея — це не піца, її не треба ділити з усіма, якщо тобі це не вигідно. Навчись відстоювати свій шматочок!

## ІСТОРІЯ УСПІХУ:

### Зростати попри все — харківський бренд жіночого одягу MK Manufacture

У 2022–2025 роках харківський малий бізнес зіткнувся з руйнівними наслідками війни: підприємство було пошкоджено, персонал змушений евакуюватися, продажі впали. Однак команда MK Manufacture змогла швидко адаптуватися, освоїти нові ринки (онлайн-продажі), знайти альтернативні шляхи доставки й отримати грантову підтримку. Керівниця бренду брала активну участь у грантових конкурсах для бізнесу та у вебінарах щодо відбудови, не боялася комунікувати про свої потреби міжнародним донорам та місцевій владі. Завдяки цьому бренд не тільки відновив виробництво, а й розширився та створив нові робочі місця.

#### Аналіз кейсу:

- **Адаптивність:** Перехід на онлайн-продажі, створення нової лінійки продукції. Рішучість: Активна боротьба за відновлення і масштабування бізнесу.
- **Самоадвокація:** Чітке формулювання бізнес-потреб для грантодавців та адміністрації. Попри численні складнощі, команда не полишила справу. Розуміння власних обмежень і грамотний розподіл енергії допомагали цьому [63].



Ця історія — приклад сучасної підприємницької стійкості та вміння відстоювати право на існування навіть у найскладніших обставинах.

#### Цитати від експертів або успішних підприємців

«Успіх у бізнесі, особливо в Україні сьогодні, залежить не тільки від ідеї, а й від вашої здатності стати головним адвокатом своєї ідеї. Ніхто не відстоюватиме ваш бізнес так, як ви самі», — Олена Ковальчук, бізнес-консультантка.

## СПИСОК РЕСУРСІВ:

Онлайн-ресурс з розвитку самоадвокації для людей з інвалідністю [62]



- Книга: Дж. Клір «Атомні звички. Легкий і перевірений спосіб набути хороших звичок і позбутися поганих» [69].
- Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [47].
- Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» (статті, що стосуються прав та можливостей) [54].

## ПІДСУМКИ ТЕМИ:

### Запам'ятайте

Найкращий бізнес починається зі зміни себе. Формуйте ті риси, які поведуть вас до мети, і будьте голосом для своїх прав. Бо ваша внутрішня сила — це ваша головна конкурентна перевага!

## 2.4. Soft skills для підприємців: комунікація та ефективне спілкування. Гнучкість та адаптивність. Управління часом та продуктивність. Самоорганізація та делегування завдань

**Х** Час на прочитання: 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ занурить вас у світ «м'яких навичок», які є невидимим, але надзвичайно потужним фундаментом для успішного підприємця. Ви дізнаєтеся, як майстерно спілкуватися, бути гнучким у непередбачуваних умовах.

**Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення):** Здатність до ефективної комунікації в кризових ситуаціях, миттєвої адаптації, управління часом в умовах блекаутів та делегування завдань для збереження власного ресурсу — це те, що дозволяє бізнесу сьогодні виживати.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Чому «м'які навички» (soft skills) є важливішими за технічні знання для підприємця?

Soft skills, як-от **комунікація, гнучкість, лідерство та емоційний інтелект**, є важливішими, оскільки дозволяють підприємцю ефективно взаємодіяти з командою, клієнтами та партнерами, швидко адаптуватися до змін на ринку та в умовах кризи, а також мотивувати себе та інших. Технічні знання можна здобути або делегувати, але саме «м'які навички» створюють міцні зв'язки та забезпечують стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

#### 2. Як розвинути ефективну комунікацію та побудувати міцні ділові зв'язки?

Розвивайте **активне слухання** (зосереджуйтесь на співрозмовнику, уточнюйте), практикуйте **чітко та яскраве висловлення думок**, звертайте увагу на **невербальну комунікацію**. Будуйте ділові зв'язки через **нетворкінг**, пропонуючи взаємну цінність, дотримуючись обіцянок та підтримуючи відкритий діалог.

#### 3. Які стратегії гнучкості та адаптивності дозволяють успішно реагувати на зміни?

Використовуйте стратегії **сценаріїв «що, якщо»** (планування альтернативних дій), **малих експериментів** (тестування нових підходів), **постійного навчання** (освоєння нових технологій та методик) та **майндфулнесу** (усвідомлення своїх реакцій на зміни). Це дозволяє швидко реагувати на виклики та трансформувати їх у можливості.

#### 4. Як ефективно управляти часом, підвищувати продуктивність та освоїти мистецтво делегування?

Ефективне управління часом досягається через **планування (матриця Ейзенхауера), пріоритизацію (принцип Парето) та фокусування (метод Pomodoro)**. Підвищуйте продуктивність, автоматизуючи рутинні завдання та усуваючи відволікання. **Делегування** — це довіра: чітко формулюйте завдання, надавайте повноваження, забезпечуйте ресурси та контролюйте результат, а не процес, звільняючи свій час для стратегічних цілей.

#### Зверніть увагу

В умовах війни **гнучкість та адаптивність** стають не просто перевагою, а запорукою виживання бізнесу. Здатність швидко перепрофілюватися, шукати нові ринки збуту, переформатувати виробництво або послуги — це те, що дозволяє українським підприємцям триматися на плаву.

**Лайфгак для підприємця:** Плануй свій день так, ніби він на 2 години коротший, ніж є насправді. Це змусить тебе бути ефективнішим і залишить «вікно» для несподіваних форс-мажорів (бо вони завжди «телепортуються» у твій розклад без запрошення). А делегування? Це як клонування, тільки легальне і не вимагає складних експериментів!

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Розвиток Soft Skills****Для комунікації та ефективного спілкування потрібне:**

- **активне слухання:** під час розмови зосередьтеся на співрозмовнику, не перебивайте, ставте уточнюючі питання;
- **чітке висловлювання:** перед тим, як говорити, сформулюйте свою думку, використовуйте прості та зрозумілі формулювання;
- **емоційний інтелект:** навчіться розпізнавати свої та чужі емоції та керувати ними під час спілкування.

**Для гнучкості та адаптивності:**

- **сценарій «що, якщо?»:** регулярно продумуйте можливі неочікувані ситуації та варіанти дій;
- **вихід із зони комфорту:** свідомо беріться за завдання, які вимагають нових підходів або знань;
- **навчання впродовж життя:** завжди будьте відкриті до нової інформації та навичок.

**Для управління часом та продуктивності:**

- **матриця Ейзенхауера:** розділяйте завдання на «важливі / термінові», «важливі / нетермінові», «неважливі / термінові», «неважливі / нетермінові»;
- **метод Pomodoro:** працюйте 25 хвилин, потім 5 хвилин відпочинку;
- **відмова від багатозадачності:** зосередьтеся на одному завданні за раз.

**Для самоорганізації:**

- **планування дня:** на початку дня (або напередодні ввечері) складайте список завдань;
- **визначення пріоритетів:** фокусуйтеся на найважливіших завданнях, які приносять найбільшу цінність.

**Правила делегування:**

- **визначте завдання:** які завдання можна передати?
- **оберіть виконавця:** хто найкраще впорається?
- **чітко сформулюйте очікування:** що саме потрібно зробити, який результат?
- **надайте ресурси:** що потрібно для виконання завдання (інформація, інструменти)?
- **встановіть дедлайни:** до коли має бути виконано?
- **довіряйте та контролюйте:** дайте свободу дій, але перевіряйте прогрес.

** Шаблон для заповнення: Формула ефективного делегування (RACI)****RACI-матриця для делегування (приклад)**

Завдання	R (Виконавець)	A (Відповідальний)	C (Консультант)	I (Поінформований)
Розробка нової рекламної кампанії	Маркетолог	Директор	Керівник відділу продажів	Клієнти, інвестори

**ІСТОРИЯ УСПІХУ:****ІТ-компанія, що підтримує ЗСУ**

ІТ-компанія, яка до війни розробляла ПЗ для бізнесу, під час війни переорієнтувалася на розробку дронів та систем кіберзахисту для ЗСУ, зберігши команду та створивши нові робочі місця [18].

**Цитати від експертів або успішних підприємців**

«Уміння слухати — це суперсила підприємця. Воно дозволяє не тільки розуміти клієнтів, а й передбачати зміни ринку», — Наталія Олійник, маркетолог.

**СПИСОК РЕСУРСІВ:**

Онлайн-курси з комунікації та тайм-менеджменту [102].



- Книга: С. Кові «7 звичок надзвичайно ефективних людей» [70].
- Закон України «Про колективні договори і угоди» (якщо йдеться про взаємодію з командою) [51].

**ПІДСУМКИ ТЕМИ****Запам'ятайте**

Найкращі рішення народжуються в ясній голові, найкращі угоди укладаються через щирі комунікації, а найміцніші бізнеси будують гнучкі та організовані лідери. Ваші Soft Skills — це ваша суперсила!

**2.5. Самооцінка та особистісна діагностика.**

Інструменти самооцінки. Як розробити план особистісного розвитку.

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим посібником із глибокого самопізнання, що є фундаментальним для будь-якого успішного підприємця. Ви дізнаєтеся, як об'єктивно оцінювати свої сильні та слабкі сторони, опануєте ефективні інструменти самодіагностики та навчитеся розробляти персоналізований план розвитку.

**Зв'язок з реальністю:** В сьогоденних умовах **самооцінка та цілеспрямований особистісний розвиток є критично важливими**. Українські підприємці, які свідомо працюють над собою, розуміють свої сильні сторони та активно розвивають необхідні якості, не лише витримують тиск, а й стають рушійною силою відновлення, створюючи нові можливості, робочі місця та соціальні блага.

**КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:****1. Чому самооцінка є основою для особистісного та підприємницького зростання?**

Самооцінка є фундаментом зростання бо дозволяє об'єктивно усвідомити сильні та слабкі сторони що є критичним для ефективного цілепокладання прийняття рішень та підвищення стійкості до невдач у бізнесі та житті.

**2. Які існують ефективні інструменти для об'єктивної самодіагностики?**

Ефективні інструменти для самодіагностики включають SWOT-аналіз особистості, Колесо життєвого балансу, зворотний зв'язок від інших, щоденник саморефлексії та психологічні тести.

### 3. Як правильно інтерпретувати результати самооцінки та виявляти зони розвитку?

Інтерпретуйте результати чесно, фокусуйтеся на фактах, порівнюйте себе з собою, ідентифікуйте патерни та причинно-наслідкові зв'язки, а потім пріоритезуйте 2–3 зони розвитку, оцінюючи їхній вплив на цілі та реальність їх покращення.

### 4. Які кроки включає розробка індивідуального плану особистісного розвитку (ІПОР)?

Розробка ІПОР передбачає визначення пріоритетних зон, постановку SMART-цілей, вибір методів та ресурсів, розробку графіка з термінами та регулярний моніторинг прогресу з корекцією плану.

**Самооцінка та особистісна діагностика** — це процес аналізу власних якостей, навичок, цінностей та мотивації. Об'єктивна самооцінка є основою для ефективного особистісного розвитку й уникнення «сліпих зон».

**Навіщо це підприємцю:** визначити сильні сторони, на які можна спиратися. Виявити зони росту та розробити план їх розвитку; зрозуміти свої обмеження та знайти способи їх компенсувати (наприклад, шляхом делегування або залучення партнерів); підтримувати психологічну стійкість та впевненість.

#### Інструменти самооцінки:

- SWOT-аналіз особистості: Сильні сторони (Strengths), Слабкі сторони (Weaknesses), Можливості (Opportunities) та Загрози (Threats) щодо власних якостей.
- «Колесо життєвого балансу»: оцінка задоволеності різними сферами життя (кар'єра, здоров'я, фінанси, відносини, саморозвиток); див. Додаток 2.
- Зворотний зв'язок від інших: запитувати думку у людей, яким довіряєте (друзів, колег, менторів).
- Щоденник самоаналізу: регулярний аналіз своїх дій, успіхів, невдач та емоцій.

**Зверніть увагу**

#### Часті помилки:

- Відсутність об'єктивної самооцінки (завищена або занижена).
- Розробка плану без конкретних кроків та термінів.
- Нерегулярний моніторинг прогресу.

#### Як розробити план особистісного розвитку, позначено на рисунку 2.2:

- ☑ Визначення пріоритетів: на основі самооцінки оберіть 2–3 ключові якості або навички для розвитку.
- ☑ Постановка SMART-цілей: сформулюйте конкретні, вимірювані цілі для кожної якості.
- ☑ Вибір методів розвитку: навчальні курси, книги, менторство, практичні завдання, тренінги.
- ☑ Розробка графіка та ресурсів: встановіть терміни, визначте необхідні ресурси (час, гроші, доступ до інформації).
- ☑ Моніторинг та корекція: регулярно перевіряйте прогрес та коригуйте план за потреби.

#### ПРИКЛАДИ:

- Запит на зворотний зв'язок. Підприємець запитує у свого ментора: «Які дві якості, на вашу думку, мені варто розвинути насамперед, щоб бути ефективнішим?»

#### ІНСТРУМЕНТИ:

- Онлайн-тести особистості: наприклад, тести на типи особистості, сильні сторони — але використовувати їх слід як допоміжні інструменти, а не як єдиний висновок.



**Рис. 2.2.** Цикл особистісного розвитку

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Шлях до саморозвитку

Олег, ВПО з інвалідністю, використовуючи «Колесо життєвого балансу», виявив, що його особисте життя та здоров'я страждають через повне занурення в бізнес. Він розробив план: виділяти 1 годину щодня на фізичну активність та 30 хвилин на спілкування з родиною. Цей крок не тільки покращив його добробут, але й зробив його більш продуктивним у бізнесі.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ:

1. Заповніть шаблон «Колесо життєвого балансу», див. підрозділ 1.2.
2. Розробіть план особистісного розвитку на наступні три місяці для обраної сфери, використовуючи SMART-цілі.

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

#### Запам'ятайте

Найкращі рішення народжуються в ясній голові, найкращі угоди укладаються через щирі комунікації, а найміцніші бізнеси будують гнучкі та організовані лідери. Ваші Soft Skills — це ваша суперсила!

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Визначте три свої найсильніші психологічні якості, які підтримують вас у бізнесі, складіть план їх подальшого розвитку.
2. Проаналізуйте свій підхід до невдач: чи схильні звинувачувати обставини? Розробіть стратегії переходу до відповідальності за власні дії.
3. Визначте своє джерело мотивації та способи підтримання внутрішнього вогню для стабільної продуктивності та збереження енергії.
4. Оцініть свої комунікаційні навички, гнучкість, здатність до адаптації, плануючи конкретні кроки для їх покращення та управління стресом.
5. Розробіть та реалізуйте особистий план розвитку з конкретними SMART-цілями, моніторингом прогресу і гнучкістю до змін у процесі самовдосконалення.

## КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У цьому розділі ми визначили:

- ☑ Психологічні якості, як-от ініціативність, креативність, стресостійкість і лідерство, є фундаментом для успішного підприємництва і їх потрібно постійно розвивати.
- ☑ Віра у власний контроль над життям (інтернальний локус контролю) і самомотивація — ключові фактори для подолання труднощів і досягнення цілей.
- ☑ Глибоке самопізнання допомагає краще розуміти свої сильні та слабкі сторони й ефективніше керувати собою і бізнесом.
- ☑ Психологічна стійкість стає особливо важливою у воєнний час, дозволяючи підприємцям бути опорою для команд і суспільства.
- ☑ Розвиток soft skills, зокрема комунікації, гнучкості та управління часом, є необхідним для ефективного ведення бізнесу і вирішення складних ситуацій.
- ☑ Постійний самоаналіз, планування розвитку та готовність адаптуватись допомагають підтримувати зростання та стійкість під час змін.
- ☑ Психологічний розвиток — це безперервний процес, який веде до особистої реалізації, стабільного бізнесу і внутрішньої гармонії.

## РОЗДІЛ 3. ГЕНЕРАЦІЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ

### 3.1. Джерела ідей: потреби, тренди, хобі. Виявлення перешкод на шляху генерування ідей. Основні напрями діяльності в бізнесі

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** У цьому підрозділі ви дізнаєтеся про найефективніші джерела натхнення — від гострих потреб суспільства та гарячих світових трендів до власних пристрастей та експертизи.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах сьогодення **здатність генерувати актуальні та інноваційні бізнес-ідеї є критично важливою**. Українські підприємці створюють продукти для оборони, послуги для релокованих, робочі місця для ветеранів.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Звідки черпати надихаючі та прибуткові бізнес-ідеї?

Надихаючі та прибуткові ідеї черпають з вирішення повсякденних проблем, аналізу глобальних трендів, власних хобі та захоплень, а також вивчення незадоволених потреб ринку.

##### 2. Як перетворити повсякденні потреби, глобальні тренди та власні хобі на основу успішного бізнесу?

Повсякденні потреби перетворюються на бізнес через створення зручних та ефективних рішень. Глобальні тренди — через адаптацію інновацій до локальних умов. Власні хобі — через монетизацію унікальних навичок та знань.

##### 3. Які типові перешкоди заважають генерувати нові ідеї і як ефективно їх долати?

Типові перешкоди: страх невдачі, перфекціонізм, відсутність часу, негативний досвід, обмежене мислення. Долати їх можна через мозковий штурм, метод «малих кроків», аналіз помилок як досвіду, нетворкінг, постійне навчання та розвиток креативності.

##### 4. Які основні напрями діяльності існують у бізнесі, і як обрати свій?

Основні напрями: виробництво (товарів), послуги, торгівля (роздрібна, оптова, електронна комерція), ІТ та інновації, сільське господарство, HoReCa.

#### Зверніть увагу

В умовах війни джерела ідей часто зміщуються: невдоволені потреби стають більш гострими (безпека, логістика, відновлення, психологічна допомога). Тренди прискорюються (онлайн-формати, діджиталізація, локалізація виробництва). Ваше хобі може стати не просто відрадою, а джерелом ідей для соціального підприємництва чи адаптованого бізнесу.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Генерування та відбір ідей****1. Аналіз потреб:**

- **Спостерігайте:** які проблеми ви бачите у своєму оточенні, у суспільстві, у своїй сфері? (Наприклад: «Складно знайти якісну питну воду після обстрілів»).
- **Слухайте:** розмовляйте з потенційними клієнтами, друзями, колегами. Які їхні щоденні труднощі?
- **Записуйте:** ведіть «банк проблем», щоб нічого не забути.

**2. Перетворення хобі на бізнес:**

- **Перелічіть свої хобі:** чим ви любите займатися у вільний час?
- **Оцініть навички:** які знання та навички ви здобули завдяки хобі?
- **Подумайте про монетизацію:** як ваше хобі може вирішити чиясь проблему або задовольнити потребу?

**3. Подолання перешкод генерування ідей:**

- **Прийміть «погані» ідеї.** Дозвольте собі генерувати будь-які ідеї, навіть ті, що здаються безглуздими. Кількість — джерело якості.
- **Створіть безпечне середовище:** обговорюйте ідеї з тими, хто вас підтримує, а не критикує. **Відпочивайте:** свіжий мозок краще генерує ідеї.
- **Навчайтеся:** здобуйте нові **шаблони та формули**.

Використовуйте цей шаблон таблиці «Мої бізнес-ідеї» для фіксації та базової оцінки ваших ідей.

**Шаблон для заповнення: Мої бізнес-ідеї**

№	Джерело ідеї (потреба, тренд, хобі)	Опис ідеї (що це, для кого)	Яку проблему вирішує?	Потенціал (низький/середній/високий)	Перешкоди (що може завадити)
1	Хобі — ремонт електроніки	Сервісний центр з ремонту дронів	Швидкий та якісний ремонт техніки для військових / волонтерів	Високий	Доступність запчастин
...					

**Чек-лист для оцінки бізнес-ідеї:**

- Чи вирішує моя ідея реальну проблему?
- Чи є достатньо великий ринок для цієї ідеї? Чи має моя ідея конкурентні переваги?
- Чи відповідає ідея моїм знанням, навичкам та ресурсам?
- Чи є моя ідея масштабованою?
- Чи приносить моя ідея цінність для суспільства?

**Лайфгак для підприємця:** Ідеї — вони як гриби: найкращі ростуть у несподіваних місцях і часто після «дощу» (читай: кризи). Тож, коли здається, що все погано, одягай «гумові чоботи» і йди на «полювання» за ідеями.

**ІСТОРИЯ УСПІХУ:****Від потреб фронту до інноваційного виробництва**

Війна змусила багатьох українських підприємців змінити бізнес із мирного на оборонний. Ще кілька років тому компанія із Запоріжжя шила теплий одяг та спорядження для мисливців і рибалок. За час війни декілька разів доводилось змінювати номенклатуру, підлаштовуватись під потреби ринку. Так з'явився бренд PATCHERA — інтерактивний одяг з патчами для компанії [114].

**Цитати від експертів або успішних підприємців**

«Найкраща ідея — це та, що вирішує чийсь біль. Чим більший біль, тим більший потенціал у вашої ідеї», — Олексій Іванов, стартапер та інвестор.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Мозковий штурм «10 Ідей»**

Виділіть 30 хвилин. Спробуйте згенерувати щонайменше 10 бізнес-ідей, використовуючи різні джерела (потреби, тренди, хобі). Запишіть їх, не критикуючи та не оцінюючи на цьому етапі. Мета — кількість, а не якість.

**КОРИСНЕ ПОСИЛАННЯ:**

Дія.Бізнес. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу [37].

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Найкраща бізнес-ідея — це та, яку ви готові втілити в життя. Не чекайте ідеального моменту; створюйте його, перетворюючи проблеми на можливості!

## 3.2. Методики генерації ідей: мозковий штурм та методи активізації креативного мислення. Практична вправа: генеруємо бізнес-ідею

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** У цьому підрозділі ви опануєте класичний метод мозкового штурму, дізнаєтеся про техніки, що активізують ваше мислення, та навчитеся їх застосовувати.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни та післявоєнної відбудови України, **креативне мислення та здатність генерувати інноваційні рішення є критично важливими**. Українські підприємці, що вміють виходити за рамки, швидко знаходять нові можливості та перетворювати виклики на рушійну силу, стають лідерами змін.

**КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:****1. Які існують ефективні методи для систематичної генерації бізнес-ідей?**

Ефективні методи включають **мозковий штурм, SWOT-аналіз, аналіз трендів** (глобальних, локальних), **метод SCAMPER, дизайн-мислення та карти емпатії** для виявлення потреб клієнтів.

## 2. Як правильно організувати мозковий штурм для отримання максимального результату?

Для максимального результату **мозковий штурм** потребує чіткої мети, різнопланової команди, заохочення будь-яких ідей без критики на початковому етапі, фіксації всіх пропозицій, а потім їх структуризації та оцінки.

## 3. Які техніки активізації креативного мислення допоможуть вам знаходити нестандартні рішення?

Техніки активізації креативного мислення: «Шість капелюхів мислення», асоціативні карти (**mind maps**), метод випадкових слів, зміна точки зору, брейнраїтинг (письмовий мозковий штурм) та аналогії з іншими сферами.

## 4. Як практично застосувати ці методи для розробки власної бізнес-ідеї?

Для розробки власної бізнес-ідеї: почніть з **ідентифікації проблеми** (за допомогою емпатії), потім проведіть **мозковий штурм** для генерації рішень, використовуйте **SCAMPER** для модифікації ідей, зробіть **SWOT-аналіз** для оцінки, і нарешті, **прототипуйте** та тестуйте найбільш перспективні гіпотези.

**Мозковий штурм (Brainstorming):** класичний метод, спрямований на отримання якомога більшої кількості ідей за короткий час.

### Правила мозкового штурму:

- заборона критики: на цьому етапі всі ідеї приймаються без оцінки, навіть якщо вони здаються нелогічними чи нереалістичними;
- заохочення незвичайних ідей: чим фантастичніша ідея, тим краще. Не бійтеся думати нестандартно;
- кількість понад якість: мета — отримати якомога більше варіантів. Пізніше ви їх відфільтруєте;
- комбінування та покращення: на основі однієї ідеї можна генерувати нові, об'єднувати елементи різних ідей.

### Етапи проведення.

1. **Підготовка:** чітко визначення проблеми або питання, на яке шукаємо відповідь.
2. **Генерація ідей:** запис усіх ідей без винятку, заохочуючи вільні асоціації.
3. **Відбір та оцінка:** після закінчення штурму — аналіз та відбір найкращих ідей за визначеними критеріями.

**Методи активізації креативного мислення:** Ментальні карти (Mind Mapping) — візуальний інструмент для організації ідей. Центральна тема розміщується в центрі, а від неї відгалужуються пов'язані ідеї, ключові слова, малюнки. Допомагає бачити зв'язки та генерувати нові асоціації.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Генеруємо бізнес-ідею.

**Покроковий алгоритм:** Мій перший мозковий штурм (індивідуальний). Ця вправа допоможе вам систематизувати потік ідей.

1. Визначте проблему / сферу: оберіть одну конкретну проблему, яку ви хотіли б вирішити, або сферу, яка вас цікавить для бізнесу. Запишіть її в центрі листка або дошки.
  - *Приклад проблеми:* «Як допомогти людям похилого віку, які живуть самі, з доставкою продуктів у віддалених районах?»
2. Виділіть 4–6 хвилин: встановіть таймер і зосередьтеся лише на генерації ідей. Відключіть відволікаючі фактори.

3. Запишіть ВСЕ: пишуть будь-які ідеї, що приходять на думку, навіть найбожевільніші чи нереалістичні. Не редагуйте, не критикуйте, не соромтеся. Використовуйте маркований список, стікери або ментальну карту.
  - *Приклади ідей (розгалуження від центральної проблеми):* Доставка дронами. Волонтери на велосипедах. Сусідська взаємодопомога (онлайн-платформа). Мобільний додаток для замовлення з голосовим керуванням.
4. Зупиніться: коли час вийде або ідеї вичерпаються.
5. Відберіть 3–5 найкращих ідей: перегляньте весь список, виберіть ті, які здаються найбільш реалістичними, цікавими, що мають потенціал, та обведіть їх.
6. Розвинуйте кожну обрану ідею: для кожної з обраних ідей коротко (у 2–3 реченнях) опишіть:
  - Що це за продукт / послуга? Для кого це (цільова аудиторія)?
  - Яку проблему це вирішує? Чим це відрізняється від наявних рішень (унікальність)?

**Метод «SCAMPER»:** Техніка креативного мислення, що використовує сім дієслів для модифікації та покращення наявного продукту або послуги: **S**ubstitute (замінити), **C**ombine (комбінувати), **A**dapt (адаптувати), **M**odify (модифікувати), **P**ut to another use (застосувати інакше), **E**liminate (усунути), **R**everse (перевернути).

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Ветеранський хаб

Група ветеранів зібралася на мозковий штурм, щоб вирішити проблему адаптації побратимів до цивільного життя та їх працевлаштування. Вони генерували безліч ідей — від фермерства та бджільництва до IT-шкіл та охоронних фірм. Застосувавши метод комбінування, викристалізувалася ідея створення «Ветеранського хабу», який би об'єднав психологічну підтримку, юридичні консультації та курси перекваліфікації з подальшим працевлаштуванням у власні підприємства [25].

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

#### Запам'ятайте

Найкраща ідея може з'явитися у найбільш несподіваний момент, якщо ваш мозок натренований її шукати. Будьте відкритими, експериментуйте та дозволяйте своїй креативності розцвісти!

- 3.3. Вибір ідеї: аналіз реалістичності. Бачення та оцінка ідей. Робочий лист особистого вибору бізнесу. Ключові питання для відбору ідей. Матриця сортування ідей. Ідеї для інклюзії: адаптивні товари та послуги

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей підрозділ стане вашим навігатором у світі бізнес-ідей, пропонуючи чіткі інструменти та методики для об'єктивної оцінки та вибору найбільш перспективної ідеї.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни та післявоєнної відбудови вибір **реалістичної, життєздатної та актуальної** ідеї, що може принести користь суспільству, є критично важливим. Цей матеріал допоможе уникнути витрачання часу та ресурсів на неперспективні проекти, натомість зосередитись на перспективних ідеях.

**КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:****1. Як об'єктивно оцінити реалістичність бізнес-ідеї?**

Об'єктивна оцінка реалістичності ідеї передбачає **дослідження ринку** (попит, конкуренція), **аналіз ресурсів** (фінансові, людські, матеріальні), **оцінку бізнес-моделі** (життєздатність, масштабованість) та **прогнозування можливих ризиків**.

**2. Які інструменти допоможуть систематизувати та відібрати найкращі ідеї?**

Для систематизації та відбору ідей ефективні **матриця оцінки ідей** (за критеріями: прибутковість, ринок, ресурси), **бізнес-модель Canvas**, **SWOT-аналіз**, **методи ранжування** (наприклад, зважені бали) та **пітчінг ідей** для отримання зворотного зв'язку.

**3. Як врахувати соціальну відповідальність та інклюзію при виборі бізнесу?**

Соціальна відповідальність та інклюзія враховуються через **визначення позитивного впливу** на суспільство (екологія, соціальні проблеми), **доступність продукту / послуги** для різних груп населення, **інклюзивне робоче середовище** та **дотримання етичних стандартів** у всіх процесах.

**4. Які критерії є найважливішими для аналізу ідеї в умовах воєнного часу?**

Найважливіші критерії в умовах воєнного часу: **стійкість до криз** (незалежність від критичної інфраструктури), **гнучкість** (швидка адаптація), **попит на базові потреби** (безпека, харчування, логістика), **доступність ресурсів**, **безпека персоналу** та **соціальна значущість / користь** для країни.

**Зверніть увагу**

При виборі ідеї обов'язково враховуйте фактори **безпеки** (чи можна реалізувати в умовах обстрілів, перебоїв з електроенергією), **стабільності поставок** (доступність сировини та логістика), **наявність цільової аудиторії** (міграція населення, зміна купівельної спроможності) та **релевантність ідеї** для поточних потреб суспільства.

**ПОКРОКОВІ ІНСТРУКЦІЇ:****Як вибрати свою бізнес-ідею**

- 1. Визначте свої критерії успіху:** що для вас означає успіх цього бізнесу (фінансовий прибуток, соціальний вплив, особиста реалізація)?
- 2. Сформулюйте бачення для кожної ідеї:** для кожної з ваших 3–5 найкращих ідей напишіть коротке бачення (1–2 речення), що це буде, для кого і чому це важливо.
- 3. Використовуйте «Робочий лист особистого вибору бізнесу»** (таблиця 3.1): заповніть таблицю, оцінюючи кожну ідею за вашими особистими критеріями та можливостями.
- 4. Поставте ключові питання для відбору:** пройдіться по списку питань для кожної ідеї. Чесні відповіді допоможуть виявити слабкі місця.
- 5. Застосуйте «Матрицю сортування ідей»:** це дозволить об'єктивно порівняти ідеї за заданими параметрами й отримати візуальну картину.
- 6. Розгляньте ідеї для інклюзії:** подумайте, як ваша ідея може бути адаптована для різних груп населення, зокрема тих, хто постраждав від війни.

Таблиця 3.1

## Робочий лист особистого вибору бізнесу

Критерій	Важливість (1-5)	Ідея 1: Назва	Оцінка (1-5)	Ідея 2: Назва	Оцінка (1-5)	Ідея 3: Назва	Оцінка (1-5)
Мої інтереси / хобі	5						
Мої знання / досвід	4						
Потенціал прибутку	5						
Ринковий попит	5						
Необхідні інвестиції	3						
Швидкість запуску	4						
Конкуренція	3						
Соціальний вплив / інклюзія	4						
<b>Загальна оцінка</b>							

(Оцінка: 1 — дуже низько, 5 — дуже високо. Загальна оцінка = Сума (Важливість \* Оцінка для кожного критерію))

## Ключові питання для відбору ідей:

- **Проблема / Рішення:** яку конкретну проблему вирішує ця ідея? Наскільки гостра ця проблема для цільової аудиторії?
- **Цільова аудиторія:** хто є вашим ідеальним клієнтом? Чи достатньо їх багато? Чи готові вони платити за ваше рішення?
- **Ринок:** який розмір потенційного ринку? Чи є він зростаючим, стабільним чи зменшується?
- **Конкуренція:** хто ваші конкуренти? Чим ви будете кращі за них (ціна, якість, унікальність)?
- **Можливості:** чи є у вас або вашої команди необхідні знання, навички та досвід для реалізації?
- **Ресурси:** скільки грошей, часу та інших ресурсів потрібно для старту? Де ви їх візьмете?
- **Прибутковість:** як ця ідея буде генерувати дохід? Чи є потенціал для масштабування?
- **Ризики:** які найбільші ризики пов'язані з цією ідеєю (фінансові, безпекові, репутаційні)? Як їх можна мінімізувати?
- **Інклюзія / Соціальний вплив:** як ця ідея може принести користь суспільству? Чи може вона бути адаптована для людей з інвалідністю, ветеранів чи ВПО?

Виберіть 3–5 ключових критеріїв, що є найважливішими для вас, та оцініть кожну ідею за ними (наприклад, від 1 до 5 балів). Приклад наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Матриця сортування ідей** (приклад)

Ідея / Критерій	Ринковий попит	Необхідні інвестиції (обернена шкала, 5 = низькі)	Моя експертиза	Соціальний вплив	Сума балів
Ідея А	4	3	5	3	15
Ідея В	5	4	3	4	16
Ідея С	3	5	4	5	17

(Ідея С у цьому прикладі є лідером)

**Лайфгак для підприємця:** Твоя бізнес-ідея — це як борщ: без правильних інгредієнтів і чіткого рецепту вийде не те. А «ключові питання» — це як перевірка на сіль: якщо її замало, їсти неможливо! І пам'ятай: ідеальної ідеї не існує, є тільки та, яку ти готовий втілити. Тож не «маринуй» ідеї довго, краще швидше їх «звари» і скуштуй!

**ІСТОРІЯ УСПІХУ:**

**Соціальне підприємство «ДивоГра»** створює спеціальні книги, ігри та іграшки для психотерапії, інклюзивного навчання й розвитку дітей і молоді з особливими освітніми потребами. У їхньому асортименті є спеціальні ляльки-рукавички, терапевтичні картки, ігрові матеріали, що допомагають розвивати комунікацію, емоційний інтелект, дрібну моторику та адаптацію дітей з аутизмом та іншими порушеннями розвитку [34].

**Цитати від експертів або успішних підприємців**

«Реалістичність ідеї — це не її обмеження, а її сила. Вона дозволяє вам бачити шлях від задуму до успіху, уникаючи ілюзій», — Павло Козак, бізнес-аналітик.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Оцінка моїх ідей за Матрицею**

Виберіть 3–4 своїх найкращих бізнес-ідей (з попереднього розділу) та заповніть «Матрицю сортування ідей» на основі 5-ти найважливіших для вас критеріїв. Визначте ідею-лідера.

**Шаблон для заповнення: Мій особистий вибір бізнесу**

Назва ідеї	Коротка суть бачення	Ключові переваги (3)	Ключові ризики (3)	Потенціал для інклюзії (як саме)	Мій вибір (Так/Ні)

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:**

**Запам'ятайте**

Найкраща ідея — це та, яка не тільки надихає вас, але й має міцний фундамент реалістичності та приносить користь суспільству. Обирайте серцем, але перевіряйте розумом!

### 3.4. Бізнес-модель (Canvas): етапи формування бізнес-ідеї. Аналіз ідеї з точки зору маркетингової стратегії «4P». Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД). Як зробити хобі своїм бізнесом. Основи франчайзингового бізнесу

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим путівником у структурованому плануванні бізнесу. Ви дізнаєтеся, як візуалізувати свою ідею за допомогою бізнес-моделі Canvas, розробити маркетингову стратегію, правильно класифікувати свою діяльність (КВЕД), а також отримаєте інсайти щодо перетворення хобі на бізнес та основ франчайзингу.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни та відновлення економіки чітко визначена бізнес-модель та розуміння маркетингових аспектів є **критично важливими**. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін, ефективно розподіляти ресурси, залучати інвестиції та мінімізувати ризики, а правильний вибір КВЕД забезпечує легальність та доступ до державної підтримки.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Як розробити чітку та ефективну бізнес-модель для своєї ідеї?

Чітка бізнес-модель розробляється за допомогою **Business Model Canvas**, яка візуалізує ключові партнерства, види діяльності, ціннісні пропозиції, взаємовідносини з клієнтами, сегменти споживачів, ресурси, канали збуту, структуру витрат та потоки доходів.

##### 2. Яким чином маркетингова стратегія «4P» допомагає визначити шлях до клієнта?

Стратегія «4P» (Product, Price, Place, Promotion) допомагає визначити шлях до клієнта, розробляючи **продукт**, що задовольняє потреби, встановлюючи конкурентну та прибуткову **ціну**, обираючи оптимальні **місця** збуту й ефективні методи **просування** для цільової аудиторії.

##### 3. Навіщо потрібна Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) та як її обрати?

КВЕД потрібна для **державної реєстрації** бізнесу, **ведення статистики**, **визначення податкових систем** та **ліцензування** діяльності. Обирається КВЕД відповідно до основних видів діяльності, які планує здійснювати підприємець, з урахуванням усіх потенційних напрямів.

##### 4. Як перетворити своє захоплення на прибутковий бізнес?

Щоб перетворити захоплення на бізнес, потрібно **визначити цільову аудиторію**, **оцінити попит**, **розробити унікальну пропозицію**, **створити бізнес-модель**, **прорахувати фінанси** та **побудувати маркетингову стратегію**, яка монетизує ваші навички та пристрасть.

##### 5. Які переваги й особливості франчайзингового бізнесу?

Переваги франчайзингу: **готовий бізнес-план**, **відомий бренд**, **підтримка франчайзера** (навчання, маркетинг), **нижчі ризики**. Особливості: **франчайзингові платежі** (паушальний внесок, роялті), **обмеження автономії**, **залежність від репутації бренду** та необхідність дотримання встановлених стандартів.

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

##### Розробіть Business Model Canvas:

- **Ціннісна пропозиція:** яку цінність ви надаєте? Яку проблему вирішуєте?
- **Споживчі сегменти:** для кого ви створюєте цінність? Хто ваші ключові клієнти?
- **Канали збуту:** як ви доставляєте цінність клієнтам (онлайн, магазин, дистриб'ютори)?

- **Відносини з клієнтами:** як ви взаємодієте з клієнтами (особисте обслуговування, спільноти)?
- **Потоки доходів:** за що клієнти платять (продажі, підписки, комісії)?
- **Ключові ресурси:** що потрібно для функціонування бізнесу (фінанси, інтелектуальна власність, персонал)?
- **Ключові види діяльності:** що потрібно робити, щоб створити цінність (виробництво, маркетинг, продажі)?
- **Ключові партнери:** хто ваші зовнішні партнери (постачальники, інвестори)?
- **Структура витрат:** які основні витрати ви несете?

#### Аналіз за маркетинговою стратегією «4P».

- **Продукт:** детально опишіть свій продукт / послугу. Які його унікальні характеристики?
- **Ціна:** як ви будете формувати ціну? Чи є вона конкурентною?
- **Місце:** де ваш продукт буде доступний клієнтам? Як ви його доставите?
- **Просування:** як клієнти дізнаються про ваш продукт? Які канали просування ви оберете?

#### Зверніть увагу

При формуванні бізнес-моделі будьте максимально **гнучкими**. Ваші канали збуту та відносини з клієнтами можуть швидко змінюватися. **Ціннісна пропозиція** має бути адаптована до актуальних потреб суспільства. При аналізі «4P» зверніть увагу на **логістичні ризики** (Place) та **чутливість до ціни** (Price) у нестабільних умовах.

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

**Вибір КВЕД:** Перейдіть на офіційний сайт Держстату України або використовуйте онлайн-ресурси для пошуку КВЕД [98]. Знайдіть основний вид діяльності, який найкраще описує ваш бізнес. Оберіть додаткові КВЕД, які можуть бути пов'язані з вашою діяльністю. Запам'ятайте, що КВЕД не обмежує вас у веденні бізнесу, але повинен максимально відображати вашу основну діяльність.

Офіційний сайт  
Держстату України  
з довідником КВЕД



#### Як зробити хобі своїм бізнесом.

- **Оцініть ринок:** чи є попит на те, що ви робите у своєму хобі?
- **Визначте унікальність:** що робить ваше хобі особливим?
- **Побудуйте бізнес-модель:** як хобі може генерувати дохід?
- **Почніть з малого:** тестуйте ідею на невеликій аудиторії.

#### Як скласти бізнес-план дивись шаблон – Додаток А.

##### Основи франчайзингового бізнесу.

- **Дослідіть франчайзерів:** знайдіть компанії, які пропонують франшизу у вашій сфері інтересів.
- **Оцініть пропозицію:** вивчіть умови франшизи (паушальний внесок, роялті, підтримка, вимоги).
- **Юридична консультація:** обов'язково проконсультуйтеся з юристом перед підписанням договору.

### **Чек-лист «Готовність бізнес-моделі та маркетингу»:**

- Чи чітко визначена моя ціннісна пропозиція?
- Чи зрозумілі мої основні споживчі сегменти?
- Чи визначені ефективні канали збуту?
- Чи є мій продукт конкурентоспроможним за ціною?
- Чи маю я план просування продукту на ринок?
- Чи обрано правильний основний КВЕД для мого бізнесу?
- Чи готовий(а) я перетворити своє хобі на повноцінний бізнес (з усіма його викликами)?

**Лайфгак для підприємця:** Твоя бізнес-модель — це не просто схема, це твоя карта скарбів! А 4P — це твої чарівні координати. Якщо заплутався, уяви, що пояснюєш свій бізнес 5-річній дитині. Якщо вона зрозуміє, то й інвестори зрозуміють! І пам'ятай: КВЕД — це не страшна аббревіатура, а твій «паспорт» у світ легального бізнесу. Вибрав неправильний — ризикуєш «загубити» свій скарб!

### **ІСТОРІЯ УСПІХУ:**

**Дія.Бізнес Ветеранам.** Цей портал надає широкий спектр ресурсів, включно з інформацією про гранти, освітні програми та історії успіху ветеранів-підприємців. Хоча вони не завжди акцентують увагу на менторстві, подібні ініціативи часто включають цей компонент, зокрема допомагають визначити КВЕД [36].

#### **Цитати від експертів або успішних підприємців**

«Бізнес-модель — це не лише про гроші, це про те, як ви створюєте цінність. Чим більше цінності ви створюєте, тим успішнішим буде ваш бізнес», — *Олександр Конотопський, засновник Ajax Systems.*

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

#### **Розробка власного Business Model Canvas**

Виберіть одну з ваших найкращих бізнес-ідей (з попереднього розділу) та заповніть шаблон Business Model Canvas. Спробуйте бути максимально детальними, заповнюючи кожен блок.

#### **Шаблон для заповнення: Моя бізнес-модель (Canvas)**

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Споживчі сегменти
Ключові ресурси	Структура витрат	Потоки доходів	Канали збуту	

### **ПІДСУМКИ ТЕМИ:**

#### **Запам'ятайте**

Чітка бізнес-модель та продуманий маркетинг — це не бюрократія, а фундамент, який дозволить вашому бізнесу вистояти у будь-якій бурі та зростати навіть у найскладніші часи!

### 3.5. Створення прототипів та тестування бізнес-ідеї: Що таке прототип? Кому він потрібен?

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ познайомить вас зі світом прототипів — потужних інструментів для швидкої та економічної перевірки ваших бізнес-ідей. Ви дізнаєтеся, як не вкладаючи великих коштів можна перевірити життєздатність свого задуму.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни та нестабільності, де кожен ресурс є надзвичайно цінним, а помилки можуть коштувати дорого, **прототипування та тестування** стають не просто бажаними, а **критично важливими**.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Що таке прототип і яка його роль у розвитку бізнесу?

Прототип — це **перша робоча версія продукту чи послуги**, призначена для перевірки гіпотез. Його роль у бізнесі полягає у **зниженні ризиків, валідації ідей, зборі зворотного зв'язку, економії коштів** та **прискоренні виходу на ринок**.

##### 2. Які існують види прототипів і як вибрати потрібний для вашої ідеї?

Види прототипів: **паперові макети, інтерактивні симуляції, мінімально життєздатний продукт (Minimum Viable Product, MVP), 3D-моделі, сервісні сценарії**. Вибір залежить від **стадії ідеї, доступних ресурсів, цілей тестування та типу продукту / послуги**.

##### 3. Як ефективно провести тестування бізнес-ідеї за допомогою прототипу?

Ефективне тестування передбачає **чітке визначення гіпотез, вибір цільової групи тестувальників, збір якісного зворотного зв'язку** (через спостереження, інтерв'ю), **аналіз отриманих даних та ітераційні зміни прототипу на основі цих даних**.

##### 4. Чому створення і тестування прототипів є особливо важливим в умовах війни?

В умовах війни створення та тестування прототипів особливо важливе для **швидкої адаптації до мінливих потреб, мінімізації фінансових втрат** через високі ризики, **оперативного реагування на нові виклики, пошуку стійких та гнучких рішень**, а також для **економії дефіцитних ресурсів**.

#### ПОКРОКОВІ ІНСТРУКЦІЇ:

##### Створення та тестування прототипу

- Сформулюйте гіпотезу:** Що саме ви хочете перевірити? (Наприклад: «Клієнти готові платити X грн за послугу Y», «Ця функція Z є найважливішою для користувачів»).
- Визначте ключовий функціонал (для MVP):** який мінімум функцій дозволить перевірити вашу гіпотезу та надати цінність клієнту?
- Оберіть тип прототипу:** який прототип найкраще підходить для перевірки вашої гіпотези, враховуючи час, ресурси та складність ідеї?
- Для фізичного продукту:** малюнок, 3D-модель, макет з підручних матеріалів.
- Для послуги:** сценарій обслуговування, рольова гра, опис процесу.
- Для застосунку / вебсайту:** паперові скетчі, клікабельний прототип у Figma / Miro.
- Створіть прототип:** використовуйте доступні інструменти (ручка / папір, конструктори, прості програми). Не прагніть досконалості; прототип має бути достатнім для перевірки.

8. **Знайдіть тестувальників:** залучайте представників вашої цільової аудиторії. Почніть з 5–7 осіб; часто цього достатньо для виявлення більшості проблем.
9. **Проведіть тестування:** надайте прототип тестувальнику. Попросіть його виконати певні дії або висловити свою думку.
10. **Спостерігайте і слухайте:** записуйте реакції, запитання, емоції. Ставте відкриті питання: «Що ви відчували, коли...», «Що було незрозуміло...», «Що б ви змінили?».
11. **Зберіть та проаналізуйте зворотний зв'язок:** зведіть всі дані до купи. Шукайте повторювані закономірності та «болісні точки».
12. **Ітеруйте:** на основі отриманого зворотного зв'язку внесіть зміни у прототип. Повторіть цикл тестування.

#### Шаблон для заповнення: Протокол тестування ідеї

Назва ідеї / прототипу	Дата тестування	Тестувальник (цільова група)	Гіпотеза, що перевіряється	Дії / Завдання для тестувальника	Спостереження (що робив / казав)	Зворотний зв'язок (пропозиції)	Висновки / Наступні кроки

#### Чек-лист «Готовність до тестування»:

- Чи чітко сформульована гіпотеза, яку я хочу перевірити?
- Чи є мій прототип достатньо простим, щоб його швидко створити?
- Чи відображає прототип ключову цінність / функцію ідеї?
- Чи визначені цільові тестувальники, які є представниками моєї аудиторії?

**Лайфхак для підприємця:** Прототип — це твій найкращий друг. Він дозволяє тобі «впасти» дешево і швидко, перш ніж ти ризикнеш всім. І пам'ятай: негативний зворотний зв'язок — це не критика, це безкоштовний урок з виправлення помилок. Клієнт завжди правий, навіть якщо він не знає, чого хоче, поки не побачить твій прототип!



#### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

Українські психологи створили онлайн-платформу MARTA для доступної психологічної підтримки ветеранів і їхніх родин. Ідея виникла після аналізу запитів на конфіденційну допомогу й підтримку.

Команда першочергово розробила простий онлайн-сервіс для перевірки психологічного стану, залучила фокус-групи ветеранів для тестування функцій і збору зворотного зв'язку, а потім підлаштувала платформу відповідно до реальних потреб користувачів. Важливу роль відіграло спілкування у групах підтримки, анонімність, зрозумілий інтерфейс і корисні ресурси для перекваліфікації та консультацій.

Результат — повноцінна онлайн-платформа для психологічної підтримки ветеранів, що успішно працює [93].

**Цитати від експертів або успішних підприємців**

«Найшвидший спосіб дізнатися, чи потрібен ваш продукт, — це зробити його мінімально життєздатну версію (MVP) і дати її людям. Ринок не бреше», — Євгеній Сисоєв, керуючий партнер AVentures Capital.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Розроби свій мініпрототип**

Виберіть одну з ваших бізнес-ідей (або ту, яку ви визначили як пріоритетну). Сформулюйте 1–2 ключові гіпотези для перевірки. Намалюйте на папері, опишіть словами (якщо це послуга), або скористайтеся простим онлайн-інструментом для створення ескізу чи макету вашого прототипу. Подумайте, як ви представите його потенційним клієнтам для отримання зворотного зв'язку.

** Шаблон для заповнення: Мій план прототипування та тестування**

Назва бізнес-ідеї	Ключова гіпотеза для перевірки	Опис прототипу (що це, як виглядає)	Тип прототипу (низька / середня / висока складність)	Цільова група для тестування	Очікувані результати тестування

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

**Процес генерації та вибору ідеї є ітеративним.** Не бійтеся повертатися назад, переглядати свої гіпотези, тестувати нові підходи. Ваша бізнес-ідея — це живий організм, який має адаптуватися та розвиватися відповідно до потреб ринку та отриманого зворотного зв'язку.

### РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Які 3–5 проблем чи болей я бачу у своєму оточенні або суспільстві, які можуть стати основою для бізнес-ідеї?
2. Які соціальні чи технологічні тренди, на мою думку, матимуть найбільший вплив на бізнес у найближчі 3–5 років, і як я можу їх використати?
3. Які мої 3–5 найкращих бізнес-ідей, і яку з них я вважаю найбільш реалістичною для запуску зараз? Чому?
4. Які основні критерії для вибору бізнес-ідеї я визначаю для себе, і як зробити її більш інклюзивною?
5. Наскільки чітко я можу описати свою бізнес-ідею через елементи Business Model Canvas, і як покращити «4P» продукту чи послуги?
6. Чи впевнений(а) я у виборі основних та додаткових КВЕД для майбутньої діяльності?
7. Яке моє хобі має потенціал стати бізнесом і які кроки потрібні для цього? Чи розглядаю франчайзинг як шлях для старту чи масштабування бізнесу?

### КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У цьому розділі ми визначили, що:

- ☑ Бізнес-ідеї часто виникають з аналізу незадоволених потреб споживачів, особистих зацікавлень та поточних соціальних й технологічних трендів.
- ☑ Об'єктивний аналіз ринку та сучасних трендів допомагає виявити життєздатні та перспективні ідеї для бізнесу.
- ☑ Внутрішні страхи і зовнішні обмеження — природні перешкоди, які можна та потрібно долати на шляху до реалізації ідей.
- ☑ Різноманітність напрямів бізнесу дозволяє обирати ті сфери, які найкраще відповідають цілям і ресурсам підприємця.
- ☑ Найуспішніші ідеї з'являються на перетині різних джерел, поєднуючи ринкову потребу, тренди й особисту пристрасть.
- ☑ Мозковий штурм та інші креативні техніки допомагають подолати ментальні блоки і стимулюють генерацію ідей.
- ☑ Від початкової кількості ідей потрібно переходити до їх систематичної оцінки з використанням робочих інструментів для вибору найкращих.
- ☑ Інклюзивність, правильний вибір КВЕД, а також використання бізнес-моделі Canvas і моделі «4P» маркетингу сприяють легалізації, успішному запуску та масштабуванню бізнесу.

# РОЗДІЛ 4.

## ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТА ПРОСУВАННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

4.1. Вступ до маркетингу в підприємстві. Що таке маркетинг і чому він важливий для нового бізнесу. Базові концепції та інструменти для початківців.

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Розділ допоможе зробити перші кроки у маркетингу, навчить правильно спілкуватися з клієнтами, будувати бренд і ефективно продавати свій продукт. Ви отримаєте базові поняття й практичні інструменти для успішного старту та розвитку бізнесу.

**Зв'язок з реальністю:** У воєнний час маркетинг критично важливий для виживання бізнесу. Потреби клієнтів, якісне позиціонування та гнучка стратегія дозволяють залучати покупців і підтримувати розвиток компанії чи країни.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Що таке маркетинг і яку роль він відіграє для успіху нового бізнесу?

Маркетинг — це процес створення, просування та доставки цінності клієнтам, що забезпечує задоволення їхніх потреб і досягнення цілей бізнесу. Для нового бізнесу він відіграє ключову роль у формуванні попиту, залученні перших клієнтів, побудові бренду та відбудові конкурентних переваг.

#### 2. Які базові концепції маркетингу необхідно знати кожному підприємцю-початківцю?

Базові концепції: **цільова аудиторія** (хто ваш клієнт), **ціннісна пропозиція** (що ви пропонуєте унікального), **позиціонування** (як ви відрізняєтесь від конкурентів), **маркетинговий комплекс 4P** (продукт, ціна, місце, просування) та **життєвий цикл продукту**.

#### 3. Які прості та ефективні інструменти маркетингу можна використовувати з мінімальними бюджетами?

З мінімальними бюджетами ефективні: **соціальні мережі** (органічний контент, взаємодія), **email-маркетинг**, **сарафанне радіо**, **локальне SEO**, **партнерства** з іншими бізнесами, **участь у місцевих заходах** та **контент-маркетинг** (блоги, відео).

#### 4. Як адаптувати маркетингову стратегію до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення?

В умовах війни: фокус на потребах безпеки та стабільності, оперативна комунікація, демонстрація соціальної відповідальності, гнучкість каналів збуту. Післявоєнне відновлення: акцент на відновленні та розвитку, підтримка локального виробника, створення нових робочих місць, просування оптимізму та майбутнього.

**Базові етапи маркетингу для початківців** (рисунок 4.1)

1. **Хто ваш клієнт?** (Визначення цільової аудиторії).
2. **Що ви пропонуєте?** (Розробка ціннісної пропозиції).
3. **Де ви знайдете клієнта?** (Вибір каналів просування).
4. **Як ви з ним взаємодієте?** (Комунікація та продажі).

**Рис. 4.1.** Маркетинг — це фундамент успіху бізнесу?**Чек-лист «Готовність до маркетингового старту»:**

- Чи знаю я, хто мій ідеальний клієнт?
- Чи можу я чітко сформулювати, яку проблему я вирішую для клієнта?
- Чи переглянув(ла) я, що пропонують мої конкуренти?
- Чи обрав(ла) я 2–3 основні канали, через які спілкуватимуся з клієнтами?
- Чи маю я простий план, як я буду розповідати про свій продукт / послугу?
- Чи готовий(а) я слухати зворотний зв'язок від клієнтів та адаптуватись?

**Лайфгак для підприємця:** Твій маркетинг має бути як хороший шпигун: знати все про свою ціль (клієнта), мати чітке повідомлення (місію), і бути там, де його не чекають (креативні канали). І пам'ятай: не намагайся продати холодильник ескімосу, якщо він шукає сніговика. Розумій потребу, а не нав'язуй товар!

**Цитати від експертів або успішних підприємців**

«У маркетолога вал завдань із загальною ідеєю "приводити більше заявок". Але це не може бути метою маркетингу. Мета має бути вимірною і звучати, наприклад, так: "Збільшити прибуток компанії на X% за такий період". Крім мети повинні бути описані підцілі, KPI, завдання», — каже Андрій Чумаченко, співзасновник Netpeak Agencies Group та консультант із маркетингу.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Розробка первинного маркетингового повідомлення**** Шаблон для заповнення: Мій первинний маркетинговий план**

Елемент	Опис
<b>Моя цільова аудиторія</b>	[Детальний опис ідеального клієнта]
<b>Моя ціннісна пропозиція</b>	[Чітке, коротке формулювання]
<b>Основні канали просування</b>	[Наприклад, Facebook, місцеві групи, сарафанне радіо]
<b>Ключове маркетингове повідомлення</b>	[Ваш текст повідомлення]

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Маркетинг — це не про продаж продукту, а про створення зв'язку та цінності для людей. Коли ви розумієте і допомагаєте своїм клієнтам, ваш бізнес не просто продає, він надихає!

## 4.2. Дослідження ринку та цільової аудиторії. Як визначити свою нішу та потреби потенційних клієнтів. Аналіз конкурентів та формування унікальної ціннісної пропозиції

**Х** Час на прочитання: 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ навчить вас знаходити можливості в потребах ринку. Ви опануєте інструменти для глибокого дослідження аудиторії та конкурентів, що допоможе знайти унікальну нішу. На основі цього створите ціннісну пропозицію, яка приверне клієнтів і забезпечить розвиток бізнесу.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли ринок змінюється, дослідження стають основою для виживання та масштабування. Вони допомагають швидко виявити нові потреби (ветеранів, ВПО, відбудови), адаптувати продукти та знайти конкурентні переваги для збереження бізнесу й економічного відновлення країни.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Як глибоке розуміння ринку та клієнтів впливає на успіх мого бізнесу?

Глибоке розуміння ринку та клієнтів **безпосередньо впливає на успіх**, дозволяючи створювати **релевантні продукти / послуги**, встановлювати **адекватні ціни**, обирати **ефективні канали просування** та вибудовувати **міцні відносини** з цільовою аудиторією, що мінімізує ризики та збільшує прибутковість.

#### 2. Які методи допоможуть мені точно визначити свою нішу та потреби цільової аудиторії?

Визначити нішу та потреби допоможуть **дослідження ринку** (опитування, фокус-групи, аналіз даних), **сегментація аудиторії** за демографічними, психографічними та поведінковими ознаками, **карти емпатії** для розуміння клієнтів, **аналіз відгуків** та **спостереження за конкурентами**.

#### 3. Як ефективно аналізувати конкурентів, щоб знайти свої конкурентні переваги (рисунок 4.2)?



**Рис. 4.2.** Основні етапи дослідження ринку

Ефективний аналіз конкурентів включає **ідентифікацію прямих та непрямих конкурентів, вивчення їхніх продуктів, цін, маркетингових стратегій, сильних та слабких сторін**, використання **SWOT-аналізу** та **бенчмаркінгу**, щоб виявити прогалини на ринку та сформулювати власні унікальні переваги.

#### 4. Як сформулювати унікальну ціннісну пропозицію, що виділить мене на ринку?

Для формулювання унікальної ціннісної пропозиції необхідно **визначити ключові переваги вашого продукту / послуги, зрозуміти потреби та болі клієнтів, проаналізувати пропозиції конкурентів** і знайти те, що робить вас **справді особливим та цінним** для цільової аудиторії.

**Зверніть увагу**

**Швидкість реакції та гнучкість** у дослідженні є ключовими. Зосередьтеся на **глибинних інтерв'ю** з невеликою групою потенційних клієнтів, щоб зрозуміти їхні актуальні «болі», а не лише на широких опитуваннях. Аналізуйте не лише прямих конкурентів, а й **альтернативні рішення**, які клієнти вимушені використовувати через поточні обмеження.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Дослідження ринку, конкурентів та формування УТП

##### Дослідження ринку та цільової аудиторії:

- 1. Визначте проблему:** з якою проблемою стикається ваша потенційна аудиторія? Чому ця проблема є значущою?
- 2. Зберіть дані про аудиторію:**
  - **демографія:** вік, стать, дохід, освіта, географія (особливо актуально для ВПО, міграції);
  - **психографія:** інтереси, цінності, спосіб життя, переконання, страхи, амбіції;
  - **поведінка:** де купують, як шукають інформацію, якими соцмережами користуються.
- 3. Визначення своєї ніші. Аналіз «болею»:** знайдіть ті проблеми клієнтів, які наявні рішення не задовольняють повністю або взагалі не вирішують.
- 4. Ваші сильні сторони:** які ваші знання, навички, ресурси дозволяють вам найкраще вирішити цей «біль»?
- 5. Розмір ринку:** чи достатньо великий сегмент з цією потребою, щоб бізнес був прибутковим?
- 6. Аналіз конкурентів.**
  - **Прямі конкуренти:** хто пропонує те саме?
  - **Непрямі / альтернативні:** хто вирішує ту саму проблему іншим способом (наприклад, «зробити самому»)?
  - **Зберіть інформацію:** ціни, продукти, канали просування, цільова аудиторія, відгуки клієнтів (шукайте їхні недоліки).
- 7. SWOT-аналіз конкурентів:** визначте їхні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
- 8. Формування унікальної ціннісної пропозиції (УТП).**
  - **Визначте свою перевагу:** що робить вас унікальним? Це може бути якість, ціна, сервіс, швидкість, емоційна складова (наприклад, підтримка ЗСУ, соціальна інклюзія), адаптованість до умов війни.
  - **Сформулюйте УТП:** чітко, коротко, переконливо.

### Шаблон для заповнення: Аналіз конкурентів

Конкурент (Назва)	Продукт/ Послуга	Цільова аудиторія	Ціни	Канали просування	Сильні сторони	Слабкі сторони

**Формула УТП:** [Ваш продукт / послуга] допомагає [Ваша цільова аудиторія] вирішити [їхня проблема] за допомогою [Ваша унікальна перевага], на відміну від [Конкуренти / Альтернативи].

Приклад: «Наші домашні сухі борщі для ЗСУ допомагають захисникам на передовій отримати швидкий та поживний обід навіть без світла за допомогою унікальної технології сушки та пакування, на відміну від звичайних сухих пайків».

**Лайфгак для підприємця:** Ринок — це не загадка, а скарбниця відповідей, якщо ти знаєш, як ставити питання! Уяви, що ти детектив, а твої клієнти — це свідки. Слухай уважно, шукай підказки, і ти знайдеш свого «ідеального покупця».

#### Поради від експертів або успішних підприємців

Андрій Федорів, засновник FEDORIV та FEDORIV Hub, наголошує, що успішний бренд неможливий без глибокого розуміння ринку, професії та продукту, яке формується не разовим «інсайтом», а системною роботою й опрацюванням нюансів. Бренд має пропонувати унікальний емоційний досвід і трохи випереджати очікування споживача, а це вимагає дослідження потреб цільової аудиторії, аналізу конкурентів та усвідомленого формування власної ніші й ціннісної пропозиції [8].

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

##### Моя УТП та його перевірка

Напишіть первинний варіант своєї унікальної торгової пропозиції, використовуючи надану формулу.

#### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

##### Запам'ятайте

Маркетинг починається не з реклами, а з глибокого розуміння людей. Коли ви знаєте, для кого ви працюєте і яку унікальну цінність їм несете, ваш бізнес не просто продає, він створює зв'язок і довіру!

### 4.3. Основи брендингу та фірмового стилю. Вибір назви, створення логотипу та елементів візуальної ідентичності. Формування початкового образу бренду в уяві споживачів

**Х** Час на прочитання: 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим путівником у створенні неповторного обличчя вашого бізнесу. Ви дізнаєтеся, як сформувати сильний бренд, що виділятиме вас на ринку, створити незабутній логотип та візуальну ідентичність, а також закласти міцний фундамент для позитивного сприйняття вашої компанії споживачами.

**Зв'язок з реальністю:** В сучасних умовах **сильний та автентичний бренд** є не лише конкурентною перевагою, а й **інструментом єднання та стійкості**. Він допомагає відрізнитися від інших, швидше завоювати довіру клієнтів, які шукають стабільності та цінностей, а також стати символом відродження та надії.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Що таке бренд і чому він важливий для нового бізнесу?

**Бренд** — це сукупність унікальних асоціацій, емоцій та очікувань, які виникають у споживачів стосовно продукту чи компанії. Для нового бізнесу він важливий для відбудови довіри, диференціації від конкурентів, формування лояльності клієнтів та збільшення цінності бізнесу.

##### 2. Як створити впізнавану назву та логотип, що відображають сутність мого бренду?

Для створення назви та логотипу: дослідіть цільову аудиторію та конкурентів, визначте ключові цінності бренду, генеруйте ідеї, які є унікальними, легко запам'ятовуються та асоціюються з продуктом / послугою, перевірте їх на читабельність та юридичну чистоту та отримайте зворотний зв'язок.

##### 3. Які елементи візуальної ідентичності необхідні для формування цілісного образу?

Елементи візуальної ідентичності: **логотип, фірмові кольори, типографіка (шрифти), графічні елементи** (патерни, іконки), **стиль фотографій / ілюстрацій та гайдлайни** (правила використання) для всіх носіїв бренду (рисунок 4.3).



**Рис. 4.3.** Ключові елементи фірмового стилю

#### 4. Як закласти основи позитивного сприйняття бренду в уяві споживачів з самого початку?

Основи позитивного сприйняття закладаються через послідовне дотримання цінностей бренду, якісний продукт / послугу, ефективну та чесну комунікацію, чудовий клієнтський сервіс, відповідальність та активну взаємодію зі споживачами.

**Зверніть увагу**

Ваш бренд може стати потужним інструментом **соціальної єдності та підтримки**. Розгляньте можливість інтегрувати в бренд **українські мотиви**, національні цінності або елементи, що символізують незламність та відродження. Будьте **автентичними та чесними** у комунікації.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Створення основ бренду та фірмового стилю

##### 1. Визначте суть бренду:

- **Місія:** навіщо існує бізнес?
- **Бачення:** ким прагнете стати?
- **Цінності:** які принципи вас визначають?
- **Індивідуальність:** уявіть бренд як людину.

**2. Вибір назви: Генеруйте ідеї** (мозковий штурм), перевіряйте унікальність у реєстрах і доменах, обирайте легку для запам'ятовування, що викликає потрібні асоціації.

**3. Створення логотипу:** Розробіть ідею з урахуванням суті бренду, зробіть логотип простим, унікальним, універсальним, використовуйте онлайн-конструктори для ескізів.

**4. Візуальна айдентика:** Оберіть 2–4 кольори і 1–2 фірмові шрифти, створіть іконки чи графічні елементи, що підтримують логотип.

**5. Образ бренду:** Застосовуйте стиль на всіх платформах, підтримуйте якість продукту, комунікуйте цінності й демонструйте соціальну відповідальність.

#### Шаблон для заповнення: Мій брендбук: основні елементи

Елемент	Опис
Місія бренду	[1–2 речення про призначення вашого бізнесу]
Бачення бренду	[1–2 речення про бажане майбутнє вашого бізнесу]
Цінності бренду	[3–5 ключових слів / фраз: надійність, інноваційність, екологічність, підтримка]
Назва бренду	[Ваша обрана назва]

Елемент	Опис
Логотип (опис)	[Опис зовнішнього вигляду, ідеї, що закладена в логотип]
Фірмові кольори	[Основний: HEX-код, Додаткові: HEX-коди]
Фірмові шрифти	[Для заголовків: назва шрифту, Для тексту: назва шрифту]
Слоган (необов'язково)	[Короткий, яскравий слоган]

#### Чек-лист «Готовність до запуску бренду»:

- Чи визначені місія, бачення та цінності мого бренду?
- Чи є назва мого бренду унікальною та легкою для запам'ятовування?
- Чи відображає мій логотип суть мого бізнесу?
- Чи розроблена базова палітра кольорів та шрифтів?
- Чи всі мої візуальні матеріали (сайт, соцмережі, візитки) відповідають фірмовому стилю?

**Лайфгак для підприємця:** Твій логотип — це як селфі: має бути впізнаваним, якісним і викликати правильні емоції! А фірмові кольори — це твій «настрій»: вибери ті, що «говорять» за тебе ще до того, як ти відкриєш рот. І пам'ятай: бренд будується не за один день, а щодня, це як готувати борщ — вимагає часу, терпіння і правильних інгредієнтів, щоб вийшов справжній шедевр!

#### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

##### Бренд «Мама Маша» — смак дому та незламності

Марія, кондитерка з Маріуполя, релокувалася до Ужгорода і вирішила відновити свою справу. Її бізнес був не просто про випічку, а про «смак дому» та тепло, чого так бракувало українцям, особливо ВПО. Вона назвала свій бренд «**Мама Маша**», підкреслюючи тепло, турботу та традиції.

**Логотип** був простим, але зворушливим: стилізований образ усміхненої жінки з короваєм, що символізував домашній затишок. **Кольорова гама** — теплі, натуральні відтінки (коричневий, бежевий, золотистий), які асоціювалися з хлібом, випічкою та безпекою.

Крім того, «Мама Маша» активно підтримувала місцевих волонтерів, надаючи випічку для благодійних заходів, що ще більше зміцнило її **репутацію та позитивний імідж** серед споживачів. Завдяки цілісному брендингу «Мама Маша» швидко стала улюбленою пекарнею для багатьох ужгородців та символом відродження і смаку дому.

##### Цитати від експертів або успішних підприємців

«Логотип — це обличчя бренду. Він має бути настільки сильним, щоб його впізнавали, навіть якщо на ньому немає назви», — Володимир Смірнов, бренд-стратег.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Створення концепції мого логотипу**

Визначте 3–5 ключових слів, що характеризують ваш бренд. Намалюйте 3–5 чорнових ескізів логотипу (на папері), які відображають ці слова та суть вашого бізнесу. Нехай це буде просто і швидко, без перфекціонізму. Покажіть їх друзям / колегам і запитайте, які асоціації вони викликають.

** Шаблон для заповнення: Концепція мого бренду**

Елемент	Моя ідея / Відповідь
Місія	[Моя місія]
Бачення	[Моє бачення]
Ключові цінності	[Цінність 1, Цінність 2, Цінність 3]
Індивідуальність (якщо був би людиною)	[Наприклад, надійний друг, інноваційний дослідник]
Робоча назва бренду	[Моя назва]
Опис ідеї логотипу	[Наприклад, мінімалістичний, з використанням українських символів]
Бажані фірмові кольори	[Колір 1 (HEX), Колір 2 (HEX)]

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Ваш бренд — це не просто товар чи послуга, це обіцянка. Обіцяйте якість, цінність та довіру, і світ відповість вам успіхом!

## 4.4. Бюджетні методи просування для старту. Соціальні мережі та базовий діджитал-маркетинг. Створення простого бізнес-сайту та основи SEO

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ відкриє вам світ ефективного просування, навіть якщо ваш бюджет обмежений. Ви дізнаєтеся, як використовувати потенціал соціальних мереж та базового діджитал-маркетингу для залучення клієнтів, створити простий, але функціональний бізнес-сайт і навчитися основам пошукової оптимізації (SEO), щоб ваш бізнес був видимим для потенційних споживачів.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни та економічної нестабільності, де кожен витрачений ресурс має бути максимально ефективним, **бюджетні методи просування** стають ключовими для виживання та розвитку. Наявність **онлайн-присутності** (соцмережі, сайт) є життєво важливою для зв'язку з клієнтами (особливо з ВПО та тими, хто за кордоном), адаптації до змін та можливості продовжувати діяльність, навіть якщо фізичні точки продажу недоступні.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Як ефективно просувати свій бізнес з мінімальним бюджетом?

Ефективне просування з мінімальним бюджетом можливе через **активне використання соціальних мереж** (органічний контент, спільноти), **email-маркетинг**, «сарафанне радіо», **партнерства та колаборації**, **локальне SEO**, **участь у місцевих заходах та контент-маркетинг** (блоги, відео).

#### 2. Яку роль відіграють соціальні мережі та базовий діджитал-маркетинг для нового підприємства?

Соціальні мережі та базовий діджитал-маркетинг відіграють ключову роль у формуванні впізнаваності бренду, прямій комунікації з клієнтами, зборі зворотного зв'язку, генерації лідів, просуванні контенту й аналізі ринку для нового підприємства.

#### 3. Навіщо новому бізнесу простий сайт і як закласти основи його видимості в пошукових системах (SEO)?

Простий сайт потрібен для **підвищення довіри**, **надання повної інформації** про бізнес / продукт, **збору контактів та онлайн-продажів**. Основи SEO закладаються через вибір релевантних ключових слів, оптимізацію контенту та метаданих, технічну оптимізацію сайту та створення якісних зовнішніх посилань.

#### 4. Як адаптувати ці інструменти до українських реалій воєнного часу?

Адаптація до воєнного часу: **акцент на цінностях підтримки, стійкості та взаємодопомоги**, **оперативна зміна контенту** відповідно до ситуації, переорієнтація на внутрішній ринок, використання безпечних каналів комунікації, демонстрація соціальної відповідальності та підтримка ЗСУ та ВПО у маркетингових активностях.

#### Запам'ятайте

В умовах нестабільності **оперативність та гнучкість** у діджитал-маркетингу є критичними. Будьте готові швидко змінювати свій контент та повідомлення, реагуючи на події (наприклад, графіки відключень світла, повітряні тривоги). Використовуйте соціальні мережі не лише для продажу, а й для **підтримки спільноти**, інформування про безпеку або благодійні ініціативи.

**SEO (Search Engine Optimization – Пошукова оптимізація):** Комплекс заходів для покращення позицій сайту в результатах видачі пошукових систем (Google, Bing) з метою збільшення органічного (безкоштовного) трафіку (рисунок 4.4).



**Рис. 4.4.** Базовий чек-лист із SEO для початківців

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

### Реалізація бюджетного просування

#### 1. Соціальні мережі (SMM – базовий рівень):

- **Виберіть 1–2 ключові платформи:** Де знаходиться ваша цільова аудиторія? (Наприклад, Facebook для старшої аудиторії, Instagram для візуального контенту, Telegram для швидких повідомлень).
- **Створіть бізнес-сторінку / профіль:** оформіть його професійно (логотип, опис, контакти).
- **Розробіть простий контент-план:** публікуйте регулярно 2–3 рази на тиждень.
- **Корисний контент:** поради, інструкції, відповіді на питання.
- **Розважальний контент:** гумор (доречний до вашого бренду), цікаві факти.
- **Продаючий контент:** інформація про продукти / послуги, акції.
- **Особистий / Історія:** розповідайте про себе, свій бізнес, команду.
- **Взаємодійте:** відповідайте на коментарі, питання, проводьте опитування.
- **Використовуйте хештеги:** релевантні до вашої ніші.
- **Залучайтеся до груп:** розміщуйте доречні повідомлення в тематичних групах, де є ваша ЦА.

Щоб зрозуміти, в якій соціальній мережі шукати Вашу цільову аудиторію, уважно перегляньте таблицю 4.1.

Таблиця 4.1

## Порівняння соціальних мереж для бізнесу

Платформа	Основна аудиторія	Переваги для бізнесу	Недоліки
Facebook	Широка, старше 25 років, активні спільноти	Спільноти, таргетована реклама, бізнес-сторінки, інтеграція з Messenger	Зниження органічного охоплення
Instagram	Молодь, візуальний контент	Висока залученість, візуальний маркетинг, сторіс, рілс, шопінг	Складніше для текстового контенту
Telegram	Активна, швидка комунікація	Каналів / груп, швидка доставка повідомлень, чат-боти	Менше візуальних можливостей (ніж IG)
LinkedIn	Професіонали, B2B, пошук роботи	Нетворкінг, експертний контент, професійні групи	Низька залученість для B2C, менша динаміка
TikTok	Підлітки, молодь (13–35 років), швидкозростаюча аудиторія	Високий охоплювальний потенціал, вірусний контент, креативні формати (шортс, дуети, ефекти), дешева таргет-реклама, TikTok Shop	Складно утримувати довгострокову увагу, швидке «застарівання» контенту
YouTube Shorts	Широка (13–45+), користувачі YouTube	Велика аудиторія YouTube, довготривалість контенту, можливість перехресного просування основного каналу, монетизація (через канал)	Менший алгоритмічний «вибух» порівняно з TikTok
Pinterest	Переважно жінки 25–50 років, з інтересом до моди, їжі, інтер'єрів	Високий комерційний намір («хочу знайти і купити»), довгий «життєвий цикл» пінів, інтеграція з онлайн-магазинами, візуальний пошук (Lens)	Повільне зростання аудиторії, обмежена динаміка, слабка для відеовлогів

## 2. Створення простого бізнес-сайту.

- **Виберіть конструктор сайтів:** Tilda, Weblium, Wix, Google Sites (безкоштовно) — вони дозволяють створити сайт без навичок програмування.
- **Створіть основні сторінки:**
- **Головна:** що ви пропонуєте, ваше УТП.
- **Про нас:** ваша історія, місія, команда.
- **Послуги / Продукти:** детальний опис, фото.
- **Контакти:** телефон, пошта, адреса, карта (якщо є фізична точка).
- **Відгуки:** додайте відгуки задоволених клієнтів.
- **Адаптивність:** переконайтеся, що сайт добре виглядає на мобільних пристроях.
- **Заклик до дії (CTA):** чіткі кнопки «Замовити», «Зателефонувати», «Написати».

## 3. Основи SEO для початківців.

- **Ключові слова:** визначте слова та фрази, які ваші потенційні клієнти використовують у пошуку (наприклад, «кав'ярня Харків центр», «доставка їжі Львів»). Використовуйте Google Keyword Planner або просто «підказки» Google.
- **Оптимізуйте контент:** включайте ключові слова в заголовки, тексти на сторінках, описи зображень.

- **Мета-заголовок та мета-опис:** напишіть привабливі та інформативні заголовки та описи для кожної сторінки, які відобразатимуться в результатах пошуку.
- **Локальне SEO:** якщо у вас фізичний бізнес, зареєструйтеся в Google My Business (Google Мій Бізнес), вказавши адресу, телефон, години роботи та фото.
- **Мобільна адаптивність:** переконайтеся, що ваш сайт зручний для мобільних користувачів (це важливо для SEO).

#### Шаблон для заповнення: Простий контент-план для соцмереж (приклад)

Тиждень	Пн (Освітній)	Ср (Розважальний)	Пт (Що продає)	Нд (Особистий/Взаємодія)
1	5 порад...	Мем / Цікавий факт	Акція на...	Запитання до аудиторії
2	Як вибрати...	Відео-бекстейдж	Новинка: ...	Історія клієнта

#### Чек-лист: «Готовність до діджитал-маркетингу»:

- Чи є чіткий план для моєї присутності в 1–2 соціальних мережах?
- Чи готовий(а) я публікувати регулярний та цінний контент?
- Чи маю я простий, але інформативний сайт-візитівку?
- Чи оптимізований мій сайт для базових пошукових запитів?
- Чи зареєстрований мій локальний бізнес у Google My Business?
- Чи відстежую я відгуки про свій бізнес онлайн?

**Лайфгак для підприємця:** Твій бізнес-сайт на старті — це не палац, а намет: головне, щоб був міцний і захищав від «вітрів» сумнівів. А SEO — це як маяк у тумані: без нього твій корабель (бізнес) може ніхто не помітити. І пам'ятай: соціальні мережі — це не просто «постики», це твій особистий мегафон до мільйонів! Говори так, щоб тебе хотіли слухати!

## ІСТОРИЯ УСПІХУ:

### Кав'ярня VETERANO Coffee (Київ): спільнота та незламність

До війни мережа кав'ярень VETERANO Coffee була відома як бізнес, заснований ветеранами, що працевлаштовував ветеранів та підтримував їхні ініціативи. Початок повномасштабного вторгнення приніс обстріли та відтік клієнтів. Здавалося б, кав'ярні — не першочергова потреба. Проте замість закриття VETERANO Coffee перетворилися на **центри опору та підтримки**. Вони надавали безкоштовну каву захисникам та волонтерам, стали пунктами обігріву під час блекаутів, місцями збору гуманітарки.

**Лідерство та цінності:** Їхні лідери (ветерани) особисто брали участь в обороні, а команда навіть у найскладніші моменти продовжувала працювати, демонструючи незламність. Цінності взаємодопомоги та підтримки стали ще сильнішими. Кав'ярні не лише збереглися, а й зміцнили свою репутацію як символи стійкості та патріотизму. Клієнти, навіть якщо йшли на ризики, щоб дістатися до них, купували каву, знаючи, що підтримують важливу справу. Це приклад, як бізнес стає невід'ємною частиною боротьби та життя громади.

VETERANO Coffee



#### **Поради від експертів або успішних підприємців**

У своєму інтерв'ю співзасновник Netpeak Group Артем Бородатюк ділиться досвідом, що стартувати можна з мінімальним бюджетом, якщо зосередитися на спільноті, контенті та простих digital-інструментах замість дорогої реклами. Він фактично розпочав шлях із онлайн-ком'юніті, яке стало майданчиком для опанування SEO та інтернет-маркетингу, тож його практич-

на рекомендація підприємцям: запустіть простий сайт або лендінг, будуйте навколо нього активну спільноту, тестуйте попит через недорогі канали (мінімальні рекламні кампанії, холодні звернення в професійних мережах), аналізуйте «трекшн» і лише потім інвестуйте в масштабування [6].

«Щоб отримати максимум трафіку і продажів для магазину, потрібна якісна аналітика і цілісна маркетингова стратегія», — Алла Петриченко, співзасновниця Shop-Express, платформи для створення брендів інтернет-магазинів. Експертка у сфері інтернет-маркетингу й інтернет-реклами для сайтів електронної комерції. [13].

**Зверніть увагу**

**Часті помилки:**

- Публікація нерелевантного контенту, не цікавого для цільової аудиторії.
- Ігнорування взаємодії з підписниками в соцмережах.
- Створення сайту без врахування SEO, що робить його невидимим для пошукових систем.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

**Створення першого контент-плану для соцмереж**

Заповніть шаблон «Простий контент-план для соцмереж» на наступні 2 тижні для обраної вами соціальної мережі. Спробуйте включити різні типи контенту (освітній, розважальний, продавальний, особистий).

 **Шаблон для заповнення: Мій план базового діджитал-маркетингу**

Елемент	Опис
Обрана соцмережа	[Наприклад, Instagram]
Цільова аудиторія	[Короткий опис]
Типи контенту	[Освітній, Розмовний, Продажі, Особисте]
Ключові слова (для SEO)	[Наприклад, «доставка води Київ», «одяг для собак»]
План сайту (основні сторінки)	[Головна, Про нас, Послуги / Продукти, Контакти]
Конструктор сайтів (вибір)	[Наприклад, Tilda або Google Sites]

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:**

**Запам'ятайте**

Ваш бізнес — це історія, яку варто розповісти світові. У цифрову епоху навіть шепіт може стати гучним голосом, якщо ви знаєте, як його правильно донести!

## 4.5. Розробка та запуск маркетингового плану. Забезпечення доступності цифрових послуг для користувачів з порушеннями зору, слуху, моторними обмеженнями та когнітивними особливостями. Чек-лист дій перед запуском та типові помилки новачків

**⌘ Час на прочитання:** 4–6 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ переведе вас від теорії до практики, надаючи чіткі вказівники зі створення та запуску маркетингового плану. Ви дізнаєтеся не лише про етапи ефективного впровадження, але й про критичну важливість інклюзивності у цифровому просторі, забезпечуючи доступність ваших послуг для кожного.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли суспільство стикається з новими викликами, а кількість людей з порушеннями здоров'я зростає, **доступність та інклюзивність** стають не лише етичною нормою, а й **стратегічною перевагою** для бізнесу.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Як ефективно розробити та запустити маркетинговий план, щоб досягти своїх бізнес-цілей?

Для ефективної розробки та запуску маркетингового плану необхідно: визначити цілі, провести аналіз ринку та цільової аудиторії, сформулювати стратегію та тактику, розпланувати бюджет, обрати канали просування, призначити відповідальних та встановити показники для відстеження ефективності.

#### 2. Які кроки необхідно зробити, щоб забезпечити доступність моїх цифрових послуг для всіх користувачів, незалежно від їхніх фізичних чи когнітивних особливостей?

Для забезпечення доступності цифрових послуг: використовувати стандарти WCAG, забезпечити контрастність кольорів, підписи до зображень (alt-текст), клавіатурну навігацію, чітку та просту мову, можливість зміни розміру шрифту, адаптивний дизайн і тестування з користувачами з різними потребами.

#### 3. Який чек-лист допоможе мені уникнути типових помилок перед запуском маркетингових кампаній?

Чек-лист перед запуском: чітко визначені цілі та KPI, правильно налаштована цільова аудиторія, якісний та релевантний контент, перевірені посилання та СТА-елементи, працюючі аналітичні інструменти, достатній бюджет, тестування кампаній на малій вибірці та готовність до оптимізації.

#### 4. Як адаптувати запуск до викликів воєнного часу та яких підводних каменів варто остерігатися?

Адаптація до воєнного часу: гнучкість у планах, акцент на цінностях підтримки та виживання, моніторинг новин та швидка реакція, переорієнтація на внутрішній ринок, демонстрація соціальної відповідальності. Підводні камені: недоречна комунікація, ігнорування безпеки, нереалістичні обіцянки, відсутність резервних планів та недостатнє врахування емоційного стану аудиторії.

**Зверніть увагу**

**Типові помилки новачків:** Поширені хиби, які часто допускають підприємці на старті маркетингової діяльності (наприклад, відсутність чіткої цільової аудиторії, нереалістичний бюджет, ігнорування зворотного зв'язку).

**Забезпечення доступності цифрових послуг:** У сучасному онлайн-просторі доступність цифрових послуг є критичною необхідністю. Це не лише етичний обов'язок, а й законодавча вимога (з огляду на європейські директиви та WCAG). Ваш сайт, додатки та контент мають бути зручними для людей з будь-якими порушеннями.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

- 1. Розробіть маркетинговий план:** визначте цілі, розподіліть бюджет, оберіть канали і тактики (наприклад, регулярні пости, таргетована реклама), встановіть графік і відповідальних.
- 2. Забезпечте доступність цифрових послуг:** Пишіть просто, забезпечте якісний контраст тексту. Додавайте alt-текст для всіх зображень, використовуйте субтитри для відео. Тестуйте сайт на керування з клавіатури, позначайте поля форм, перевіряйте доступність через програми для читання екрана.
- 3. Запуск маркетингового плану:** Дотримуйтесь графіку, слідкуйте за показниками, збирайте зворотний зв'язок та адаптуйте дії.

**Зверніть увагу**

**Поширені помилки новачків:** Не визначати цільову аудиторію, бюджет, не враховувати конкурентів чи не аналізувати кампанії, запуск без тестування, страх змінюватися.

### Чек-лист перед запуском:

- Чіткі цілі та бюджет.
- Готовий контент і робочі посилання.
- Перевірена доступність.
- Визначені KPI.
- Готовність коригувати дії та резервний план на випадок перебоїв.

**Лайфгак для підприємця:** Запуск маркетингу — це як перший стрибок з парашутом: плануєш все до дрібниць, але головне — не забути розкрити парашут! А твій «парашут» — це **доступність** твоїх послуг. Бо коли він відкритий для всіх, приземлення буде м'яким і успішним! І пам'ятай: **краще зробити «достатньо добре» і запустити, ніж «ідеально» і ніколи не почати!**

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Інклюзивний онлайн-курс для ветеранів

Іван і Олена створили інклюзивний онлайн-курс для перекваліфікації ветеранів, врахувавши різні потреби: субтитри, адаптовану платформу, alt-тексти, просту мову, тестування ветеранами. Для залучення слухачів використали соцмережі, партнерства та рекламу, акцентуючи на доступності й підтримці. Проект швидко здобув популярність і став прикладом соціально відповідального бренду. Інклюзивність і ретельне тестування забезпечили конкурентну перевагу й мінімізували помилки.

#### Поради від експертів або успішних підприємців

Ігор Вісьтак, експерт з маркетингової стратегії, вважає що навіть невеликий маркетинговий план дає підприємцю перевагу, допомагаючи йому зосередитись і не збитись зі шляху [64].

Віктор Лях, Президент Фонду Східна Європа, наголошує, що люди з інвалідністю повинні мати достатньо навичок, знань, мотивації та розуміння IT-продуктів, тому Фонд Східна Європа підтримав створення інклюзивного освітнього серіалу на платформі «Дія.Цифрова освіта». Це підкреслює важливість доступності цифрових сервісів як умови повноцінної участі людей з інвалідністю в житті суспільства [83].

**СПИСОК РЕСУРСІВ:**

- Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [54]
- Настанови з вебдоступності (WCAG): Міжнародний стандарт (англ. мова) [4]

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

**Ваш маркетинговий план** — це не просто документ, це живий організм, який росте та розвивається разом з вашим бізнесом. Будуйте його з думкою про кожного клієнта, і він відкриє вам двері до непередбачених можливостей!

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 4

1. Хто мій ідеальний клієнт у поточних умовах? Чи змінився його портрет порівняно з довоєнним часом?
2. Яку унікальну цінність я можу запропонувати своїм клієнтам, чого не роблять конкуренти?
3. Які 2–3 канали просування з мінімальним бюджетом ефективно охоплюють мою цільову аудиторію?
4. Як я можу описати свого ідеального клієнта максимально детально за демографічними, психографічними та поведінковими характеристиками?
5. Хто мої основні конкуренти і які їхні сильні та слабкі сторони?
6. Які 3–5 слів найкраще відображають цінності та індивідуальність мого бренду?
7. Які емоції я хочу викликати у клієнтів через бренд і які елементи дизайну (назва, кольори, шрифти) підтримають цей образ?
8. Чи розумію я, які контентні теми та ключові слова будуть найбільш привабливими для моєї аудиторії, і чи потрібен мені сайт на старті?

## КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

У цьому розділі ми визначили, що:

- ☑ Маркетинг — не розкіш, а необхідність для нового бізнесу, основний інструмент залучення клієнтів, побудови бренду та забезпечення зростання.
- ☑ Розуміння цільової аудиторії (ЦА) і її потреб є фундаментом ефективної маркетингової стратегії.
- ☑ Унікальна торговельна пропозиція (УТП) — ключ до виділення серед конкурентів та задоволення клієнтів.
- ☑ Гнучкість і адаптивність маркетингових стратегій, зокрема через KPI особливо важливі в умовах нестабільності, наприклад, під час війни.
- ☑ Ефективний маркетинг можливо реалізувати навіть з обмеженим бюджетом, використовуючи соціальні мережі (SMM), контент-маркетинг і пошукову оптимізацію (SEO).
- ☑ Бренд — це більше ніж логотип; це сукупність емоцій, цінностей і вражень, що формує довіру і лояльність клієнтів.
- ☑ Інклюзивність і доступність цифрових ресурсів розширюють аудиторію та зміцнюють позиції бізнесу на ринку.

# РОЗДІЛ 5. ФІНАНСИ І БЮДЖЕТУВАННЯ

## 5.1. Основи фінансової грамотності

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей підрозділ допоможе опанувати базові принципи управління фінансами для особистого життя й бізнесу: як контролювати доходи, витрати та приймати обґрунтовані рішення задля стабільності підприємства.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни фінансова грамотність стає необхідною основою виживання та відновлення, забезпечуючи раціональне використання ресурсів й адаптацію до економічних змін.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Що таке фінансова грамотність і чому вона критично важлива для кожного підприємця?

**Фінансова грамотність** — це сукупність знань, навичок та установок, які дозволяють ефективно управляти грошовими ресурсами. Вона критично важлива для підприємця, оскільки забезпечує **прийняття обґрунтованих фінансових рішень, уникнення боргів, планування розвитку бізнесу, контроль за прибутками та витратами та загальну фінансову стабільність.**

#### 2. Які базові фінансові терміни та концепції необхідно знати для ефективного управління бізнесом?

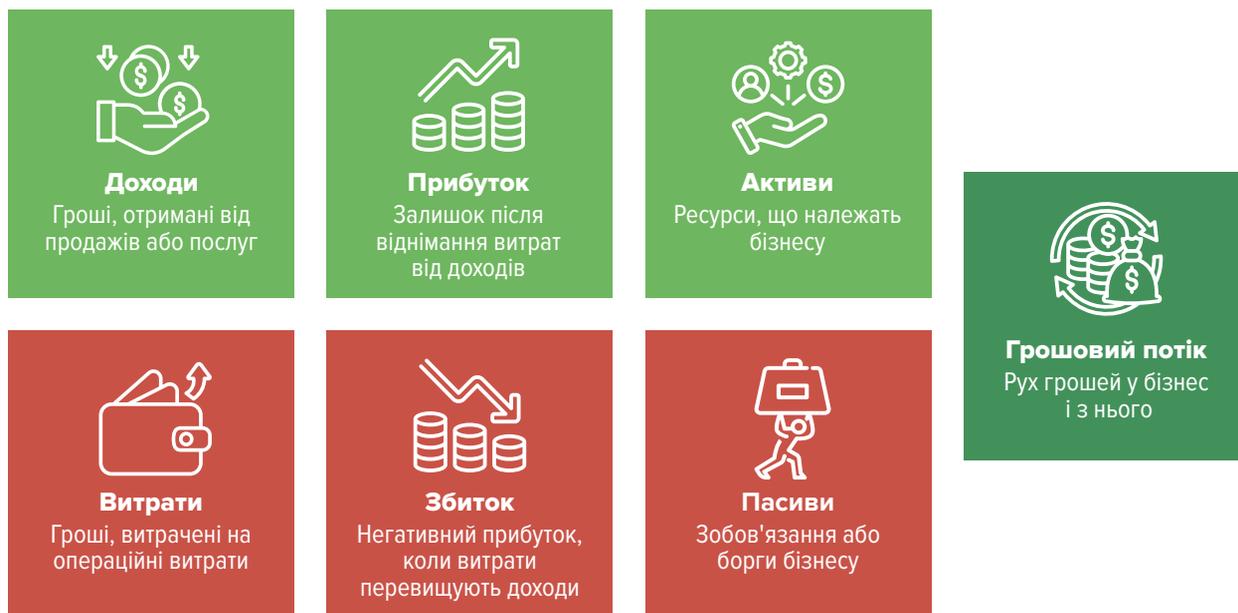
Для ефективного управління бізнесом необхідно знати такі терміни та концепції: **дохід, витрати, прибуток** (валовий, чистий), **грошовий потік, активи, пасиви, капітал, рентабельність, точка беззбитковості, бюджетування, інвестиції, амортизація та основні види податків** (рисунок 5.1).

#### 3. Як скласти особистий та бізнес-бюджет, щоб контролювати грошові потоки?

Для контролю грошових потоків складіть бюджет, **записуючи всі доходи та витрати** (фіксовані та змінні). **Категоризуйте витрати, встановіть ліміти** для кожної категорії, регулярно **відстежуйте фактичні показники та коригуйте план** за потреби. Особистий та бізнес-бюджети ведуться окремо.

#### 4. Які інструменти допоможуть вам підвищити вашу фінансову дисципліну та уникнути типових помилок?

Підвищити фінансову дисципліну допоможуть: **таблиці обліку доходів та витрат** (Excel, Google Sheets), **мобільні додатки для бюджетування, система «50/30/20»** (на потреби, бажання, заощадження), **автоматичні платежі, регулярний фінансовий аналіз та фінансовий ментор або консультант** для уникнення типових помилок.



**Рис. 5.1.** Ключові терміни фінансової грамотності для підприємця

**Зверніть увагу**

Зосередьтеся на оптимізації витрат (мінімізуйте необов'язкові), формуванні фінансової подушки безпеки (як для особистих потреб, так і для бізнесу, бажано на 3–6 місяців), та диверсифікації джерел доходу (якщо можливо). Уникайте довгострокових зобов'язань, якщо ваші доходи нестабільні. Будьте готові до швидких змін у планах та постійно відстежуйте стан своїх фінансів.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

**Управління особистими та бізнес-фінансами**

**Складіть свій бюджет (особистий та бізнес):** Визначте період (місяць) та оцініть усі очікувані доходи. Розділіть витрати на фіксовані (оренда, зарплата) та змінні (їжа, маркетинг). Заплануйте заощадження / інвестиції, виділивши частину доходу на резервний фонд та розвиток бізнесу.

Формула: Доходи – Витрати = Залишок. Мета — позитивний залишок (рисунок 5.2).



**Рис. 5.2.** Як керувати фінансами для досягнення позитивного залишку?

Ведіть облік доходів та витрат: регулярно записуйте кожну транзакцію (щодня / щотижня) за допомогою мобільних застосунків або електронних таблиць (Google Sheets, Excel). Чим детальніше облік, тим краще розуміння грошових потоків.

Аналізуйте грошовий потік: щотижня / щомісяця порівнюйте фактичні показники із запланованими. Виявляйте відхилення, шукайте можливості для заощаджень або збільшення доходу. Створіть резервний фонд, поступово накопичуючи 3–6 місячних витрат, для непередбачуваних ситуацій. Чітко розрізняйте активи (що приносить гроші) та зобов'язання (що забирає), прагнучи збільшувати перші та зменшувати останні.

#### Чек-лист «Фінансове здоров'я підприємця»:

- Чи маю я чіткий бюджет на цей місяць / квартал?
- Чи регулярно я веду облік всіх своїх доходів та витрат?
- Чи розумію я, куди йдуть мої гроші (особисті та бізнесу)?
- Чи є у мене сформована фінансова подушка безпеки?
- Чи вмю я розрізнити активи та зобов'язання?
- Чи аналізую я свій грошовий потік та прибутковість?
- Чи приймаю я фінансові рішення на основі даних, а не емоцій?

**Лайфгак для підприємця:** Твої фінанси — це як кіт: якщо не годувати і не прибирати за ним, то буде хаос! А бюджет — це твій «нашийник» для фінансового кота: дозволяє контролювати, куди він біжить. І пам'ятай: гроші люблять тишу, але ще більше вони люблять, коли їх рахують!

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Салон краси «Вікторія»: фінансова стійкість під обстрілами

Вікторія, власниця салону краси в Одесі, зіткнулася зі зменшенням кількості клієнтів та зростанням витрат через війну. Її фінансова грамотність стала ключем до виживання бізнесу. Вона оптимізувала змінні витрати, шукаючи вигідних постачальників та гнучкий графік для майстрів. Щодня Вікторія ретельно контролювала грошовий потік, відкладаючи частину доходу в резервний фонд. Завдяки запасам матеріалів (активам) та відсутності великих кредитів (зобов'язань), салон мав «подушку» для маневру. Вона також диверсифікувала доходи, запустивши онлайн-консультації та продаж косметики з доставкою. Вікторія запровадила безкоштовні послуги для військових, що не лише зміцнило бренд, а й залучило нових клієнтів, які цінували її соціальну відповідальність. Завдяки фінансовій дисципліні, оптимізації витрат, управлінню грошовим потоком та пошуку додаткових джерел доходу її бізнес вижив і процвітає.

#### Поради від експертів або успішних підприємців

«Чітко розділіть особисті кошти й гроші бізнесу, інакше буде незрозуміло, хто і чиїм коштом живе», — Олександр Соловей, співзасновник сервісу обліку грошей для сучасного бізнесу Finmap.online [99].

Співзасновник iPlan.ua та автор YouTube-каналу «Сімейний Бюджет» Любомир Остапів радить починати з малого: фіксувати всі доходи й витрати, адже навіть простий Excel-файл чи звичайний зошит уже є вагомим кроком до підвищення фінансової грамотності [88].

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

**Гроші** — це інструмент, а не мета. Навчіться майстерно керувати цим інструментом, і ви зможете побудувати стабільне майбутнє, незалежно від обставин!

## 5.2. Джерела фінансування бізнесу: власні кошти, кредити, гранти, державні програми підтримки зайнятості людей з інвалідністю, ветеранів, ВПО, жінок та молоді

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей підрозділ допоможе вам розібратися з основними джерелами капіталу для бізнесу — від особистих заощаджень до грантів і державних програм підтримки в Україні. Ви дізнаєтеся, як оцінити різні варіанти, щоб зробити стратегічно вигідний вибір для запуску або розвитку вашої справи.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли традиційні фінансові ресурси обмежені, знання різних джерел фінансування стає критично важливим. Здатність залучати кошти через гранти, державні програми (особливо для ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю) чи краудфандинг дозволяє запускати життєво важливі проєкти та сприяти соціальній інтеграції і розвитку безбар'єрного середовища.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які існують основні джерела фінансування для старту та розвитку бізнесу?

Основні джерела: **власні кошти** (збереження, особисті заощадження), **банківські кредити**, **гранти** (державні, міжнародні, благодійні), **інвестиції** (від бізнес-ангелів, венчурних фондів), **краудфандинг** та **лізинг**.

#### 2. Які переваги та недоліки мають власні кошти, кредити, гранти та інвестиції?

- **Власні кошти: переваги** — повний контроль, відсутність боргу; **недоліки** — обмеженість, високі ризики.
- **Кредити: переваги** — швидкий доступ до значних сум; **недоліки** — відсотки, необхідність застави, боргове навантаження.
- **Гранти: переваги** — безповоротна допомога; **недоліки** — висока конкуренція, суворі вимоги, цільове використання.
- **Інвестиції: переваги** — великі суми, експертиза інвестора; **недоліки** — втрата частки контролю, необхідність ділитися прибутком.

#### 3. Як знайти та ефективно використати державні програми підтримки, зокрема для вразливих груп населення?

Знайти програми можна через Державний центр зайнятості, Дія.Бізнес, сайти міністерств (економіки, ветеранів), місцеві адміністрації та громадські організації. Ефективне використання: чітке розуміння критеріїв, якісна підготовка заявки, відповідність бізнес-ідеї пріоритетам програми та звітність.

#### 4. Як обрати найбільш оптимальне джерело фінансування для свого бізнесу в поточних умовах?

Вибір оптимального джерела залежить від стадії розвитку бізнесу, необхідної суми, готовності ділитися контролем / прибутком, рівня ризику, наявності застави та можливості відповідності вимогам (для грантів / кредитів), враховуючи поточну економічну ситуацію та доступність програм підтримки в Україні.

**Зверніть увагу**

**Державні та міжнародні грантові програми** для відновлення економіки, підтримки ВПО, ветеранів та бізнесу набувають особливої актуальності. Ретельно вивчайте їхні умови та критерії. Банківські кредити можуть мати підвищені ризики через нестабільність. Розгляньте можливість **соціального підприємництва**, адже такі проєкти часто мають більше можливостей для залучення грантів та підтримки. Будьте готові до ретельної підготовки документів та прозорості звітності.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Залучення фінансування**

- **Оцінка власних коштів:** Підрахуйте, скільки заощаджень можете виділити, можливо, продавши некритичні активи. Переваги: повний контроль, відсутність боргів. Недоліки: обмеженість, високий ризик.
- **Пошук та подача заявок на гранти:** Шукайте на сайтах міністерств с міжнародних донорів. Уважно вивчайте критерії та готуйте якісний бізнес-план. Переваги: безповоротні кошти. Недоліки: висока конкуренція, складна звітність.
- **Державні програми підтримки:** В Україні діють програми «Власна справа» (гранти до 250 тис. грн), «Доступні кредити 5-7-9%», а також програми для ВПО та людей з інвалідністю. Інформацію шукайте на сайтах Мінекономіки, Фонду розвитку підприємництва, Дія.Бізнес. Переваги: пільгові умови, соціальна спрямованість. Недоліки: бюрократія, обмеженість коштів.
- **Банківські кредити:** Вимагають бізнес-плану, застави та стабільного доходу. Переваги: швидкість, значні суми. Недоліки: відсотки, боргове навантаження.
- **Пошук інвесторів** (для масштабніших проєктів): Потрібні детальний бізнес-план, фінансова модель та презентація. Залучайте через нетворкінг. Переваги: великі суми, експертиза. Недоліки: втрата частки бізнесу, втручання інвестора.

**Лайфгак для підприємця:** Гроші — це як вода в пустелі: цінна, але шукати її треба з розумом! Не кидайся на першу ж «оазу» (кредит) без мапи (бізнес-плану). А гранти? Це як джерело, яке б'є тільки для тих, хто вмів його знайти і довести, що він гідний. І пам'ятай: «фінансова подушка» краще за м'яку ковдру — врятує, коли буде найхолодніше!

**ІСТОРІЯ УСПІХУ:****Ветерани в дії: грант на ревіталізацію майстерні**

Мечі, сокири та ножі від ветерана Павла Скетуського стали символом сили, їх продають на аукціонах для збору коштів на ЗСУ, купують у власні колекції. У 2018 році, після повернення з АТО, він заснував власну майстерню.

У 2023 році Павло отримав грант на понад 800 тисяч гривень від Українського ветеранського фонду.

Це дозволило йому збудувати унікальну майстерню за стародавньою технологією «глиночурка» і закупити необхідне обладнання.

Завдяки фінансуванню він зміг придбати гріндери, горни та преси, що дозволить йому втілити давню мрію — кувати дамаську сталь. Його майстерня не тільки розвиває бізнес, але й сприяє збереженню традиційних ремесел [26].

**Поради від експертів або успішних підприємців**

Василь Хмельницький, український бізнесмен та інвестор, засновник холдингової компанії UFuture та інвестиційного фонду K.FUND рекомендує українцям, якщо вони мають 5–10 тис. дол. США, почати займатися бізнесом, адже, створюючи власну справу, ви поступово набуваєте досвіду, а це допомагає згодом досягти більшого в житті [72].

Мар'яна Кобеля-Звір, провідна експертка і тренерка в Україні з питань залучення грантових ресурсів, наголошує, що до грантів варто ставитися без страху, адже це чудова можливість отримати кошти без боргових зобов'язань. Водночас потрібно бути готовими до ретельної роботи над заявкою та до суворої звітності перед грантодавцем [115].

#### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

##### Запам'ятайте

Гроші не приходять до тих, хто просто мріє, а до тих, хто діє з чітким планом, розуміє свою цінність та вміє розповідати свою історію! Ваша ідея варта фінансування!

### 5.3. Створення бюджету бізнесу: Планування доходів та витрат. Фінансовий прогноз

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей підрозділ навчить створювати міцний фінансовий фундамент бізнесу, планувати доходи й витрати, а також будувати реалістичні фінансові прогнози. Використання бюджету й прогнозів допоможе контролювати грошові потоки, мінімізувати ризики та приймати обґрунтовані рішення для досягнення фінансового успіху.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли фінансова стабільність крихка, **детальний бюджет і фінансовий прогноз** стають стратегічною необхідністю. Вони допомагають швидко реагувати на зміни, оптимізувати витрати, планувати надходження та забезпечувати життєздатність бізнесу навіть в умовах невизначеності, зберігаючи контроль та сприяючи економічному відновленню України.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Як розробити детальний бюджет для свого бізнесу?

Детальний бюджет розробляється шляхом **ідентифікації всіх джерел доходів** та **категоризації всіх витрат** (операційних, капітальних, фінансових), їх **прогнозування на певний період**, розподілу за **періодами** (місяць, квартал, рік) та визначення **планових показників**, які будуть слугувати орієнтиром (рисунок 5.3).

##### 2. Як ефективно планувати доходи та контролювати витрати?

Ефективне планування доходів базується на **реалістичних прогнозах продажів** та цінній політиці, а контроль витрат — на **регулярному порівнянні фактичних показників з плановими, виявленні відхилень, аналізі причин та оперативному коригуванні** дій для їх оптимізації.

##### 3. Що таке фінансовий прогноз і чому він важливий для прийняття рішень?

Фінансовий прогноз — це **оцінка майбутніх фінансових результатів** бізнесу (доходи, витрати, прибуток, грошовий потік) на основі поточних даних і припущень. Він важливий для **прийняття стратегічних рішень** (інвестиції, розширення), **оцінки ризиків, залучення фінансування та антикризового планування**.



**Рис. 5.3.** Фінансова структура бізнесу

#### 4. Як використовувати бюджет і прогноз для забезпечення фінансової стійкості бізнесу, особливо в складні часи?

У складні часи бюджет і прогноз використовуються для **пріоритизації витрат** (відмова від необов'язкових), **моніторингу грошового потоку** (забезпечення ліквідності), **розробки декількох сценаріїв** (оптимістичного, песимістичного), **формування резервів**, **пошуку альтернативних джерел доходу** та **швидкої адаптації** до змін ринку.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Створення бюджету та фінансового прогнозу

Почніть з місячного бюджетування, прогнозуючи доходи на основі кількості продажів та середньої ціни, а також враховуючи інші джерела. Ретельно сплануйте витрати, розділивши їх на фіксовані (оренда, зарплата) та змінні (сировина, маркетинг), та не забудьте про резерв. Розрахуйте чистий прибуток (Дохід – Витрати) (див. Додаток Б).

Далі складіть фінансовий прогноз на 3–12 місяців, враховуючи сезонність та грошовий потік, щоб бачити, коли гроші надходять та витрачаються. Це ключовий інструмент для прийняття рішень та забезпечення ліквідності. Розрахуйте точку беззбитковості — мінімальний обсяг продажів для покриття всіх витрат. Використовуйте бюджет і прогноз для фінансової стійкості, особливо в кризу, переглядаючи ціни, оптимізуючи витрати та шукаючи шляхи збільшення доходу.

#### Чек-лист «Готовність бюджету та прогнозу»:

- Чи є мій бюджет реалістичним і чи відповідає він поточним ринковим умовам?
- Чи розділені всі мої витрати на фіксовані та змінні?
- Чи закладений у бюджет резерв на непередбачені витрати?
- Чи розрахована точка беззбитковості мого бізнесу?
- Чи охоплює мій фінансовий прогноз принаймні 3 місяці?
- Чи готовий(а) я регулярно переглядати та коригувати свій бюджет і прогноз?
- Чи розумію я, як мої маркетингові та операційні рішення впливають на фінанси?

**Лайфгак для підприємця:** Твій бюджет — це як ліхтарик у темній кімнаті: він не покаже тобі все, але висвітлить найважливіше! А фінансовий прогноз? Це твій «прогноз погоди» на фінансовому ринку: краще знати, коли чекати дощ, щоб вчасно взяти парасольку (або кредит)! І пам'ятай: цифри не брешуть, а отже, вони твої найкращі друзі у прийнятті рішень!

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

**Ветеран Дмитро Остапенко відкрив зоомагазин і грумінг-салон.** Дмитро Остапенко, ветеран з Вінниці, отримав поранення, яке не дозволило йому повернутися до попередньої роботи тренером з тенісу. Завдяки підтримці дружини та зустрічам з іншими ветеранами-підприємцями він вирішив відкрити бізнес, якого, на їхню думку, бракувало місту — це зоомагазин та грумінг-салон «Грум Хрум». Це сталося завдяки гранту від Українського ветеранського фонду Мінветеранів.



#### Особливості:

- **Комплексний підхід:** зоомагазин і грумінг-салон в одному.
- **Принциповість:** не продають товари від виробників, пов'язаних з Росією, та підтримують українських майстрів.
- **Соціальна відповідальність:** надають безоплатний грумінг для тварин військових і навчають нових спеціалістів, надаючи перевагу членам родин УБД та ВПО [103].

#### Цитати від експертів або успішних підприємців

Фінансовий експерт Михайло Колісник рекомендує бути консервативними в прогнозах доходів і агресивними в прогнозах витрат. Краще бути приємно здивованим, ніж неприємно розчарованим [79].

Іван Компан, професор Единбурзької бізнес-школи Heriot-Watt University, у своїй лекції в межах курсу фінансів для MBA-програми Edinburgh Business School радить регулярно переглядати бюджет, оскільки це не статичний документ, а живий інструмент. Його слід коригувати щомісяця відповідно до реальних показників [76].

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

#### Запам'ятайте

Бізнес без бюджету — це як корабель без компаса. Ваш фінансовий план — це ваш штурвал, що веде до стабільності та зростання навіть у найбурхливішому морі!

## 5.4. Податки, реєстрація, облік: юридичні аспекти ведення бізнесу. Форми власності та організаційно-правові форми

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей підрозділ допоможе розібратися з основними юридичними аспектами ведення бізнесу в Україні. Ви дізнаєтеся про різні форми власності — ФОП, ТОВ, акціонерне товариство — їхні переваги й недоліки. Також розглянемо процес державної реєстрації підприємця, податкові системи та важливість ведення обліку. Ці знання стануть основою для легальної та ефективної діяльності.

**Зв'язок з реальністю.** В умовах війни знання **юридичних та податкових правил є життєво важливим**. Спрощені процедури реєстрації, зміни в податковому законодавстві і державні програми підтримки вимагають постійної обізнаності. Правильний вибір форми власності та податкової системи допомагає мінімізувати ризики, оптимізувати витрати і отримати державну допомогу, що сприяє швидкому відновленню країни.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які існують основні організаційно-правові форми ведення бізнесу в Україні та яку обрати?

В Україні існують такі основні форми: **фізична особа-підприємець (ФОП)** та **юридичні особи** (ТОВ — Товариство з обмеженою відповідальністю, Приватне підприємство). Вибір залежить від **масштабу бізнесу, кількості партнерів, відповідальності** (особисте майно чи статутний капітал) та **складності ведення обліку**. ФОП — простіша для малого бізнесу, ТОВ — для більших проєктів з партнерами.

#### 2. Як відбувається процес державної реєстрації підприємця?

Процес державної реєстрації: **вибір організаційно-правової форми та КВЕД, вибір системи оподаткування, подача документів** (паспорт, ІПН, заява) до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) або через портал **Дія**. Реєстрація ФОП зазвичай займає 1–3 робочих дні.

#### 3. Які базові податкові системи діють в Україні та як обрати оптимальну?

Базові податкові системи: **загальна система оподаткування** (сплата ПДВ, податку на прибуток, ПДФО з доходу) та **спрощена система оподаткування** (єдиний податок, поділяється на групи). Оптимальний вибір залежить від **річного доходу, видів діяльності, наявності найманих працівників та співпраці з платниками ПДВ**. Для більшості малого бізнесу вигідніша спрощена система.

#### 4. Чому ведення обліку є критично важливим для успішного бізнесу?

Ведення обліку критично важливе для: **контролю фінансового стану** (доходи, витрати, прибуток), **аналізу ефективності бізнесу, прийняття обґрунтованих рішень, своєчасного виконання податкових зобов'язань, уникнення штрафів та планування подальшого розвитку**.

#### Запам'ятайте

В умовах воєнного стану змінюються податкові норми та процедури. **Регулярно перевіряйте актуальну інформацію** на офіційних ресурсах (сайт ДПС України, Міністерства юстиції, «Дія»). Вибір належної ОПФ та системи оподаткування дозволить вам **скористатися доступними пільгами** й уникнути штрафів.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Легалізація та облік бізнесу

##### 1. Оберіть організаційно-правову форму (ОПФ)

- **ФОП (фізична особа-підприємець):**

**Підходить для** індивідуальної діяльності, малих обсягів, тестових проєктів, послуг, торгівлі, фрилансу.

**Переваги:** проста реєстрація, легкий облік, вільне розпорядження коштами.

**Недоліки:** відповідальність всім особистим майном.

- **ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю):**

**Підходить для** бізнесу з партнерами, планованим значним масштабуванням, залученням інвестицій, якщо потрібне обмеження відповідальності.

**Переваги:** обмежена відповідальність учасників, вищий статус для партнерів / інвесторів.

**Недоліки:** складніша реєстрація, складніший облік (потрібен бухгалтер), виведення коштів складніше.

## 2. Виберіть Класифікацію видів економічної діяльності (КВЕД):

- Оберіть основний КВЕД, який найточніше відображає вашу основну діяльність.
- Додайте 2–5 додаткових КВЕД, які можуть бути пов'язані з вашим бізнесом або потенційним розширенням.
- Використовуйте **онлайн-довідники КВЕД** (наприклад, на сайті ДПС або інших інформаційних порталах).

## 3. Здійсніть державну реєстрацію:

- **Найпростіший спосіб:** Через портал «Дія» [91] ([diia.gov.ua](http://diia.gov.ua)) — онлайн, швидко, безкоштовно.
- **Альтернатива:** Через ЦНАП (Центр надання адміністративних послуг) — особисто, з подачею паперових документів.
- Підготуйте необхідні документи (паспорт, ІПН).

## 4. Оберіть систему оподаткування: єдиний податок (спрощена система):

- **Група 1:** До 167 розмірів мінімальної зарплати/рік. Фіксована ставка податку (до 10 % прожиткового мінімуму) + ЄСВ (єдиний соціальний внесок). Для торгівлі на ринках, дрібних послуг населенню.
- **Група 2:** До 834 розмірів мінімальної зарплати/рік. Фіксована ставка податку (до 20 % мінімальної зарплати) + ЄСВ. Для послуг населенню та платникам єдиного податку, виробництва, продажу товарів.
- **Група 3:** До 1167 розмірів мінімальної зарплати/рік. 3 % доходу + ПДВ (для платників ПДВ) або 5 % доходу (без ПДВ) + військовий збір (1% з доходу) + ЄСВ. Для будь-яких видів діяльності, без обмежень за кількістю працівників.
- **Загальна система оподаткування:** Сплачуєте податок на доходи фізичних осіб (18 %) + військовий збір (5 %) з чистого доходу (доходи мінус документально підтверджені витрати) + ЄСВ. Підходить для бізнесу з великими витратами, або якщо ваш вид діяльності не дозволяє бути на єдиному податку.

## 5. Подайте заяву про вибір системи оподаткування:

Під час реєстрації або в Податкову службу протягом 10 календарних днів з моменту реєстрації.

## 6. Ведіть облік доходів та витрат:

- **ФОП на єдиному податку:** Ведіть облік доходів (для 1, 2, 3 груп) або доходів та витрат (для 3 групи, якщо платник ПДВ) у довільній формі (книга обліку, таблиця в Excel, онлайн-сервіси). Зберігайте всі первинні документи.
- **ТОВ:** Обов'язковий бухгалтерський облік за встановленими стандартами. Потрібен бухгалтер.
- **Своєчасна сплата податків та подача звітів:** Дотримуйтеся термінів податкового календаря.

### **Чек-лист «Легальність бізнесу на старті»:**

- Чи обрав(ла) я найбільш оптимальну **організаційно-правову форму** для свого бізнесу?
- Чи визначив(ла) я всі необхідні **КВЕД** для своєї діяльності? [ ] Чи пройшов(ла) я **державну реєстрацію**?
- Чи обрав(ла) я найбільш вигідну **систему оподаткування**? [ ] Чи розумію я **терміни сплати податків та подачі звітів**?
- Чи відкрив(ла) я **банківський рахунок** для бізнесу?
- Чи маю я систему для **ведення обліку доходів та витрат**?

**Лайфгак для підприємця:** Податки — це як правила дорожнього руху: не любиш, але без них — хаос і штрафи. А «Дія» — це твій «зелений світлофор» до швидкої реєстрації, користуйся ним! І пам'ятай: краще заплатити бухгалтеру за консультацію, ніж потім податковій за штрафи. Бо бізнес любить не лише прибуток, а й порядок!

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Новий напрям туризму в Україні — проєкт «Мандри in UA»

Після поранення Максим Стукало, ветеран із Дніпра, вирішив розвивати новий напрям туризму в Україні. Він заснував проєкт «Мандри in UA», який надає в оренду будинки на колесах для сімейного відпочинку на природі.

Завдяки гранту від Українського ветеранського фонду Максим придбав сучасні кемпери, щоб забезпечити клієнтам комфорт. Окрім бізнесу, його мета — допомагати побратимам: щороку 10 ветеранів можуть відпочивати в його кемперах безкоштовно, а решта отримують знижки [23].



Таким чином, Максим не лише популяризує зелений туризм, а й сприяє реабілітації військових.

#### Зверніть увагу

##### Часті помилки:

- Ігнорування реєстрації бізнесу, робота «в чорну».
- Неправильний вибір КВЕД або системи оподаткування, може призвести до штрафів.
- Затримки з поданням звітності або сплатою податків.
- Відсутність розуміння того, які договори та документи потрібні для легальної роботи.
- Нерозділення особистих та бізнес-рахунків.

#### Цитати від експертів або успішних підприємців

«Переваги ТОВ: відповідальність перед боржниками тільки капіталом ТОВ, можливість будувати великий бізнес і залучати інвесторів та кредиторів. Можливість працювати з великим бізнесом. Кожен із засновників має зробити внесок у статутний капітал. Недоліки ТОВ: складніша реєстрація — потрібен статутний капітал, підготовка пакету документів: статуту, протоколу, наказу тощо. Дорожче в обслуговуванні бухгалтерії. Обов'язково потрібна юридична адреса», — Ігор Ясько, керуючий партнер ЮК Winner [117].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Мій вибір ОПФ та оподаткування**

Заповніть шаблон «Мій вибір ОПФ та оподаткування» для своєї бізнес-ідеї. Спробуйте максимально детально обґрунтувати свій вибір.

**📌 Шаблон для заповнення: Моя дорожня карта реєстрації**

Етап	Опис / Завдання	Деталі / Примітки	Термін	Статус (Готово / В роботі / Ні)
<b>1. Вибір ОПФ та КВЕД</b>	Вибрати ФОП / ТОВ, основний та додаткові КВЕД	[Мій вибір: ФОП, КВЕД:...]	[Наприклад, 2 дні]	
<b>2. Вибір системи оподаткування</b>	Вибрати групу Єдиного податку / Загальну систему	[Мій вибір: 3 група ЄП, без ПДВ]	[Наприклад, 1 день]	
<b>3. Реєстрація бізнесу</b>	Подати документи через Дія/ЦНАП	[Планую через Дію]	[Наприклад, 30 хв]	
<b>4. Відкриття банківського рахунку</b>	Відкрити рахунок для ФОП / ТОВ у банку	[Вибір банку:...]	[Наприклад, 1 день]	
<b>5. Налаштування обліку</b>	Визначити інструмент для обліку доходів / витрат	[Excel / Monobank / спец. сервіс]	[Наприклад, 1 день]	

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Легальний та прозорий бізнес — це не обтяження, а шлях до довіри клієнтів, партнерів та держави.

Порядок у документах — порядок у справах!

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 5

1. Наскільки я розумію свої особисті та бізнес-доходи й витрати за останній місяць?
2. Яку необов'язкову витрату можу оптимізувати вже сьогодні?
3. Чи маю фінансову подушку безпеки і який мій перший крок до її створення?
4. Яке джерело фінансування найбільше підходить моїй бізнес-ідеї на цьому етапі, і чому?
5. Чи маю право на державні програми підтримки (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю, жінки, молодь), і які програми варто вивчити?
6. Які є мої основні джерела доходу, їх стабільність, а також як контролювати витрати і планувати фінансовий прогноз?
7. Яка ОПФ та система оподаткування більше підходять для мого бізнесу?

## КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5

У цьому розділі ми:

- ☑ Визначили, що таке фінансова грамотність і чому вона є основою для прийняття зважених рішень та контролю над бізнесом, а також розібралися з базовими фінансовими концепціями.
- ☑ Чітко розмежували особисті та бізнес-фінанси, що є критично важливим для правильного обліку та уникнення проблем.
- ☑ Дослідили різноманітні джерела фінансування для бізнесу — від власних коштів та банківських кредитів до грантів та спеціальних державних програм підтримки для вразливих груп населення (людей з інвалідністю, ветеранів, ВПО, жінок та молоді).
- ☑ Навчилися створювати бюджет бізнесу, планувати доходи та витрати, розділяючи їх на постійні, змінні та одноразові.
- ☑ Зрозуміли, як розробляти фінансовий прогноз, зокрема прогнози продажів, прибутків та збитків, грошових потоків, а також як визначати точку беззбитковості, що є ключовим показником стабільності.
- ☑ Розглянули юридичні аспекти ведення бізнесу, основні форми власності (ФОП та ТОВ) та системи оподаткування в Україні, що дозволить вам легально та ефективно розпочати свою справу.

# РОЗДІЛ 6.

## УПРАВЛІННЯ І КОМАНДА

### 6.1. Лідерство і типи управління

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим компасом у світі впливу та організації. Ви дізнаєтеся, як надихати свою команду на досягнення спільних цілей, опануєте різні стилі лідерства й управління, що дозволить вам обирати найефективніший підхід у будь-якій ситуації. Це ключ до створення сильної, згуртованої та продуктивної команди.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли невизначеність, стрес та швидкі зміни стають новою нормою, **ефективне лідерство є життєво важливою** рисою для кожного підприємця. Здатність надихати, підтримувати моральний дух команди, швидко ухвалювати рішення та адаптуватися до нових викликів — це те, що дозволяє бізнесу не лише вижити, а й сприяти відновленню економіки.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

**1. Що відрізняє лідерство від управління і чому обидва аспекти критично важливі для підприємця?**

**Лідерство** — це вміння надихати, мотивувати та вести людей до спільної візії, фокусуючись на «що» і «чому». **Управління** — це процес планування, організації, контролю та координації ресурсів для досягнення цілей, фокусуючись на «як» і «коли». Обидва критично важливі: лідерство задає напрямок і створює енергію, а управління забезпечує виконання та ефективність.

**2. Які існують основні типи лідерства та управління і коли кожен з них є найефективнішим?**

Основні типи лідерства: **трансформаційне** (надихає до змін, ефективне для інновацій), **транзакційне** (через винагороди / покарання, для рутинних завдань), **авторитарне** (одноосібні рішення, в кризових ситуаціях), **демократичне** (спільні рішення, для розвитку команди), **ліберальне** (мінімальний контроль).

**3. Як розвинути свої лідерські якості та адаптувати стиль управління до потреб команди й обставин?**

Розвивати лідерські якості можна через навчання (курси, книги), саморефлексію, зворотний зв'язок, менторство та практику прийняття відповідальності. Адаптувати стиль управління допомагають діагностика потреб команди, оцінка ситуації, розвиток емоційного інтелекту та гнучкість підходів.

**4. Як ефективне лідерство допомагає будувати стійку та мотивовану команду, особливо в кризові часи?**

Ефективне лідерство (рисунок 6.1) в кризові часи допомагає будувати стійку та мотивовану команду через **чітке бачення** майбутнього, **прозору комунікацію**.

А також через **підтримку та довіру, демонстрацію стійкості, справедливе ставлення, надання автономії** (де можливо) та **спільне подолання труднощів**, перетворюючи виклики на можливості для зростання.



Рис. 6.1. Типи лідерства

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### ✎ Чек-лист «Чи я ефективний лідер-підприємець»:

- Чи є у мене чітке бачення та місія, які я можу донести команді?
- Чи розумію я потреби та сильні сторони кожного члена моєї команди?
- Чи вмію я адаптувати свій стиль лідерства до різних ситуацій та людей?
- Чи надаю я регулярний та конструктивний зворотний зв'язок?
- Чи вмію я делегувати завдання та довіряти команді?
- Чи підтримую я моральний дух команди та демонструю стійкість у складні часи?
- Чи є я прикладом для своєї команди?

**Лайфгак для підприємця:** Твоє лідерство — це як соус для страви: якщо його забагато, він все зіпсує, якщо замало — буде прісно. Тож вчись «дозувати» свій стиль! І пам'ятай: бути лідером — це не про те, щоб завжди бути правим, а про те, щоб вміти визнавати свої помилки і вчитися разом із командою.

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Ліквідація наслідків: трансформаційне лідерство Ігоря

Ігор, власник будівельної компанії на Харківщині, після деокупації зіткнувся з руйнівними наслідками: зруйновані будівлі, дефіцит ресурсів, демотивація команди. Його авторитарний стиль не спрацював. Ігор перейшов до трансформаційного лідерства: сформував бачення відбудови як відродження життя та віри, активно слухав команду, чергував стилі управління — автократичний для криз, демократичний для планування та мотивації. Він делегував відповідальність бригадирам і більше працював разом з командою, дбав про безпеку і психологічну підтримку. Це мотивувало команду і допомогло перетворити руїни на символи відродження.

### Поради від експертів або успішних підприємців

В'ячеслав Климов, співзасновник «Нової пошти», радить власникам бізнесу в умовах кризи діяти як досвідчений лідер: тримати фокус на ключовій компетенції бізнесу, а не метушитися між сегментами чи нішами, постійно ставлячи собі запитання, наскільки добре компанія задовольняє інтереси клієнта; системно вбудовувати інновації в «ДНК» компанії, оновлюючи продукт, бізнес-модель і сервіси, бо бізнес, який не змінюється, приречений на зникнення, особливо у турбулентні часи [17].

Андрій Длігач, доктор економічних наук, стратег, футуролог радить підприємцям у кризу не лише «виживати», а інвестувати в силу держави: детінізувати бізнес, чесно платити податки й продовжувати інвестувати, бо саме так бізнес допомагає країні ставати стійкішою, а не лише через разові донати [28].

**Зверніть увагу**

#### Часті помилки:

- Нечітке розуміння своєї ролі лідера.
- Нездатність адаптувати стиль управління до потреб команди.
- Відсутність бачення та нездатність його донести.
- Мікроменеджмент (надмірний контроль) або, навпаки, повна відсутність контролю.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### План розвитку мого лідерського стилю

Виберіть одну зі своїх лідерських якостей, яку ви хочете покращити. Сформулюйте SMART-ціль для її розвитку та розпишіть 3–5 конкретних кроків, які ви зробите для цього протягом наступного місяця.

#### Шаблон для заповнення: Мій лідерський профіль

Елемент	Опис / Мій Стиль
Мій домінуючий стиль лідерства	[Наприклад, демократичний з елементами автократичного в кризу]
Ключові сильні сторони	[Наприклад, вмю слухати, бачу потенціал у людях, рішучість]
Зони для розвитку	[Наприклад, делегування, контроль емоцій під тиском]
Мій підхід до мотивації команди	[Наприклад, визнання досягнень, можливості для навчання, спільна мета]
Моя мета в лідерстві на найближчі 3 місяці	[Наприклад, стати більш ефективним у делегуванні завдань]

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Лідерство — це не про владу, а про служіння. Коли ви розвиваєте свою команду, ви розвиваєте свій бізнес і будете майбутнє, повне можливостей!

## 6.2. Побудова успішної команди. Як знайти та навчити працівників. Делегування та мотивація. Створення інклюзивного робочого простору

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ — ваш путівник зі створення та управління ефективною командою. Ви дізнаєтеся, як знаходити та розвивати таланти, розподіляти завдання й надихати людей на спільну роботу. Особлива увага приділяється принципам інклюзивності, оскільки різноманітна команда — запорука інновацій та стабільності.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни та післявоєнної відбудови, коли ринок праці динамічно змінюється, а суспільство потребує соціальної інтеграції, **побудова сильної, мотивованої та інклюзивної команди є ключовим фактором виживання та зростання бізнесу**. Здатність наймати та навчати співробітників з різних верств населення (зокрема, ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю) не лише сприяє економічному відновленню, а й створює соціально відповідальний бізнес.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Як зібрати команду мрії, яка розділятиме ваші цінності та бачення?

Команду мрії збирають, **чітко формулюючи місію та цінності бізнесу, шукаючи кандидатів**, які поділяють ці принципи, проводячи **ретельний відбір** (співбесіди, тестові завдання) та **створюючи культуру довіри й відкритості**, де кожен відчуває свою приналежність та важливість.

#### 2. Які ефективні методи пошуку та навчання працівників існують, особливо для малого бізнесу?

Ефективні методи пошуку: **використання онлайн-платформ** (Work.ua, Robota.ua, LinkedIn), **рекомендації, соціальні мережі, стажування, співпраця з навчальними закладами**. Навчання: **внутрішні тренінги, менторство, доступ до онлайн-курсів, навчання «на робочому місці» та зворотний зв'язок**.

#### 3. Як грамотно делегувати завдання та мотивувати команду на досягнення високих результатів?

**Грамотне делегування:** чітке формулювання завдання, очікуваного результату та повноважень, надання необхідних ресурсів, довіра та підтримка. **Мотивація:** визнання досягнень, можливості для розвитку, справедлива винагорода, створення позитивного мікроклімату, чітке бачення спільної мети та зворотний зв'язок.

#### 4. Чому інклюзивний робочий простір є перевагою, і як його створити в умовах України?

**Інклюзивний робочий простір** — це **перевага**, бо **збільшує доступ до ширшого кадрового резерву, сприяє інноваціям** через різноманіття поглядів, **підвищує лояльність працівників та покращує репутацію бренду**. В умовах України створити його можна через **адаптацію фізичного середовища** (пандуси, доступність), **гнучкі умови праці, навчання персоналу з інклюзії, подолання стереотипів, рівні можливості** для всіх та **підтримку** працівників з інвалідністю.

Які необхідні складові має успішна команда — дивись рисунок 6.2.



**Рис. 6.2.** Складові успішної команди, зарядженої на результат

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Побудова, розвиток та мотивація команди

##### 1. Як знайти працівників:

- **Опис вакансії:** чітко опишіть вимоги та обов'язки.
- **Канали пошуку:** використовуйте онлайн-платформи, соцмережі, центри зайнятості, особисті рекомендації та ярмарки вакансій, зокрема для ветеранів чи ВПО.
- **Співбесіда:** оцінюйте не лише професійні навички, а й мотивацію.
- **Тестове завдання:** запропонуйте невелике завдання для перевірки навичок.

##### 2. Як навчити працівників:

- **Онбординг:** створіть план для адаптації нових співробітників.
- **Навчання:** використовуйте внутрішні майстер-класи, онлайн-курси та наставництво.

##### 3. Делегування та мотивація:

- **Делегування:** вибирайте завдання та виконавців, чітко формулюйте мету і надавайте повноваження, контролюючи результат.
- **Нематеріальна мотивація:** використовуйте визнання, можливості для розвитку, зворотний зв'язок та створення дружньої атмосфери в команді.

##### 4. Створення інклюзивного робочого простору, основні кроки, див. рисунок 6.3:

- **Доступність фізична:** пандуси, широкі дверні прорізи, доступні.
- **Доступність цифрова:** адаптація сайтів, внутрішніх систем для людей з порушеннями.
- **Адаптація робочих місць:** спеціалізоване обладнання (клавіатури, монітори) за потреби.
- **Гнучкість:** можливість віддаленої роботи, гнучкий графік.
- **Тренінги для колективу:** навчання співробітників щодо етикету спілкування з людьми з інвалідністю, ветеранами.

- **Культура поваги:** нульова толерантність до дискримінації, створення атмосфери прийняття.
- **Менторство:** призначення менторів для підтримки нових співробітників.



**Рис. 6.3.** Кроки до інклюзивного робочого простору

#### **Чек-лист «Готовність команди та інклюзії»:**

- Чи є у мене чітке розуміння, які фахівці потрібні в моїй команді?
- Чи маю я план пошуку та адаптації нових співробітників?
- Чи знаю я, як ефективно делегувати завдання та надавати зворотний зв'язок?
- Чи є у мене стратегія нематеріальної мотивації команди?
- Чи враховані принципи інклюзивності при створенні робочих місць та цифрових ресурсів?
- Чи готовий(а) я підтримувати психологічний стан своєї команди?

**Лайфгак для підприємця:** Твоя команда — це як оркестр: кожен інструмент важливий, але справжній шедевр виходить, коли диригент (ти!) знає, як синхронізувати всіх і надихнути на спільну мелодію. А інклюзія — це як додати нові, унікальні інструменти: спочатку може бути незвично, але потім ти здивуєшся, наскільки багатішим стане твоє звучання!

#### **Шаблон для заповнення: План адаптації нового співробітника (онбординг)**

Етап / Дата	Завдання для нового співробітника	Завдання для керівника / ментора	Результат / коментарі
День 1	Знайомство з командою, опис компанії	Провести екскурсію, представити команду, обговорити цінності	
Тиждень 1	Вивчення основних процесів, читання матеріалів	Призначити наставника, відповісти на питання, надати доступ до ресурсів	
Місяць 1	Виконання тестових / простих завдань	Надати зворотний зв'язок, обговорити прогрес, визначити цілі на наступний період	

**ІСТОРІЯ УСПІХУ:****Ветеран з інвалідністю відкрив дитячу IT-школу**

**Андрій Одаренко** після важкого поранення переніс ампутацію ноги, але знайшов в собі сили не просто жити далі, а жити активно.

У рідному Хмельницькому він займається ветеранською спільнотою «Новий горизонт» і дитячою IT-школою School of Modern Skills. Це показує, що IT-сфера може стати новим початком для ветеранів, надаючи їм можливість не тільки відновитися, а й розвивати власну справу та допомагати іншим [20].

**Поради від експертів або успішних підприємців**

«Працевлаштування людей з інвалідністю — це питання не лише законодавства. Це питання і розвінчання міфів, і прибирання стигматизації, надання альтернативних можливостей знайти роботу в різних формах. Це може бути класичне працевлаштування, підприємництво, трудова реабілітація або соціальне підприємництво», — Дар'я Сидоренко, виконавча директорка Громадської спілки «Ліга Сильних» [14].

**Зверніть увагу**

**Часті помилки:**

- Боязнь делегування: «Я зроблю це краще і швидше сам(а)»
- Незрозумілі завдання при делегуванні.
- Відсутність зворотного зв'язку або лише негативний зворотний зв'язок.
- Недооцінка важливості нематеріальної мотивації

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Розробка плану найму та онбордингу першого співробітника**

Уявіть, що ви збираєтеся найняти першого співробітника. Заповніть шаблон «План адаптації нового співробітника (онбординг)».

**Шаблон для заповнення: Мій план команди та інклюзії**

Елемент	Опис
Мій ідеальний перший співробітник	[Назва посади, ключові якості]
Канали пошуку працівників	[Наприклад, Work.ua, місцева Facebook-група]
Моє ключове завдання для делегування	[Опис завдання]
Спосіб нематеріальної мотивації	[Наприклад, визнання в соцмережах, можливість навчання]
Мій крок до інклюзивності	[Наприклад, перевірити сайт на доступність, розглянути гнучкий графік для ВПО]

## ПІДСУМКИ ТЕМИ:

## Запам'ятайте

Ваша команда — це ваше дзеркало. Якщо ви хочете бачити успіх, надихайте, розвивайте та створюйте простір, де кожен відчуває себе цінним і здатним на більше!

### 6.3. Комунікація та переговори: Як домовлятися з партнерами, клієнтами та інвесторами

**Х** Час на прочитання: 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим путівником у мистецтві переконливої комунікації та ефективних переговорів. Ви дізнаєтеся, як знаходити спільну мову з партнерами, будувати довгострокові відносини з клієнтами та переконувати інвесторів у потенціалі вашого проекту.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни та післявоєнної відбудови, **майстерна комунікація та переговори є критично важливими**. Здатність чітко доносити свою позицію, розуміти потреби інших та знаходити взаємовигідні рішення дозволяє залучати партнерів для відновлення, утримувати лояльних клієнтів та переконувати інвесторів у потенціалі України. Це ваш міст до співпраці та успіху.

## КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Як ефективно спілкуватися та будувати довіру з усіма стейкхолдерами бізнесу?

Ефективна комунікація та побудова довіри досягається через **прозорість, чесність, активне слухання, чітке формулювання повідомлень, виконання обіцянок, регулярний зворотний зв'язок, демонстрацію поваги та усвідомлення потреб** кожного стейкхолдера (клієнтів, партнерів, інвесторів, команди).

#### 2. Які етапи охоплює успішний переговорний процес і як до нього підготуватися?

Успішний переговорний процес включає етапи: **підготовка** (визначення цілей, альтернатив, інтересів сторін), **відкриття** (встановлення контакту), **дослідження** (збір інформації), **пропозиції** (висунення аргументів), **укладання угоди** та **моніторинг виконання**. Підготовка передбачає **збір даних, аналіз сильних / слабких сторін, репетицію та розробку стратегії**.

#### 3. Як адаптувати свої комунікаційні стратегії при взаємодії з партнерами, клієнтами й інвесторами (див. рисунок 6.4)?

Адаптація комунікаційних стратегій: **з партнерами** — акцент на спільних цілях, довірі та взаємовигоді; **з клієнтами** — фокус на їхніх потребах, вирішенні проблем та якісному сервісі; **з інвесторами** — чітке представлення бізнес-плану, фінансових прогнозів, ризиків та потенціалу зростання. Важливо враховувати **формат, мову та очікування** кожної групи (див. рисунок 6.5).

#### 4. Які особливості ведення переговорів та комунікації в умовах війни та відновлення (рисунок 6.5)?

Особливості в умовах війни та відновлення: **висока емоційна напруга, нестабільність умов, акцент на підтримці та безпеці, важливість соціальної складової, гнучкість у прийнятті рішень та швидкість реакції**. Комунікація повинна бути **чутливою, емпатійною, прозорою** щодо ризиків та перспектив, а переговори можуть включати **нестандартні умови** та пошук **інноваційних рішень**.



**Рис. 6.4.** 7 Кроків до успішних переговорів



**Рис. 6.5.** Особливості комунікації зі стейкхолдерами

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

##### Майстерність комунікації та переговорів

##### Підготовка до переговорів:

- **Визначте свої цілі:** що ви хочете отримати від цих переговорів (ідеальний результат, прийнятний мінімум, альтернативи)?
- **Дослідіть іншу сторону:** які її інтереси, потреби, можливі обмеження, стиль комунікації?
- **Продумайте аргументи:** які факти, цифри, історії підтвердять вашу позицію?

- **Передбачте заперечення:** які питання чи заперечення можуть виникнути, і як ви на них відповісте?
- **BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement):** яка ваша найкраща альтернатива, якщо угода не буде досягнута? Це дає вам силу.

 **Шаблон для заповнення: «Моя підготовка до переговорів»**

Елемент	Опис
<b>Мета переговорів (Мій ідеальний результат)</b>	[Наприклад, отримати замовлення на X одиниць, домовитися про партнерство на умовах Y]
<b>Мій мінімально прийнятний результат (BATNA)</b>	[Наприклад, якщо не вийде домовитися про замовлення, то хоча б про зустріч для презентації]
<b>Інтереси іншої сторони (мої припущення)</b>	[Наприклад, заощадити кошти, отримати якісний продукт, швидкість виконання]
<b>Мої ключові аргументи</b>	[1. Якість продукту, 2. Досвід команди, 3. Унікальна технологія, 4. Соціальний вплив]
<b>Можливі заперечення іншої сторони</b>	[Наприклад, висока ціна, відсутність досвіду, довгі терміни]
<b>Мої відповіді на заперечення</b>	[Наприклад, Ціна виправдана якістю і довговічністю. Досвід компенсуємо гнучкістю. Терміни можуть бути оптимізовані при передоплаті.]

 **Чек-лист «Ефективний комунікатор та переговорник»:**

- Чи чітко я розумію свої цілі перед кожною важливою розмовою / переговорами?
- Чи вмю я активно слухати та розуміти інтереси іншої сторони?
- Чи можу я чітко та переконливо висловити свою позицію?
- Чи шукаю я взаємовигідні рішення (Win-Win)?
- Чи дотримуюся я принципів емпатії та поваги у спілкуванні?
- Чи готовий(а) я до можливих заперечень та маю план, як на них відповісти?
- Чи фіксую я всі ключові домовленості письмово?

**Лайфгак для підприємця:** Переговори — це не дуель, а танго: треба відчувати партнера, іноді вести, іноді піддаватися, щоб створити гармонійний танець. А щоб не «наступити на ногу», готуйся заздалегідь! І пам'ятай: найкраща комунікація — це коли ти не лише вмєєш говорити, а й вмєєш мовчати і слухати, бо саме в тиші часто народжуються найкращі ідеї!

**ІСТОРИЯ УСПІХУ:****Ветеран із Полтавщини завдяки гранту розпочав власний аграрний бізнес**

Ветеран із Полтавщини Ігор Глиняний після поранення розпочав власний аграрний бізнес, вирощуючи овочі та ягоди. Отримавши грант від Українського ветеранського фонду, він побудував теплиці, розширив асортимент і тепер продає продукцію у своєму магазині та з теплиць. За словами Ігоря, власна справа допомагає йому відновитися після фронту та є способом розвитку і масштабування бізнесу [21].

**Поради від експертів або успішних підприємців**

«Слухайте вдвічі більше, ніж говорите. Це золоте правило переговорів. Розуміння потреб іншої сторони — половина успіху», — Ігор Новицький, переговорник.

Психологиня Світлана Ройз стверджує, що всі конфлікти — це проблеми комунікації. Треба навчитися чітко доносити свою думку та перевіряти, чи вас зрозуміли [97].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Моя підготовка до ключових переговорів**

Виберіть одну потенційну ключову ділову розмову або переговори (наприклад, з потенційним постачальником, інвестором, першим клієнтом). Використайте шаблон «Моя підготовка до переговорів» та заповніть його, продумавши всі деталі.

**📌 Шаблон для заповнення: Мій план комунікації та переговорів**

Стейкхолдер (з ким спілкуюся)	Моя ключова мета спілкування	Ключові інтереси іншої сторони	Моя стратегія (як спілкуватися / домовлятися)	Очікуваний результат
Клієнт (потенційний)	[Наприклад, перша покупка]	[Вирішення проблеми, якість]	[Емпатія, чітка пропозиція, довіра]	[Замовлення]
Партнер (потенційний)	[Наприклад, спільний проєкт]	[Взаємовигода, надійність]	[Прозорість, Win-Win, письмові домовленості]	[Договір про співпрацю]
Інвестор (потенційний)	[Наприклад, залучення коштів]	[Прибуток, потенціал, команда]	[Бізнес-план, чесність, пристрасть]	[Інвестиції]

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Ваша команда — це ваше дзеркало. Якщо ви хочете бачити успіх, надихайте, розвивайте та створюйте простір, де кожен відчуває себе цінним і здатним на більше!

## 6.4. Формування «доступності товарів та послуг бізнесу» для клієнтів з інвалідністю.

**Х** Час на прочитання: 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ відкриє вам світ безбар'єрності, показуючи, як створити бізнес, доступний для кожного клієнта, незалежно від його фізичних чи сенсорних можливостей. Ви дізнаєтеся про принципи універсального дизайну та отримаєте практичні рекомендації щодо адаптації вашого простору, продуктів та комунікацій. Це дозволить не лише продемонструвати соціальну відповідальність, а й розширити вашу аудиторію та побудувати міцну довіру.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни та післявоєнної відбудови, коли кількість людей з різними видами інвалідності зростає, **формування доступності товарів та послуг** є не лише етичним обов'язком, а й **стратегічною необхідністю**. Це дозволяє залучати нові сегменти ринку, сприяє соціальній інтеграції та відновленню, демонструє адаптивність та відповідальність вашого бізнесу перед суспільством. Доступний бізнес — це бізнес майбутнього, що будує безбар'єрну Україну.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Що таке доступність товарів та послуг і чому вона є невід'ємною частиною сучасного бізнесу?

Доступність товарів та послуг — це **можливість їхнього використання всіма людьми**, незалежно від їхніх фізичних, сенсорних, когнітивних чи інших особливостей. Доступність у бізнесі (рисунок 6.6) розширює його **ринкові можливості, підвищує лояльність клієнтів, формує позитивну репутацію, відповідає соціальній відповідальності та вимогам законодавства**.



**Рис. 6.6.** Види доступності для бізнесу

#### 2. Які конкретні кроки необхідно зробити, щоб забезпечити доступність фізичного простору, цифрових послуг та комунікації?

Фізичний простір: пандуси, широкі дверні отвори, доступні санвузли, чіткі вказівники, тактильні елементи, контрастне освітлення. Цифрові послуги: відповідність стандартам WCAG, alt-текст для зображень, клавіатурна навігація, субтитри до відео, чітка мова. Комунікація: використання простої мови, альтернативні формати інформації (аудіо, шрифт Брайля), підготовка персоналу до взаємодії з людьми з різними потребами.

### 3. Як інклюзивний підхід до клієнтів з інвалідністю може стати конкурентною перевагою та джерелом зростання бізнесу?

Інклюзивний підхід може стати конкурентною перевагою, відкриваючи **новий сегмент ринку** (люди з інвалідністю та їхнє оточення), **покращуючи репутацію бренду**, **збільшуючи лояльність клієнтів** та **приваблюючи таланти**. Це демонструє **соціальну відповідальність**, що є важливим фактором для сучасних споживачів, і сприяє **сталому розвитку бізнесу**.

### 4. Як принципи універсального дизайну допомагають створити безбар'єрне середовище для всіх клієнтів?

Принципи універсального дизайну (рівноправне використання, гнучкість у використанні, просте та інтуїтивно зрозуміле використання, легке сприйняття інформації, толерантність до помилок, низькі фізичні зусилля, відповідний розмір і простір) допомагають створити безбар'єрне середовище, **орієнтуючись на потреби максимально широкої аудиторії** з самого початку розробки, а не на адаптацію «після» (рисунок 6.7).



Рис. 6.7. Сім основних принципів універсального дизайну

#### Зверніть увагу

Після повномасштабного вторгнення кількість українців з набутими інвалідностями значно зростає. Ваш бізнес має бути готовим обслуговувати людей з ампутаціями, порушеннями слуху, зору, посттравматичними стресовими розладами. Це не просто «добродійність», а зростаючий сегмент ринку та **соціальна відповідальність**.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Забезпечення доступності у вашому бізнесі****1. Проведіть аудит доступності:**

- **Фізичний простір:** оцініть вхід (чи є сходи, пандус), дверні прорізи (чи достатньо широкі), коридори, санвузли, меблі. Чи може людина на кріслі колісному вільно пересуватися?
- **Цифрові ресурси:** перевірте свій сайт / соцмережі на наявність alt-текстів, субтитрів, клавіатурної навігації.
- **Інформація:** чи доступна ваша інформація в різних форматах (великий шрифт, аудіо, проста мова)?
- **Комунікація персоналу:** чи вміють ваші співробітники спілкуватися з людьми з різними потребами?

**2. Застосуйте принципи Універсального дизайну (почніть з малого):**

- **Рівність:** пропонуйте ті самі послуги всім клієнтам, можливо, через різні, але рівноцінні способи (наприклад, онлайн-консультації та офлайн).
- **Гнучкість:** забезпечте різні способи взаємодії (наприклад, можливість замовити онлайн або телефоном, оплатити готівкою або карткою).
- **Простота:** зробіть навігацію у просторі та на сайті інтуїтивно зрозумілою.
- **Сприймальність:** використовуйте чіткі вивіски, маркування, контрастні кольори.
- **Комунікаційна доступність — «Проста мова»:** пишіть оголошення та інформацію простою, зрозумілою мовою, уникаючи складних речень та жаргону.
- **Навчання персоналу:** проведіть тренінги для своїх співробітників щодо основ спілкування з людьми з різними видами інвалідності. Вчіть їх використовувати «людиноцентричну мову» (наприклад, «людина на кріслі колісному», а не «інвалід»).
- **Альтернативні формати:** забезпечте можливість надати інформацію телефоном, електронною поштою або великим шрифтом.

**Шаблон для заповнення: «Чек-лист доступності мого бізнесу»**

Аспект доступності	Пункт перевірки	Статус (Так/Ні)	Примітки / Що потрібно зробити
<b>Фізична</b> (для офлайн-бізнесу)	Чи є безперешкодний вхід?		
	Чи достатньо широкі дверні прорізи?		
	Чи є доступний санвузол?		
<b>Цифрова</b> (для онлайн-бізнесу)	Чи всі зображення мають alt-тексти?		
	Чи є субтитри / транскрипції для відео / аудіо?		
	Чи можна користуватися сайтом без миші (з клавіатури)?		
<b>Комунікаційна</b>	Чи є інформація про послуги простою та зрозумілою?		
	Чи готовий персонал до спілкування з різними потребами?		
<b>Сервісна</b>	Чи може клієнт отримати допомогу при потребі?		

**Лайфгак для підприємця:** Доступність — це не витрати, це інвестиція у твою репутацію та гаманець! Уяви: ти створюєш затишний ресторан, але забуваєш про пандус. Скільки клієнтів на кріслах колісних ти втратиш? Або сайт з красивими картинками без alt-текстів — для людини з порушенням зору це просто «сліпий» бізнес!

## ІСТОРІЯ УСПІХУ:

### У Львові відкрито танцювальну студію Yavir Dance Space

Олександр Жавненко з перших днів повномасштабної війни допомагав армії, спочатку як волонтер, а з 2023 року — як оператор дронів. У жовтні 2024-го він отримав важке поранення та втратив обидві ноги.

Під час реабілітації в Центрі Unbroken його мрія — знову танцювати з дружиною Марічкою, з якою він колись познайомився в танцювальній студії, — переросла в цілісний бізнес-план. Олександр пройшов спеціальний бізнес-курс для ветеранів і виграв державний грант у 500 тисяч гривень.

Врешті 18 жовтня 2025 року Олександр і Марічка відкрили у Львові власну танцювальну студію Yavir Dance Space — простір площею близько 300 м<sup>2</sup> у Львові, центр хореографічної активності для дітей, молоді та дорослих. Студію можна буде використовувати не лише для танців, а й для реалізації різних творчих проєктів та проведення фестивалів, майстер-класів і культурних подій [12].

### Цитати від експертів або успішних підприємців

«Безбар'єрність — це не про те, щоб подолати перешкоди, це про те, щоб їх не створювати. Це вигідно і етично», — Олена Зеленська, Перша леді України, ініціаторка програми «Без бар'єрів».

### Шаблон для заповнення: Мій план доступності

Аспект доступності	Поточний стан (оцінка 1–5)	Моя мета (що хочу покращити)	Конкретні дії (на 1–2 місяці)	Відповідальний	Термін
Фізична	[Наприклад, 2 (є сходи)]	Зробити вхід доступним	Встановити мобільний пандус	Я	[Дата]
Цифрова	[Наприклад, 3 (немає alt-текстів)]	Додати alt-тексти на сайт/соцмережі	Перевірити 5 основних сторінок, додати alt-тексти	Я	[Дата]
Комунікаційна	[Наприклад, 2 (персонал не знає етикету)]	Провести міні-тренінг для персоналу	Завантажити посібник, провести обговорення	Я	[Дата]

## ПІДСУМКИ ТЕМИ:

### Запам'ятайте

Справжній бізнес — це той, що бачить кожного клієнта, цінує його унікальність і створює простір, де немає жодних бар'єрів для можливостей та довіри! Ваша доступність — ваш шлях до успіху!

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 6

1. Які 2–3 основні бар'єри — фізичні, цифрові (наприклад, недоступність сайту для людей з інвалідністю), комунікаційні — є найочевиднішими у моєму бізнесі зараз чи в майбутньому?
2. Який один принцип універсального дизайну (наприклад, адаптивний інтерфейс, читабельні кольори) я можу застосувати вже сьогодні для покращення доступності?
3. Чи готовий(а) я інвестувати час чи кошти у створення більш доступного середовища для клієнтів, і які вигоди це може принести моєму бізнесу?
4. Як я можу навчити себе й команду основам етикету спілкування з людьми з інвалідністю, зокрема через внутрішні тренінги чи корисні ресурси?
5. Як зробити тему доступності та інклюзивності частиною SMM (Social Media Marketing) або інших каналів просування так, щоб це було ефективно?
6. Який мій домінуючий стиль лідерства — наприклад, демократичний, авторитарний, коучинговий — у яких випадках він працює найефективніше, а коли варто змінювати підхід?
7. Які дві-три лідерські якості мені потрібно розвивати, щоб краще мотивувати команду, особливо у стресових ситуаціях, і як це пов'язано із побудовою інклюзивної корпоративної культури?
8. Які мої найсильніші сторони у комунікації та переговорах? Де мені ще потрібно вдосконалюватися?
9. Як я можу використовувати принцип Win-Win у своїй повсякденній комунікації, щоб покращити відносини з оточуючими?

## КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 6

Вітаємо! Ви пройшли важливий етап у розумінні того, як створити ефективний та гармонійний бізнес, зосередившись на його найціннішому активі — людях. У цьому розділі ми:

- ☑ Дослідили суть лідерства та різні типи управління (авторитарний, демократичний, коучинговий, інтегративний), навчившись обирати й адаптувати свій стиль для максимальної ефективності та натхнення команди. Ефективний підприємець має комбінувати натхненне лідерство з грамотним управлінням — це сприяє досягненню цілей і розвитку бізнесу
- ☑ Дізналися, як побудувати успішну команду — від пошуку та найму працівників (з особливим акцентом на залучення представників вразливих груп) до їхнього навчання, розвитку професійних і soft skills, ефективного делегування завдань та мотивації.
- ☑ Детально розглянули принципи створення інклюзивного робочого простору, заснованого на принципах універсального дизайну, соціальної відповідальності та безбар'єрності, що підвищує мотивацію, креативність і репутацію бренду, а також розширює коло талантів; де кожен працівник почувається цінним, поважаним та має рівні можливості для розвитку, що є критично важливим для соціально відповідального підприємництва в Україні.
- ☑ Успішне делегування і мотивація команди неможливі без довіри, автономії, визнання здобутків, можливостей саморозвитку та підтримки нематеріальних цінностей.
- ☑ Опанували основи ефективної комунікації та переговорів, навчившись будувати довірчі відносини та досягати взаємовигідних домовленостей з партнерами, клієнтами та інвесторами.
- ☑ Приділили особливу увагу формуванню «доступності товарів та послуг бізнесу» для клієнтів з інвалідністю, розглядаючи фізичну, інформаційну та сервісну доступність. Ви дізналися, що це не лише вимога законодавства, а й потужна конкурентна перевага та прояв соціальної відповідальності.

# РОЗДІЛ 7.

## СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ БІЗНЕСУ

### 7.1. Гендерна рівність у підприємництві. Гендер та соціальна інтеграція (GESI)

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** У цьому розділі ми розберемо, як гендерна рівність та соціальна інклюзія (GESI) можуть посилити ваш бізнес. Ви зрозумієте, як створити робоче середовище та пропонувати продукти, які є чесними та доступними для всіх, незалежно від статі чи соціального статусу.

**Зв'язок з реальністю:** Зараз, коли Україна проходить через війну, гендерна рівність є дуже важливою для стабільності. Підприємці, які допомагають жінкам та іншим групам, не лише роблять добро, а й знаходять нових клієнтів, які цінують соціальну відповідальність. Це ваш внесок у відновлення країни.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

**1. Що означає гендерна рівність у підприємстві та чому вона є не лише соціальною, а й бізнес-цінністю?**

Гендерна рівність у підприємстві означає **рівні можливості, права та відповідальність** для чоловіків і жінок у заснуванні, розвитку та управлінні бізнесом. Це не лише соціальна цінність (справедливість, права людини), а й бізнес-цінність, оскільки **розширює кадровий резерв, сприяє інноваціям** (різноманіття поглядів), **покращує фінансові показники** та **підвищує репутацію компанії**.

**2. Як концепція GESI (Гендер та соціальна інтеграція) допомагає побудувати більш стійкий та інклюзивний бізнес?**

Концепція GESI допомагає побудувати стійкий та інклюзивний бізнес, забезпечуючи **рівний доступ та участь** усім групам населення (жінки, чоловіки, люди з інвалідністю, ВПО, ветерани), враховуючи їхні унікальні потреби та перспективи. Це призводить до **кращих рішень, ширшого ринку, залучення талантів** та **зменшення соціальної нерівності**, що робить бізнес більш адаптивним і життєздатним.

**3. Які практичні кроки можна зробити для впровадження принципів гендерної рівності та GESI у ваш бізнес?**

Практичні кроки: **створення інклюзивного робочого середовища** (гнучкий графік, безбар'єрність), **рівна оплата праці, антидискримінаційна політика, підтримка балансу між роботою та особистим життям, доступність продуктів / послуг** для різних груп, **навчання персоналу** з питань гендерної рівності та GESI, а також **прозорість** у комунікації та звітності.

#### 4. Як ці принципи сприяють розвитку та відновленню в Україні, особливо в контексті війни?

У контексті війни та відновлення в Україні ці принципи сприяють розвитку: **мобілізації всього кадрового потенціалу** (особливо жінок та ветеранів), **забезпеченню соціальної згуртованості, зменшенню вразливості населення, залученню міжнародної допомоги** (через відповідність стандартам), **побудові більш справедливого суспільства та економічному зростанню** за рахунок повноцінного використання людського капіталу.

#### Зверніть увагу

Війна непропорційно впливає на різні групи населення, посилюючи існуючі нерівності. Жінки, ВПО, ветерани, люди з інвалідністю часто стикаються з подвійними та потрійними бар'єрами.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### 1. Проведіть GESI-аудит свого бізнесу (навіть якщо він малий):

- **Команда:** чи є різноманіття у вашій команді (за статтю, віком, походженням, статусом)? Чи мають жінки рівні можливості для розвитку та лідерства?
- **Продукти / Послуги:** чи є ваші товари / послуги доступними та релевантними для різних груп (людей з інвалідністю, ВПО, ветеранів)?
- **Маркетинг та комунікація:** Чи не містять ваші маркетингові матеріали гендерних стереотипів? Чи звертаєте ви до різноманітної аудиторії?
- **Робоче середовище:** Чи є ваше робоче місце (фізичне або онлайн) безпечним та інклюзивним для всіх?

#### 2. Розробіть політику рівних можливостей (навіть усно).

- **Найм:** заохочуйте різноманіття кандидатів, використовуйте гендерно-нейтральну мову в оголошеннях, фокусуйтеся на навичках, а не на стереотипах.
- **Оплата праці:** забезпечте рівну оплату за рівноцінну роботу для всіх.
- **Навчання та розвиток:** надавайте рівні можливості для професійного зростання.
- **Гнучкість:** розгляньте гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи, особливо для батьків, ветеранів чи людей з інвалідністю.

#### 3. Забезпечте доступність товарів та послуг:

- Перегляньте чек-лист доступності з розділу 6.4 та активно впроваджуйте його.
- Врахуйте потреби різних груп: наприклад, для ветеранів може бути важливим розуміння їхнього досвіду, для людей з інвалідністю – фізична та цифрова доступність.

#### 4. Створіть інклюзивну культуру:

- **Нульова толерантність до дискримінації:** жодної дискримінації за будь-якими ознаками.
- **Навчання персоналу:** проведіть тренінги з гендерної чутливості, інклюзивного спілкування.
- **Підтримка:** заохочуйте відкрите спілкування, створіть механізми для вирішення конфліктів та скарг.
- **Лідерство:** будьте прикладом інклюзивного лідера.
- **Інтегруйте GESI у вашу соціальну відповідальність:** підтримуйте жіночі ініціативи, організації ветеранів, фонди для людей з інвалідністю. Розповідайте про свій GESI-підхід у маркетингу та комунікації (будуйте «GESI-бренд»).

**Лайфгак для підприємця:** Твоя команда — це не лише руки та голови, це цілий всесвіт унікальних досвідів! Якщо ти відкритий до гендерної рівності та інклюзії, ти отримуєш не просто співробітників, а супергероїв з різними здібностями! Це як зброя: чим більше видів, тим краще ти готовий до будь-якої битви.

### ІСТОРИЯ УСПІХУ:

#### IT-компанія SoftServe: гендерно збалансована команда та соціальні проєкти

SoftServe — найбільша глобальна IT-компанія з українським корінням, активно інтегрує принципи GESI у свою роботу. Так SoftServe має програми для підтримки жінок в IT, співпрацює з ветеранськими організаціями та активно залучає до своєї команди ветеранів, надаючи їм можливість перекваліфікації та працевлаштування [7].



**Поради від експертів або успішних підприємців.** Експерт з гендерних питань Михайло Корюкалов рекомендує сприймати гендерну рівність не як формальну вимогу чи «квоти», а як інструмент підвищення ефективності бізнесу. Він радить усвідомлено залучати жінок до управління, підприємництва й оплачуваної праці, прибирати стереотипні бар'єри (наприклад, недовіру до жінок як фермерок чи підприємниць) — це розширить кадровий резерв, підсилить команду й безпосередньо збільшить економічний потенціал вашого бізнесу [10].

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

Чи помічаєте ви гендерні стереотипи у своїй сфері? Як їх подолати? Наскільки різноманітна ваша команда або коло клієнтів (за статтю, віком, досвідом)? Як включити GESI-підхід у ваші продукти / послуги, щоб вони були цінні для різних груп? Чи готові ви наймати людей, які традиційно стикаються з бар'єрами на ринку праці (ветерани, люди з інвалідністю, ВПО)?

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Мій GESI-план для бізнесу

Виберіть один аспект свого бізнесу (наприклад, найм, маркетинг, продукт) і розробіть 3–5 конкретних кроків, які ви зробите, щоб інтегрувати принципи GESI протягом наступних 3 місяців.

 **Шаблон для заповнення: Мій план інтеграції GESI (приклад)**

Аспект GESI (сфера бізнесу)	Поточний стан (наприклад)	Моя GESI-мета (SMART)	Кроки для досягнення	Термін
Найм та команда	70 % чоловіків	Збільшити до 40 % частку жінок	1. Використовувати гендерно-нейтральні оголошення. 2. Розміщувати вакансії на платформах для жінок-професіоналок.	3 місяці
Продукт / послуга	Сайт без alt-текстів	Зробити сайт повністю доступним	1. Провести аудит доступності. 2. Додати alt-тексти до всіх зображень.	2 місяці
Маркетинг / комунікація	Лише фото молодих чоловіків у рекламі	Зобразити різноманіття аудиторії	1. Включити фотографії жінок, людей з інвалідністю у рекламні матеріали. 2. Використовувати інклюзивну мову.	1 місяць

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Бізнес, який бачить і цінує кожного, будує не лише прибуток, а й сильне, справедливе та успішне майбутнє для всієї України!

## 7.2. Інклюзивне підприємництво: основні визначення. ТОП-7 трендів інклюзивності і безбар'єрності під час війни

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ познайомить вас з інклюзивним підприємництвом — бізнесом, що не лише заробляє гроші, а й активно допомагає людям та долає соціальні бар'єри. Ви дізнаєтеся про його основні принципи та актуальні тренди в умовах війни.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни в Україні, коли багато людей стикаються з новими викликами, інклюзивний бізнес стає особливо важливим. Він створює робочі місця для ветеранів, переселенців та людей з інвалідністю, вирішує соціальні проблеми, а також приваблює лояльних клієнтів та інвесторів, будуючи позитивний імідж.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Що таке інклюзивне підприємництво і чим воно відрізняється від традиційного бізнесу?

Інклюзивне підприємництво — це **створення бізнесу, який свідомо орієнтується на залучення та задоволення потреб різноманітних груп населення**, зокрема тих, хто традиційно виключений з економічного життя (наприклад, люди з інвалідністю, ВПО, ветерани, жінки). Воно відрізняється від традиційного бізнесу тим, що **соціальний вплив та доступність є невід'ємною частиною бізнес-моделі**.

#### 2. Які ключові принципи лежать в основі інклюзивної бізнес-моделі?

Ключові принципи інклюзивної бізнес-моделі: **універсальний дизайн** (продукти / послуги для всіх), **доступність** (фізична, цифрова, комунікаційна), **різноманіття та рівність** у працевлаштуванні, **партнерство** з організаціями, що працюють з вразливими групами, **соціальна цінність** та **адаптивність** до потреб клієнтів.

#### 3. Які основні тренди інклюзивності та безбар'єрності сформувалися в Україні під час війни?

Під час війни в Україні сформувалися такі тренди: потреба у психологічній та соціальній підтримці (для ветеранів, ВПО), зростання попиту на адаптивні товари та послуги (для людей з інвалідністю), усвідомлення важливості безбар'єрного середовища (фізичного та цифрового), активізація громадянського суспільства та попит на інклюзивні робочі місця.

#### 4. Як використовувати ці тренди для створення успішного та соціально відповідального бізнесу?

Використовувати тренди можна: створюючи продукти / послуги для ветеранів та ВПО, розвиваючи бізнеси з виробництва адаптивних товарів, інвестуючи у безбар'єрну інфраструктуру (кафе, магазини, онлайн-платформи), працевлаштовуючи представників вразливих груп та інтегруючи соціальну місію у свою бізнес-модель.

### ТОП-7 трендів інклюзивності і безбар'єрності під час війни в Україні (рисунок 7.1):

- 1. Працевлаштування та реінтеграція ветеранів:** активне створення робочих місць, перекваліфікація та психологічна підтримка для захисників та захисниць, що повертаються з війни.
- 2. Забезпечення доступності публічних та комерційних просторів:** масштабні проєкти з облаштування пандусів, ліфтів, тактильної плитки, адаптованих санвузлів, що стало пріоритетом для держави та бізнесу.
- 3. Інклюзивна цифрова доступність:** адаптація вебсайтів, мобільних застосунків, державних сервісів («Дія» активно працює над цим) для людей з порушеннями зору, слуху, моторики.

4. **Адаптивні товари та послуги:** розробка та виробництво продуктів, що враховують нові потреби, наприклад, одяг для людей з протезами, спеціалізовані засоби реабілітації.
5. **Психологічна безбар'єрність:** розвиток культури емпатії, навчання персоналу та суспільства правилам взаємодії з людьми, що пережили травматичний досвід.
6. **Гнучкість у зайнятості:** поширення віддаленої роботи, гнучких графіків, що дозволяє людям з різними потребами інтегруватися в робочий процес.
7. **Розвиток соціального підприємництва:** зростання кількості бізнесів, які мають чітку соціальну місію (часто пов'язану з підтримкою постраждалих груп).



**Рис. 7.1.** ТОП-7 трендів інклюзивності під час війни

 **Шаблон для заповнення: Мій інклюзивний бізнес-план (GESI-орієнтований) (приклад)**

Елемент	Як мій бізнес інтегрує інклюзивність
Місія та абчення	Створити безбар'єрний доступ до мистецтва для всіх
Цільова аудиторія	Люди з порушеннями зору, слуху; ВПО; сім'ї з дітьми
Продукт / послуга	Аудіогіди та субтитри для всіх виставок; сенсорні зони для дітей
Найм та команда	Наймаємо ветеранів на адміністративні посади; гнучкий графік
Фізичний простір	Пандуси, тактильні доріжки, адаптований санвузол
Цифровий простір	Сайт з alt-текстами, субтитри для відео, клавіатурна навігація
Маркетинг / комунікація	Фотографії різноманітних клієнтів, інклюзивна мова в рекламі
Партнерства	Співпраця з громадськими організаціями людей з інвалідністю

**Лайфгак для підприємця:** Інклюзія — це не «щось додаткове», це «щось базове», як фундамент для будинку. Якщо твій бізнес безбар'єрний, він автоматично стає міцнішим і доступнішим для всіх. Уяви, що ти будуєш дорогу, якою можуть їхати і велосипеди, і автомобілі, і навіть крісла колісні! Так вона стає кориснішою для всіх.

## ІСТОРІЯ УСПІХУ:

### Кавовий острівець інклюзії у Вінниці

Поблизу центрального входу найбільшого торгово-розважального центру у Вінниці розташувалася, на перший погляд, звичайний кавовий острівець.

Насправді ж це соціальний проект «Кульбабка», де працюють люди з інвалідністю. Реалізували ініціативу за підтримки Проекту ПРОМІС в рамках реалізації проекту «Соціалізація людей з інвалідністю через підприємницьку діяльність у Вінниці». Тут змінюють стереотипне ставлення й руйнують бар'єри навколо працевлаштування людей з порушенням опорно-рухового апарату [67].



**Поради від експертів або успішних підприємців.** На думку Дмитра Щebetюка, засновника та лідера ГО «Доступно.УА», підприємцю варто розглядати інклюзивність як інвестицію в розвиток бізнесу: роблячи простір доступним для людей на візках, батьків із візочками, літніх людей та інших маломобільних груп, бізнес фактично розширює свою аудиторію і посилює лояльність клієнтів. Він також рекомендує співпрацювати з експертними ініціативами на кшталт «Бюро доступності» як із партнерами у форматі соціального підприємництва: оплачуючи професійний аудит і консультації з безбар'єрності, підприємець одночасно підвищує якість власного сервісу та підтримує громадську діяльність, спрямовану на створення безбар'єрної України [1].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

### Моє інклюзивне бачення бізнесу

Опишіть, як ваша бізнес-ідея (або вже наявний бізнес) може бути адаптована або розвинена, щоб стати більш інклюзивною.

#### Шаблон для заповнення: Мій інклюзивний план

Елемент	Опис / Мій план (приклад)
Моя інклюзивна місія (якщо є)	Забезпечити рівний доступ до ... для ...
Цільова група для інклюзії	Ветерани / Люди з порушеннями зору
Аспект, що потребує доступності	Фізичний простір / Сайт / Комунікація
Конкретна дія для покращення	Встановити мобільний пандус біля входу / Додати alt-тексти до всіх зображень на сайті
Актуальний тренд, що використовується	Працевлаштування ветеранів / Цифрова безбар'єрність

## ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Бізнес, який відкриває двері для всіх, відкриває двері для безмежних можливостей. Створюйте цінність для кожного, і ваш успіх буде справді великим!

### 7.3. Бізнес ветеранів і переселенців: Безбар'єрність в Україні — нормативна база та документи, сприяння інклюзії

**Х** Час на прочитання: 5-7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ присвячений бізнесу, який створюють ветерани та ВПО. Ви дізнаєтеся, як держава та міжнародні організації їх підтримують.

**Зв'язок з реальністю:** Під час війни, коли багато людей повертаються додому або змушені переїжджати, їхній бізнес стає важливою частиною відновлення країни. Розуміння правил «безбар'єрності» допоможе вашому бізнесу не тільки отримати допомогу, а й зробити Україну кращим місцем для життя.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Що таке інклюзивне підприємництво і чим воно відрізняється від традиційного бізнесу?

Інклюзивне підприємництво — це **бізнес, який свідомо створює можливості та враховує потреби вразливих груп** (ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю), роблячи їх частиною своєї ціннісної пропозиції або робочої сили. Воно відрізняється від традиційного бізнесу тим, що **соціальний вплив та залучення є невід'ємною частиною бізнес-моделі та місії**, а не додатковою благодійністю.

#### 2. Які ключові нормативні документи регулюють безбар'єрність в Україні та як вони впливають на бізнес?

Ключові нормативні документи: Конституція України [75], Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [54], ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» [33], Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору [95]. Вони зобов'язують бізнес забезпечувати фізичну доступність приміщень, цифрову доступність сервісів, безбар'єрну комунікацію та рівні можливості працевлаштування, впливаючи на архітектурні, цифрові та кадрові політики.

#### 3. Які державні та недержавні програми підтримки існують для підприємців з числа ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю?

Для цих груп існують: **державні програми грантів** (наприклад, від Уряду, Дія.Бізнес — гранти на власну справу, програми від Фонду соціального захисту інвалідів), **міжнародні фонди та донорські організації, громадські організації та бізнес-інкубатори**, що надають навчання, менторство та фінансову підтримку (наприклад, від Програми розвитку ООН (далі — ПРООН), GIZ).

#### 4. Як бізнес може активно сприяти інклюзії та створювати можливості для цих груп?

Бізнес може сприяти інклюзії через працевлаштування ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю (адаптація робочих місць, гнучкий графік), створення продуктів та послуг, орієнтованих на їхні потреби (універсальний дизайн), розвиток безбар'єрного фізичного та цифрового середовища, проведення навчальних програм та інтеграцію соціальних ініціатив у свою діяльність, стаючи прикладом соціальної відповідальності.

**Зверніть увагу**

Розуміння та застосування принципів безбар'єрності — це не лише відповідність вимогам, а й **відкриття нового ринку та джерела талантів**. Ветерани повертаються з унікальним досвідом та високою мотивацією, а ВПО приносять нові ідеї та навички.

**Ключові нормативні документи та ініціативи щодо безбар'єрності:**

1. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні (2021 р.) та План заходів з її реалізації (2021–2025 рр.): ініціатива Першої леді Олени Зеленської, що координує зусилля різних міністерств та відомств. Вона визначає основні напрями: фізична, інформаційна, цифрова, суспільна, економічна, громадянська безбар'єрність [95].
2. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»: визначає права осіб з інвалідністю та їхні гарантії, включаючи право на доступність [54].
3. Державні будівельні норми (ДБН) В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд»: визначають конкретні технічні вимоги до доступності будівель та приміщень для всіх груп населення [33].
4. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю: міжнародний документ, ратифікований Україною, що встановлює міжнародні стандарти доступності [74].
5. WCAG (Web Content Accessibility Guidelines): для цифрових послуг та вебсайтів [4] (див. 4.5).

**Де шукати:** сайти Верховної Ради України, Міністерства розвитку громад та територій України, Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, ініціативи «Без бар'єрів».

Створення безбар'єрної України — це спільна справа держави, бізнесу та громадянського суспільства, див. детальніше рисунок 7.2.



**Рис. 7.2.** Внесок у безбар'єрну Україну

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****1. Вивчіть державні програми підтримки ветеранів та ВПО в підприємстві:**

- **Грантова програма «Власна справа» (Державна служба зайнятості):** гранти до 250 тис. грн, зокрема для ветеранів та їхнього подружжя, а також для ВПО. Ключова вимога — створення нових робочих місць.
- **Програми для ВПО від міжнародних партнерів:** Міжнародна організація з міграції (МОМ), ЄС — часто мають гранти на розвиток бізнесу ВПО.
- **Програми «Доступні кредити 5-7-9%»:** можуть бути адаптовані для цих категорій.
- **Ваучери на навчання:** Для ветеранів та ВПО для здобуття нової професії (через центри зайнятості).

**Де шукати:** сайти Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України, Державної служби зайнятості, обласних військових адміністрацій, UN.org.ua.

## 2. Сприяйте інклюзії через свій бізнес (практичні кроки):

- **Інклюзивний найм:** активно шукайте кандидатів серед ветеранів (через центри зайнятості, громадські організації ветеранів), ВПО (через центри підтримки ВПО) та людей з інвалідністю. Адаптуйте вакансії, використовуючи гендерно нейтральну та інклюзивну мову. Створюйте гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи.
- **Навчання та адаптація:** розробіть програми онбордингу, що враховують особливості адаптації ветеранів (можливі психологічні аспекти) та ВПО (інтеграція в нове середовище). Забезпечте менторство та психологічну підтримку.
- **Безбар'єрність продукту / послуги:** перегляньте свій продукт / послугу з точки зору універсального дизайну. Чи є він доступним для всіх? Адаптуйте фізичний простір (пандуси, широкі двері, доступні санвузли). Забезпечте цифрову доступність (alt-тексти, субтитри, клавіатурна навігація).
- **Комунікація:** використовуйте інклюзивну мову у всіх комунікаціях. Розповідайте про свій інклюзивний підхід у маркетингу. Будьте чуйними та емпатичними у взаємодії.

### Шаблон для заповнення: План інтеграції ветеранів / ВПО у бізнес

#### Мій план сприяння інклюзії

Аспект інклюзії	Моя мета / Що я планую робити (наприклад)	Ресурси / Партнери (хто допоможе) (наприклад)	Термін
Найм Ветеранів / ВПО	Найняти 1 ветерана на посаду адміністратора протягом 3 місяців	Центр зайнятості, ГО «Повернись живим», спільноти ветеранів у соцмережах	
Адаптація робочого місця	Забезпечити мобільний пандус біля входу в офіс	Власні кошти, консультація експерта з доступності]	
Навчання та Розвиток	Забезпечити новому співробітнику безкоштовний онлайн-курс з SMM	EdEra, Prometheus, безкоштовні курси	
Безбар'єрність Продукту	Додати alt-тексти до всіх фото на сайті	Я сам(а), онлайн-інструменти перевірки доступності	
GESI-комунікація	Створити 3 дописи в соцмережах про наш інклюзивний підхід	Мої соцмережі, консультант з маркетингу	

### Чек-лист «Готовність до роботи з ветеранами та ВПО»:

- Чи розумію я потреби та виклики, з якими стикаються ветерани / ВПО на ринку праці?
- Чи ознайомлений(а) я з основними державними програмами підтримки для цих категорій?
- Чи готовий(а) я адаптувати свій бізнес (фізично / цифровий простір) для забезпечення безбар'єрності?
- Чи вмю я використовувати інклюзивну мову та демонструвати повагу у спілкуванні?
- Чи маю я план адаптації та підтримки нового співробітника з числа ветеранів/ВПО?

**Лайфгак для підприємця:** Ветерани та ВПО — це не просто «соціальна відповідальність», це потужний ресурс для твого бізнесу. Вони приносять унікальний досвід, стійкість та надзвичайну мотивацію.

**ІСТОРІЇ УСПІХУ:**

**Ветеранський бізнес Veterans Hub (Київ):** простір, що об'єднує ветеранські бізнеси (кав'ярня, бар-бершоп, сувеніри), надає консультації та є майданчиком для спілкування [24].

**Veterans Hub ODESA:** простір створений задля підтримки соціалізації ветеранів війни та волонтерів, повернення їх до активного суспільного життя, конструктивної діяльності на основі принципу «ветеран для ветерана (рівний — рівному)» [31].

**Цитати від експертів або успішних підприємців**

«Ветеранський бізнес — це не тільки про зайнятість, а про відновлення економічної та безпекової стійкості», — К. Татаркін, ветеран, радник з питань ветеранів IREX [92].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Моя міністратегія підтримки ветеранів / ВПО**

Оберіть один аспект свого бізнесу (наприклад, найм, доступність продукту / послуги, маркетинг) та розробіть 3 конкретні дії, які ви зробите, щоб сприяти інклюзії ветеранів або ВПО протягом наступних 3 місяців.

**Шаблон для заповнення: Мій інклюзивний план для ветеранів / ВПО (приклад)**

Аспект бізнесу	Моя ціль (SMART)	Конкретні дії	Ресурси / Партнери	Термін
Найм	Найняти 1 ВПО з досвідом SMM	1. Розмістити вакансію у групах для ВПО. 2. Адаптувати опис вакансії.	Місцевий центр підтримки ВПО	2 місяці
Продукт / Послуга	Забезпечити безкоштовні консультації для ветеранів	1. Виділити 2 год/тиждень для консультацій. 2. Розповісти про це в соцмережах.	ГО ветеранів	1 місяць
Доступність	Зробити сайт доступним для людей з порушеннями зору	1. Впровадити alt-тексти. 2. Перевірити клавіатурну навігацію.	онлайн-інструмент перевірки WCAG	1 місяць

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Найбільша сила бізнесу — не лише в прибутку, а в здатності об'єднувати та створювати можливості для всіх. Ваша відповідальність сьогодні — це ваш успіх завтра!

**7.4. Соціальна відповідальність: як бізнес може допомагати суспільству**

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ розповість, що таке **соціальна відповідальність бізнесу (СВБ)** — це не просто благодійність, а глибоке впровадження соціальних та екологічних принципів у вашу роботу. Допомагаючи суспільству, ви не тільки робите світ кращим, але й будете міцний бренд, що заслуговує на довіру.

**Зв'язок з реальністю:** Під час війни, коли наша країна потребує відбудови, соціальна відповідальність стає основою стійкості. Бізнеси, які активно допомагають ветеранам, переселенцям або захищають природу, здобувають довіру споживачів. Ваша соціальна діяльність — це інвестиція у спільну перемогу та майбутнє України.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Що таке соціальна відповідальність бізнесу і чому вона виходить за рамки благодійності?

Соціальна відповідальність бізнесу (**СВБ**) — це **зобов'язання компанії враховувати інтереси суспільства** у своїй діяльності, інтегруючи соціальні та екологічні аспекти в бізнес-стратегію. Вона виходить за рамки благодійності, оскільки передбачає **системний підхід до етичного ведення бізнесу**, впливу на навколишнє середовище, відносин з працівниками, клієнтами та громадою.

#### 2. Як інтегрувати принципи соціальної відповідальності у щоденну діяльність вашої компанії?

Інтеграція принципів **СВБ** у щоденну діяльність відбувається через етичні стандарти ведення бізнесу, справедливі умови праці, екологічно чисті виробничі процеси, прозору комунікацію, підтримку місцевих громад, розвиток інклюзивного середовища та відповідальне ставлення до постачальників і споживачів.

#### 3. Які форми соціальної допомоги та внеску у суспільство може реалізовувати малий та середній бізнес?

Малий та середній бізнес може реалізовувати форми соціальної допомоги та внеску: створення робочих місць для вразливих груп, підтримка місцевих благодійних ініціатив, спонсорство освітніх / культурних проєктів, волонтерство співробітників, впровадження екологічних практик (енергозбереження, сортування відходів), пропонування доступних товарів / послуг.

#### 4. Як соціальна відповідальність впливає на репутацію, лояльність клієнтів та фінансові показники бізнесу, особливо в Україні?

В Україні **корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)** впливає на **репутацію**, формуючи імідж **надійного та свідомого партнера**. **Лояльність клієнтів** зростає, оскільки споживачі дедалі більше обирають бренди, що відповідають їхнім цінностям. **Фінансові показники** можуть покращуватись через залучення інвестицій, кращу ефективність ресурсів, а також збільшення продажів завдяки позитивному сприйняттю та довірі.

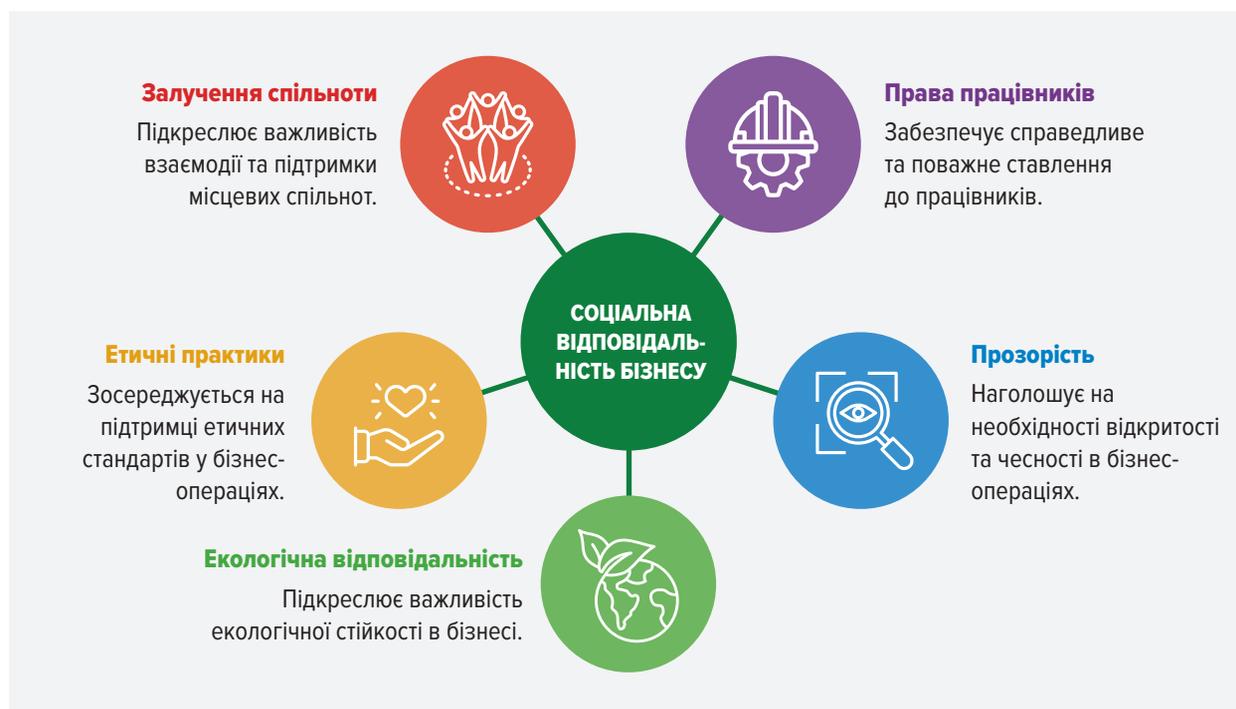
### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Інтеграція соціальної відповідальності у ваш бізнес

- Визначте сферу впливу: З чим пов'язаний ваш бізнес?** (Наприклад, якщо ви виробляєте меблі, подумайте про екологічність деревини, переробку відходів).
- Які соціальні проблеми є актуальними для вашої громади / країни?** (Допомога ЗСУ, підтримка ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, відновлення інфраструктури).
- В чому ви компетентні?** (Використовуйте свої ресурси, знання, продукти / послуги для допомоги).
- Оберіть конкретні ініціативи:**
  - Благодійність:** регулярні відрахування від прибутку, збір коштів, допомога благодійним фондам.
  - Волонтерство співробітників:** заохочуйте та підтримуйте участь вашої команди у соціальних проєктах (наприклад, виділяйте оплачувані години для волонтерства).

- **Зелені ініціативи:** зменшення споживання ресурсів, сортування сміття, використання екологічних матеріалів, підтримка екопроектів.
  - **Інклюзія:** створення робочих місць для вразливих груп (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю), адаптація продуктів / послуг (див. 6.2, 6.4, 7.2, 7.3).
  - **Локальний розвиток:** підтримка місцевих постачальників, участь у розвитку місцевої громади.
  - **Соціальне підприємництво** (якщо ваша місія — це вирішення соціальної проблеми, а прибуток реінвестується).
- 5. Інтегруйте СВБ у бізнес-модель:** це не має бути «окремий» напрям, а частина вашої цінності. Наприклад, «ми виробляємо екологічний одяг» або «наша мета — працевлаштувати ветеранів».
- 6. Комунікуйте про свої ініціативи:**
- **Прозоро та чесно:** розповідайте про те, що ви робите, без перебільшень.
  - **Використовуйте різні канали:** соціальні мережі, сайт, пресрелізи, особисте спілкування.
  - **Акцентуйте на впливі:** покажіть, як саме ваші дії допомагають (цифри, історії людей).

Соціальна відповідальність бізнесу має різні напрями, детальніше на рисунку 7.3.



**Рис. 7.3.** Напрями соціальної відповідальності бізнесу

- 7. Вимірюйте та звітуйте (якщо це можливо):** відстежуйте показники (наприклад, скільки коштів передано, скільки годин відпрацьовано волонтерами, скільки людей отримали допомогу). Це додає довіри та дозволяє оцінити ефективність.

Благодійність та корпоративна соціальна відповідальність мають певні відмінності, детальніше у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

## Відмінності між благодійністю та КСВ

Критерій	Благодійність (філантропія)	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)
Суть	Разові акти допомоги, пожертви	Системна інтеграція соціальних та екологічних принципів у бізнес-стратегію
Мета	Допомога потребуючим, поліпшення іміджу	Досягнення прибутку через сталий розвиток, мінімізація негативного впливу, створення цінності для всіх стейкхолдерів
Зв'язок з бізнесом	Не обов'язково пов'язана з основною діяльністю	Інтегрована в бізнес-процеси та стратегію
Довгостроковість	Часто короткострокові проєкти	Довгостроковий, безперервний процес

 **Шаблон для заповнення: Мій план соціальної відповідальності (зразок):**

Сфера СВБ	Моя ініціатива / Конкретна дія	Мета (що хочу досягти)	Ресурси (час, кошти, люди)	Термін
Допомога ЗСУ	5 % від прибутку щомісяця перераховувати на «Повернись живим»	Збір X грн для ЗСУ за квартал	5 % від прибутку	Щорічно / Щоквартально
Інклюзія	Найняти 1 ветерана / ВПО протягом 6 місяців	Створити 1 робоче місце для ВПО	Ресурси для найму, навчання	6 місяців
Екологія	Впровадити сортування сміття в офісі / майстерні	Зменшити обсяг сміття на 20 %	Купити контейнери, інформувати команду	3 місяці
Громада	Провести 1 безкоштовний майстер-клас для дітей ВПО	Підтримати Y дітей ВПО	Мої знання, приміщення, час	Раз на квартал

 **Чек-листи «Готовність до СВБ»:**

- Чи розумію я, яку соціальну проблему мій бізнес може реально вирішити або підтримати?
- Чи обрані ініціативи СВБ відповідають цінностям мого бренду?
- Чи готовий(а) я інтегрувати СВБ у свою бізнес-модель, а не просто робити одноразові акції?
- Чи маю я план, як прозоро комунікувати про свої соціальні ініціативи
- Чи є я прикладом соціально відповідального підприємця?

**Лайфгак для підприємця:** Благодійність — це як дарувати подарунки: приємно, але може бути одноразово. А соціальна відповідальність — це як навчити рибалити: даєш не рибу, а вудку. Твій бізнес має бути не лише прибутковим, а й корисним для суспільства.

**ІСТОРИЯ УСПІХУ:****Свічки, що зігрівають ЗСУ та допомагають громаді**

Херсонські родини, які тимчасово живуть у Тернополі, почали виготовляти окопні свічки для військових ЗСУ. Ідея робити окопні свічки для захисників виникла випадково. Пропозицію подали у телеграм-спільноті «Херсонці Тернополя». Людей доєдналися багато, тому вони почали збирати кошти та купувати матеріали, а також вивчати технологію виготовлення свічок в інтернеті [104].

**Цитати від експертів або успішних підприємців**

«Корпоративна соціальна відповідальність — це стратегічний підхід, за яким компанії інтегрують соціальні та екологічні ініціативи у свою діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі», — Світлана Некрасова, контент-менеджерка напрямів Nonprofit і CSR агенції діджитал-маркетингу Inweb [101].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Моя перша соціальна ініціатива**

Виберіть одну соціальну проблему, яка вам небайдужа, і розробіть одну конкретну, невелику ініціативу, яку ваш бізнес може реалізувати протягом наступного місяця. Опишіть її мету, дії та очікуваний вплив.

**📌 Шаблон для заповнення: Мій план СВБ (приклад)**

Назва ініціативи	Соціальна проблема, що вирішується	Моя ціль (SMART)	Короткий опис дій	Очікуваний результат / вплив
«Свічка до перемоги»	Допомога ЗСУ з освітленням	Виготовити 100 свічок за місяць	Закупівля матеріалів, залучення волонтерів, виготовлення, передача.	100 свічок передано, + X до репутації.
«Кава для героїв»	Психологічна підтримка ветеранів	Надати 20 безкоштовних кав ветеранам / місяць	Розміщення оголошення, спілкування, звіт у соцмережах.	Підвищення лояльності, психологічна розрядка.

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Пам'ятайте, що інтегруючи принципи інклюзії, безбар'єрності, гендерної рівності та соціальної відповідальності у свою діяльність, ви створюєте не лише прибуткове, а й значуще підприємство, яке сприяє позитивним змінам у суспільстві.

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 7

1. Яку соціальну проблему, пов'язану з війною або відновленням України, відчуваю найбільш гостро, і як мій бізнес може зробити свій внесок у її вирішення?
2. Який вид КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) — благодійність, екологія, інклюзія, підтримка ЗСУ або ветеранів — мені найбільш близький, і чому?
3. Чи готовий / готова я інвестувати частину прибутку або часу команди в конкретні соціальні ініціативи, і як можу забезпечити прозорість та зрозумілість своєї соціальної діяльності для клієнтів?
4. Яку групу людей з інвалідністю, ВПО чи ветеранів я хотів би залучити як клієнтів або працівників у своєму бізнесі, і які 2–3 ключових бар'єри (фізичних, цифрових, комунікаційних) потрібно усунути для реальної інклюзії?
5. Чи готовий / готова я змінити свої підходи до найму, адаптації персоналу й роботи з клієнтами для створення можливостей усім, та як використати один із актуальних трендів КСВ — прозорість, звітність, партнерство з громадськими організаціями — у своєму бізнесі?
6. Які державні або міжнародні програми підтримки для ветеранів, ВПО чи бізнесу з інклюзією я вивчу та використаю найближчим часом для створення більш соціально відповідального бізнесу?

## КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 7

У цьому розділі ми:

- ☑ Визначили поняття гендерної рівності та ширший підхід GESI (гендерна рівність та соціальна інтеграція), зрозумівши, чому ці принципи є ключовими для розвитку бізнесу, інновацій та суспільної стабільності.
- ☑ Детально розглянули інклюзивне підприємництво — бізнес, який створює можливості для участі та розвитку людей з різних груп, які стикаються з бар'єрами.
- ☑ Ознайомилися з ТОП-7 трендами інклюзивності та безбар'єрності під час війни, що дозволяє вам інтегрувати актуальні соціальні потреби у свою бізнес-модель.
- ☑ Визначили, що соціальна відповідальність стає частиною стратегії й щоденної діяльності бізнесу, зміцнює репутацію, залучає лояльних клієнтів й відкриває доступ до нових фінансових ресурсів.
- ☑ Зрозуміли особливості бізнесу ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, а також вивчили нормативну базу та документи щодо безбар'єрності в Україні, що є важливим для сприяння інклюзії та дотримання законодавства. Інклюзія — фактор росту та відновлення. Масштабне впровадження принципів інклюзії, зокрема за рахунок універсального дизайну й адаптації робочого середовища, сприяє формуванню безбар'єрної України та економічному відновленню.
- ☑ Дослідили концепцію соціальної відповідальності бізнесу (СВБ/КСВ), з'ясувавши, як ваш бізнес може допомагати суспільству, покращувати репутацію, залучати клієнтів та працівників.

# РОЗДІЛ 8.

## ЮРИДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ

### 8.1. Форми власності та організаційно-правові форми

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ допоможе вам розібратися в юридичних «абетках» українського підприємництва. Ви дізнаєтеся про ключові відмінності між основними формами власності, їхні переваги та недоліки, а також отримаєте покроковий посібник з реєстрації. Це ваш крок до легального та успішного старту, що є фундаментом для подальшого розвитку.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах швидких змін та економічних викликів, пов'язаних з війною, **правильний вибір організаційно-правової форми** є критично важливим для мінімізації ризиків, оптимізації податків та отримання доступу до державної підтримки. Це дозволяє підприємцю бути гнучким, відповідальним та ефективно планувати своє майбутнє в Україні, що відбувається, забезпечуючи правову основу для діяльності.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які основні організаційно-правові форми (ОПФ) існують в Україні для ведення бізнесу?

В Україні існують такі основні організаційно-правові форми: **фізична особа-підприємець (ФОП)**, **товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)**, приватне підприємство (ПП), акціонерне товариство (АТ), а також кооперативи та фермерські господарства.

#### 2. Які особливості реєстрації ФОП та ТОВ в сучасних умовах України?

Особливості реєстрації в сучасних умовах: **ФОП** — спрощена реєстрація через портал **Дія** або ЦНАП, швидкість (1–3 дні), мінімум документів. **ТОВ** — складніша реєстрація, потребує статуту, протоколу зборів засновників, формування статутного капіталу, але також доступна через ЦНАП / Дія. Важливо враховувати **можливі зміни в законодавстві** через війну.

#### 3. Як обрати кращу ОПФ, враховуючи відповідальність, оподаткування та складність (рисуюнок 8.1)?

Вибір ОПФ залежить від: **масштабу бізнесу** (ФОП для малих проєктів, ТОВ для середніх / великих), **кількості засновників** (ФОП — один, ТОВ — один або декілька), **рівня відповідальності** (ФОП — усім майном, ТОВ — у межах статутного капіталу), **системи оподаткування** (доступність спрощеної системи для ФОП), **складності ведення обліку** та **можливості залучення інвестицій**.

#### 4. Як правильний вибір ОПФ впливає на подальший розвиток та масштабування бізнесу?

Правильний вибір ОПФ впливає на **можливість залучення інвестицій** (інвестори віддають перевагу ТОВ), **легкість масштабування** (ТОВ легше розширювати, продавати частки), **юридичний захист активів** (обмеження відповідальності для ТОВ), **доступ до державних програм підтримки** та **репутацію** в очах партнерів та клієнтів.



Рис. 8.1. Порівняння ФОП та ТОВ

**Зверніть увагу**

В умовах війни багато підприємців обирають **ФОП через його простоту, швидкість реєстрації та гнучкість**. Проте пам'ятайте про **повну особисту відповідальність ФОП**. Якщо плануєте залучати значні інвестиції, співпрацювати з великими компаніями або працювати з високими ризиками, **ТОВ може бути кращим** варіантом.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

 **Шаблон для заповнення: Таблиця для вибору ОПФ. Мій вибір ОПФ** (приклад)

Критерій	Важливість для мене (1–5)	ФОП: Оцінка (1–5)	ФОП: Коментарі	ТОВ: Оцінка (1–5)	ТОВ: Коментарі
Простота реєстрації	5	5	Дуже легко	3	Потрібні документи
Простота обліку	5	5	Мінімальний	2	Потрібен бухгалтер
Обсяг відповідальності	4	2	Всім майном	4	Обмежено внеском
Виведення коштів	5	5	Вільно	3	Через дивіденди
Потенціал для зростання / інвестицій	3	2	Обмежено	4	Легше залучити
<b>Сума балів (Оцінка * Важливість)</b>		[Сума]		[Сума]	

(Оцінка: 1 — дуже низько, 5 — дуже високо. Сума балів допоможе прийняти рішення.)

### **Чек-лист «Готовність до реєстрації»:**

- Чи чітко я розумію різницю між **ФОП та ТОВ** і яка форма краще підходить моїй ідеї?
- Чи обрано **основний та додаткові КВЕД**, які відповідають моїй діяльності?
- Чи перевіряв(ла) я обрані КВЕД на відповідність обраній системі оподаткування (наприклад, чи не заборонені вони для обраної групи ЄП)?
- Чи маю я **електронний підпис (КЕП)** для онлайн-реєстрації через «Дія»?
- Чи готовий(а) я відкрити **окремий банківський рахунок** для бізнесу?
- Чи розумію я, **як вести облік** для обраної ОПФ на старті?
- Чи маю я доступ до **актуальної інформації** щодо змін у законодавстві (особливо у воєнний час)?

**Лайфгак для підприємця:** Реєстрація бізнесу — це як шлюб: можна поквартитися, а потім пошкодувати! Тож обирай форму власності з розумом. Якщо на старті ти «соліст», то ФОП — твоя соло-партія. Якщо «оркестр», то ТОВ — це твоя оркестрова яма. І пам'ятай: краще сім разів відміряти, ніж потім перереєструвати!

### **ІСТОРІЯ УСПІХУ:**

#### **ФОП, який став ТОВ: еволюція Нитка & Кожа**

Дмитро розпочав свій бізнес з виробництва авторських шкіряних аксесуарів під брендом «Нитка & Кожа» як **ФОП 2-ї групи єдиного податку**. Він працював самостійно, продавав через Instagram та невеликі крафтові ярмарки. Ця форма дозволяла йому швидко реєструватися, легко вести облік та вільно користуватися заробленими коштами.

Через рік бізнес почав активно зростати. Дмитро отримав великі замовлення від корпоративних клієнтів, планував залучити інвестиції для розширення. Він також почав співпрацювати з міжнародними платформами, де наявність юридичної особи (ТОВ) була перевагою. І Дмитро прийняв рішення **перереєструвати бізнес у ТОВ**.

#### **Цитати від експертів або успішних підприємців**

Експерти UC.Market стверджують, що якщо ви тільки починаєте бізнес у сфері послуг, освіти, торгівлі або консалтингу, найпоширенішою, простішою та ефективнішою формою є реєстрація як ФОП. Це дозволяє швидко вийти на ринок, обрати єдиний податок, уникнути складного корпоративного управління та розпочати діяльність мінімальними зусиллями. У майбутньому, за необхідності масштабування, ви завжди можете створити ТОВ або іншу юридичну особу [73].

Ігор Ясько, керуючий партнер ЮК Winner, стверджує, що якщо підприємець планує серйозні інвестиції, залучення багатьох партнерів або діяльність з високими ризиками, слід одразу розглядати ТОВ, адже це захистить особисте майно підприємця [117].

### **ПІДСУМКИ ТЕМИ:**

#### **Запам'ятайте**

Ваш бізнес — це як рослина: якщо коріння (юридична основа) міцне, то й дерево (ваш бізнес) буде рости стійким і даватиме плоди. Обирайте з розумом, реєструйтеся правильно і розвивайтеся легально!

## 8.2. Реєстрація бізнесу: чек-листи для реєстрації бізнесу. Необхідні документи та процедури

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим практичним посібником для офіційного старту бізнесу в Україні. Ми надамо чіткі інструкції та перелік необхідних документів для реєстрації ФОП та ТОВ, зосереджуючись на швидкій та зручній онлайн-реєстрації через портал «Дія».

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли мобільність є дуже важливою, процес реєстрації бізнесу в Україні було максимально спрощено та переведено в онлайн. Можливість зареєструвати ФОП або ТОВ за кілька хвилин дозволяє підприємцям швидко адаптуватися до нових умов, відновлювати діяльність після переїзду та активно долучатися до економічного фронту.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які основні етапи включає процес державної реєстрації бізнесу в Україні?

Основні етапи: **визначення організаційно-правової форми та видів діяльності (КВЕД), вибір системи оподаткування, підготовка необхідних документів, подача документів до державного реєстратора (ЦНАП або онлайн через «Дія»), отримання виписки з ЄДР та, за потреби, реєстрація платником ПДВ / єдиного податку.**

#### 2. Які документи необхідні для реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) та товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ)?

Для **ФОП**: паспорт, ідентифікаційний код, заява на державну реєстрацію, заява про вибір спрощеної системи оподаткування (за потреби). Для **ТОВ**: паспорт та ідентифікаційний код засновників / директора, протокол зборів засновників, статут, заява на державну реєстрацію, заява про вибір спрощеної системи (за потреби), довіреність (якщо діє представник).

#### 3. Як ефективно використати онлайн-сервіси, зокрема портал «Дія», для швидкої та зручної реєстрації?

Портал «Дія» дозволяє **швидко та зручно зареєструвати ФОП або ТОВ онлайн**, без відвідування державних установ. Для цього потрібно мати **електронний підпис (КЕП)**, заповнити відповідні форми на порталі, обрати КВЕД та систему оподаткування. «Дія» також інтегрована з податковою службою, що спрощує податкову реєстрацію.

#### 4. Які чек-листи допоможуть переконатися, що ви нічого не забули перед запуском своєї підприємницької діяльності?

Чек-листи: **визначити ОПФ та КВЕД, обрати систему оподаткування, перевірити назву бренду / домену, зареєструвати бізнес, відкрити банківський рахунок, налаштувати ведення обліку, отримати необхідні дозволи / ліцензії (якщо потрібно), підготувати договори та розробити мінімальний маркетинговий план.**

**Зверніть увагу**

В умовах війни, **онлайн-реєстрація через портал «Дія» є найнадійнішим та найбезпечнішим способом.** Вона дозволяє зареєструвати бізнес незалежно від вашого місцезнаходження, мінімізуючи контакти та ризики. Перевіряйте актуальну інформацію на офіційних джерелах (портал «Дія», сайт Міністерства юстиції), оскільки законодавство може оперативнo змінюватися.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Реєстрація бізнесу** (детальніше Додаток В)**1. Реєстрація фізичної особи-підприємця (ФОП) через Портал «Дія».**

- **Підготуйтеся:**
  - **Отримайте КЕП (Кваліфікований електронний підпис):** якщо у вас його ще немає, отримайте його в акредитованому центрі сертифікації ключів (наприклад, через Приват24, Ощадбанк, «Дія.Підпис», або в податковій).
  - **Визначте КВЕД:** оберіть основний та додаткові види економічної діяльності.
  - **Виберіть систему оподаткування:** визначтеся, чи будете ви на спрощеній (єдиний податок, група) чи загальній системі оподаткування (докладніше див. розділ 5.4).
- **Перейдіть на Портал «Дія»:** відкрийте вебсайт [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua). Натисніть «Увійти» та авторизуйтеся за допомогою свого КЕП або «Дія.Підпис».
- **Подайте заяву на реєстрацію ФОП:** У розділі «Послуги» оберіть «Підприємництво» -> «Реєстрація ФОП».
- **Заповніть онлайн-форму:** вкажіть свої персональні дані, контактну інформацію, обрані КВЕД та обрану систему оподаткування. **Підпишіть заяву:** за допомогою КЕП.
- **Очікуйте рішення:** заява автоматично надсилається до ЄДР. Зазвичай реєстрація займає від кількох хвилин до 24 годин. Ви отримаєте сповіщення в особистому кабінеті «Дія» та на електронну пошту про успішну реєстрацію та витяг з ЄДР.

**2. Реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) на Порталі «Дія».**

- **Підготуйтеся:**
  - **Отримайте КЕП:** кожен із засновників та директор ТОВ повинні мати свій КЕП.
  - **Визначте назву ТОВ:** перевірте її унікальність в ЄДР (на сайті Мін'юсту).
  - **Визначте розмір статутного капіталу:** мінімальний розмір законодавством не встановлений.
  - **Визначте склад засновників та розподіл часток:** хто скільки вносить та яку частку матиме.
  - **Визначте директора:** хто буде керівником (може бути один із засновників).
  - **Визначте КВЕД:** основний та додаткові види діяльності.
  - **Виберіть систему оподаткування.**
- **Перейдіть на Портал «Дія»:** відкрийте вебсайт [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua). Натисніть «Увійти» та авторизуйтеся за допомогою свого КЕП.
- **Подайте заяву на реєстрацію ТОВ:** у розділі «Послуги» оберіть «Підприємництво» -> «Реєстрація ТОВ». **Заповніть онлайн-форму:** вкажіть всі визначені дані (назва, засновники, розмір статутного капіталу, директор, КВЕД, система оподаткування). **Підпишіть заяву:** всі засновники та директор мають підписати заяву своїми КЕПами.
- **Очікуйте рішення:** зазвичай реєстрація ТОВ займає до 3 робочих днів. Ви отримаєте сповіщення в особистому кабінеті «Дія» та на електронну пошту про успішну реєстрацію.

**3. Альтернативні способи реєстрації (через ЦНАП або нотаріуса):**

Якщо у вас немає КЕП або ви віддаєте перевагу особистому спілкуванню, ви можете звернутися до державного реєстратора в будь-якому ЦНАПі або до нотаріуса.

**Необхідні документи (для обох форм):** заява про державну реєстрацію (форму можна отримати у ЦНАПі або у нотаріуса), копія паспорта та ІПН (для ФОП та засновників ТОВ). Для ТОВ: Рішення засновників / Протокол Загальних зборів про створення ТОВ, Статут (може бути за типовим статутом, тоді не подається окремо).

#### 4. Після реєстрації:

- Відкрийте банківський рахунок: зверніться до обраного банку (ПриватБанк, Монобанк, Ощадбанк тощо) з витягом з ЄДР та паспортом для відкриття рахунку для підприємницької діяльності.
- Подайте заяву на систему оподаткування (якщо не зробили це під час реєстрації): якщо ви обрали єдиний податок, заяву необхідно подати до Податкової служби за місцем реєстрації протягом 10 календарних днів з моменту реєстрації.

**Лайфгак для підприємця:** Твоя реєстрація — це як «легалізація» твого бізнесу: без неї ти просто «самозайнятий партизан»! Не бійся цього етапу, «Дія» зробила його максимально простим. І пам'ятай: головне — не поспішати з вибором КВЕД та системи оподаткування, адже це вплине на твої податки. Краще один раз ретельно перевірити, ніж потім платити штрафи!

#### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

##### Мережа хімчисток «Kims»

Подібно до багатьох сервісних бізнесів, хімчистка «Kims» починала як одна невелика точка, зареєстрована як ФОП. Але щоб перетворитися на національну мережу з десятками філіалів, потрібно було вирішувати питання логістики, найму великої кількості працівників, роботи з корпоративними клієнтами та укладання угод оренди. Перехід на ТОВ став необхідним кроком для управління усіма цими процесами та забезпечення юридичної прозорості.

##### Поради від експертів або успішних підприємців

«Щоб стати підприємцем, не потрібно дозвіл. Потрібно бажання, ідея і вміння натиснути на кнопку в "Дії"», — Михайло Федоров, Перший віцепрем'єр-міністр — Міністр цифрової трансформації України.

Олександр Конотопський, засновник Ajax Systems, підкреслює, що реєстрація бізнесу — це лише старт: головним є зміст бізнесу і цінність, яку він створює для клієнтів та ринку. Порада для підприємців: обираючи форму реєстрації, пам'ятайте, що формальність важлива для побудови легального та захищеного бізнесу, але справжній успіх приносить якісний продукт, довіра клієнтів і реальні результати діяльності. Тому не зупиняйтеся на бюрократичних етапах, а фокусуйтеся на розвитку бізнесу, який має значення для людей [66].

#### ПОСИЛАННЯ НА ЗАКОНОДАВСТВО:

- Податковий кодекс України (в частині реєстрації платників податків) [90].
- Єдиний держреєстр юросіб, ФОП та громадських формувань (ЄДР).
- Портал «Дія» [91]: <https://diia.gov.ua/>
- ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, ФОП та громадських формувань» [46].



#### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Ваш зареєстрований бізнес — це не просто документ, це офіційний дозвіл творити, розвиватися та будувати нове майбутнє для себе та України!

### 8.3. Юридичні аспекти ведення бізнесу: договори, ліцензії, сертифікати. Що потрібно знати про захист інтелектуальної власності

**Х** Час на прочитання: 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** У цьому розділі ви дізнаєтеся, як захистити свій бізнес. Ми розберемо основи договірних прав, коли потрібні ліцензії, а також як захистити свою інтелектуальну власність — найцінніший актив вашого бізнесу. Це допоможе вам працювати легально та безпечно.

**Зв'язок з реальністю:** Під час війни, коли ризики зростають, юридичний захист є дуже важливим. Правильно складені договори захищають від недобросовісних партнерів, ліцензії підтверджують легальність, а захист інтелектуальної власності оберігає ваші ідеї від копіювання. Це робить український бізнес стійким, прозорим і привабливим для інвесторів, що допомагає у відбудові країни.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Яку роль відіграють договори у щоденній діяльності бізнесу та як їх правильно укласти?

Договори відіграють **ключову роль** у регулюванні взаємовідносин з партнерами, клієнтами, постачальниками та співробітниками, **захищаючи інтереси сторін та забезпечуючи юридичну визначеність**. Правильно укласти їх означає: **чітко визначати предмет, права, обов'язки та відповідальність сторін, обумовлювати строки та умови, перевіряти повноваження підписантів та дотримуватися вимог законодавства** щодо форми та змісту.

##### 2. Коли моєму бізнесу потрібні ліцензії або сертифікати і як їх отримати?

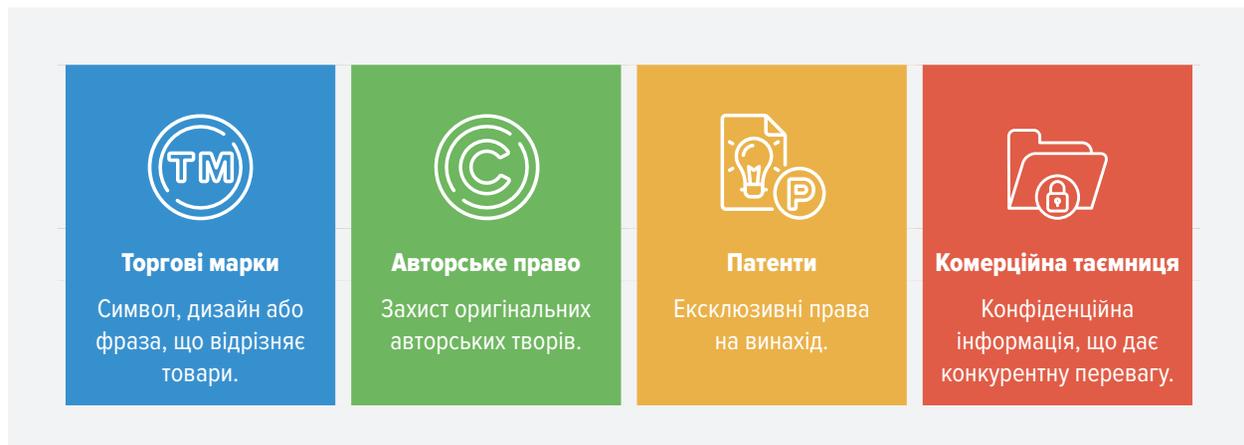
Ліцензії або сертифікати потрібні, якщо ваша діяльність підпадає під **перелік ліцензованих видів господарської діяльності** (наприклад, будівництво, медична практика, фінансові послуги, торгівля певними товарами). Отримати їх можна, подавши **заяву та необхідний пакет документів** до відповідного державного органу, який здійснює ліцензування або сертифікацію, та **відповідаючи встановленим критеріям**.

##### 3. Чому захист інтелектуальної власності є критично важливим активом для будь-якого підприємства?

Захист інтелектуальної власності (ІВ) є критично важливим активом, оскільки **забезпечує конкурентну перевагу, збільшує вартість бізнесу, дозволяє отримувати роялті, запобігає копіюванню та неправомірному використанню** ваших унікальних розробок, ідей та бренду. ІВ є основою для інновацій та диференціації на ринку.

##### 4. Як захистити свою торгову марку, авторські права та винаходи в Україні?

**Торгову марку** захищають шляхом її **реєстрації в Укрпатенті**, що надає виключні права на її використання. **Авторські права** виникають автоматично з моменту створення твору (книги, музика, ПЗ), але для додаткового захисту можна провести **фіксацію авторства** (депонування). **Винаходи** (як і корисні моделі, промислові зразки) захищаються шляхом отримання **патенту** в Укрпатенті після експертизи. Типи інтелектуальної власності представлені нижче на рисунку 8.2.



**Рис 8.2.** Типи інтелектуальної власності

### ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА:

#### Покрокові інструкції: Забезпечення правового захисту бізнесу.

- 1. Робота з договорами: завжди укладайте письмові договори** — навіть з друзями чи невеликими замовленнями. Усні домовленості важко довести.

#### Типи договорів та їх застосування

Тип договору	Суть	Коли застосовується	Ключові моменти для підприємця
<b>Купівлі-продажу</b>	Продаж товарів від продавця до покупця	Роздрібна, оптова торгівля товарами	Предмет, ціна, умови доставки, повернення, гарантії
<b>Надання послуг</b>	Виконавець надає послугу замовнику	Консалтинг, дизайн, навчання, ремонт, прибирання	Обсяг послуг, терміни, вартість, якість, конфіденційність
<b>Оренди</b>	Передача майна в тимчасове користування за плату	Оренда офісу, виробничого приміщення, обладнання	Розмір орендної плати, термін, умови користування, ремонт
<b>Трудовий</b>	Працівник виконує роботу для роботодавця	Найм співробітників	Посада, зарплата, графік, відпустки, умови звільнення
<b>Підяду</b>	Підрядник виконує певну роботу для замовника	Будівництво, ремонт, розробка програмного забезпечення	Обсяг робіт, терміни, вартість, якість, гарантії
<b>Поставки</b>	Регулярна передача товару від постачальника	Закупівля сировини, товарів для перепродажу	Асортимент, обсяги, ціни, графік поставок, відповідальність

- 2. Ліцензії та сертифікати: з'ясуйте, чи потрібні вони вам:**

Перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, визначений Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [52]. Обов'язкова сертифікація може стосуватися певних видів продукції (наприклад, дитячі іграшки, медичні вироби, харчові продукти).

**Де отримати:** ліцензії видаються відповідними органами державної влади (наприклад, Національний банк України для фінансових послуг, МОН для освітніх послуг). Сертифікати видаються акредитованими органами сертифікації.

**Важливість:** ведення діяльності без необхідної ліцензії / сертифікату є незаконним і може призвести до великих штрафів та конфіскації майна.

### 3. Захист інтелектуальної власності:

- **Торгова марка (бренд). Перевірка:** перед використанням назви/логотипу перевірте їх на унікальність у базах Укрпатенту (онлайн-доступ до реєстрів). **Реєстрація:** подайте заявку на реєстрацію торгової марки до Укрпатенту (можна через патентних повірених). Реєстрація дає виключне право на використання.
- **Авторське право:** виникає автоматично з моменту створення твору (текст, музика, фото, відео, програмний код, дизайн сайту). **Реєстрація:** не обов'язкова, але рекомендується для фіксації авторства. Реєструється у Державній службі інтелектуальної власності та інновацій. **Захист:** використовуйте знаки копірайту (©), вказуйте автора.
- **Патент (для винаходів, корисних моделей, промислових зразків):** Складний процес, потребує унікальності, новизни та промислової придатності. Подається заявка до Укрпатенту. Рекомендується співпраця з патентним повіреним.
- **Комерційна таємниця:** чітко визначте, яка інформація є комерційною таємницею. Введіть режим комерційної таємниці на підприємстві (внутрішні положення, договори про нерозголошення (NDA) зі співробітниками та партнерами).

#### Чек-лист «Юридична готовність бізнесу»:

- Чи маю я готові типові форми договорів для своїх основних видів діяльності (з клієнтами, постачальниками)?
- Чи з'ясував(ла) я, чи потрібні моєму бізнесу ліцензії або сертифікати? Якщо так, чи розпочав(ла) процес їх отримання?
- Чи перевіряв(ла) я унікальність назви / логотипу мого бренду?
- Чи планується реєстрація торгової марки?
- Чи розумію я, як захистити свій контент / програмний код (авторське право)?
- Чи визначив(ла) я інформацію, яка є комерційною таємницею, і як її захистити?
- Чи готовий(а) я звертатися до юриста у складних ситуаціях?

**Лайфгак для підприємця:** Твій договір — це не просто папірець, це твій щит і меч у ділових джунглях. Чим краще він написаний, тим спокійніше тобі буде спати. І пам'ятай: твоя ідея — це твоє «золото», а інтелектуальна власність — це сейф, де ти його зберігаєш. Не лишай його відчиненим!

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### **Бренд «Мавка. Українська анімація»: захист інтелектуальної власності світового рівня**

Українська студія Animagrad створила анімаційний фільм «Мавка. Лісова пісня», який здобув велику популярність в Україні та світі. З самого початку команда розуміла критичну важливість **захисту інтелектуальної власності** свого унікального бренду.

**Їхні дії були комплексними:** захист авторських прав, реєстрація торгових марок, ліцензійні договори, комерційна таємниця, юридичний супровід.

Завдяки ретельному захисту інтелектуальної власності «Мавка» не лише стала національним феноменом, а й успішним комерційним проектом, який генерує значні доходи від продажу прав на використання своїх образів. Це приклад того, як український бізнес може ефективно працювати зі своїми нематеріальними активами [112].



### Поради від експертів або успішних підприємців

«Ніколи не підписуйте договір, не прочитавши його повністю. Якщо є незрозумілі пункти, звертайтеся до юриста. Це вбереже вас від багатьох проблем у майбутньому», — Сергій Коваль, юрист.

Олена Орлюк, очільниця Офісу інтелектуальної власності (IP) та інновацій, наголошує, що інтелектуальна власність — це не просто про гроші, а й про репутацію бізнесу, його розвиток і безпеку. Вона радить підприємцям не зволікати із захистом назв, логотипів та інших елементів бренду, адже це дозволяє уникати ризиків у майбутньому та захищає від недоброчесного використання іншими особами. Реєстрація інтелектуальної власності — дієвий, доступний і вигідний інструмент для кожного, хто створює продукти або послуги. Це інвестиція у власний спокій, безпеку та подальше зростання бренду [40].

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Моя перша перевірка назви / логотипу

Виберіть назву свого бізнесу (або ключовий продукт) та його логотип. Зайдіть на сайт Укрпатенту (офіційний пошуковий ресурс) і спробуйте перевірити, чи схожі назви / зображення вже зареєстровані як торгові марки. Це дасть вам розуміння потенційних ризиків.

### ПОСИЛАННЯ НА ЗАКОНОДАВСТВО:

- Цивільний кодекс України — регулює договірні відносини [113].
- Господарський кодекс України — регулює відносини у сфері господарювання [29].
- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [52].
- Закон України «Про авторське право і суміжні права» [43].
- Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [56].
- Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [55].
- Закон України «Про підприємництво» [57].
- Закон України «Про архітектурну діяльність» [44].
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [59].
- Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [48].
- Закон України «Про основи національного спротиву» [53].
- Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [45].
- Кодекс законів про працю України [71].

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Бізнес без юридичного захисту — це як дім без даху. Подбайте про свій дах, і ваші ідеї будуть процвітати під надійним захистом закону!

## 8.4. Правові особливості організації та ведення бізнесу для людей з інвалідністю

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ розповідає про права та можливості для людей з інвалідністю, які хочуть розпочати свій бізнес в Україні. Ви дізнаєтеся про державні гарантії, програми підтримки та як законодавство допомагає створювати безбар'єрне середовище. Ці знання дозволять вам ефективно використовувати наявні можливості та будувати сильний, соціально відповідальний бізнес.

**Зв'язок з реальністю:** На жаль, кількість людей з інвалідністю в Україні зростає через війну. Їхня участь у бізнесі є надзвичайно важливою для відбудови країни та зменшення соціального навантаження. Розуміння своїх прав та можливостей дозволить таким підприємцям реалізувати свій потенціал і стати прикладом незламності та самодостатності для інших, допомагаючи формувати безбар'єрну Україну.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які основні права та гарантії мають люди з інвалідністю при започаткуванні та веденні підприємницької діяльності в Україні?

Люди з інвалідністю мають **рівні права та можливості** при започаткуванні та веденні бізнесу, що гарантується **Конституцією України** та **Законом «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю»**. Це включає право на **державну реєстрацію, доступ до програм підтримки, пільги** (зокрема податкові), **безбар'єрне середовище** та **захист від дискримінації**.

Як статус інвалідності впливає на бізнес-модель дивись на рисунку 8.3.



**Рис. 8.3.** Вплив статусу інвалідності на бізнес-модель

#### 2. Як законодавство України регулює питання працевлаштування та створення інклюзивного робочого простору для людей з інвалідністю?

Законодавство регулює це через **встановлення квоти** (4% середньооблікової чисельності штатних працівників) на працевлаштування осіб з інвалідністю, **штрафи за її невиконання**, вимоги до **створення доступних робочих місць** (ДБН В.2.2-40:2018), **надання розумного пристосування** та **захист від дискримінації** у сфері праці згідно з Кодексом законів про працю.

#### 3. Які документи необхідні для підтвердження статусу інвалідності та отримання відповідних пільг у бізнесі?

Для підтвердження статусу інвалідності та отримання пільг необхідні: **довідка МСЕК** (медико-соціальної експертної комісії) про встановлення групи інвалідності, **індивідуальна програма реабілітації** (ІПР) та **пенсійне посвідчення** (за наявності). Ці документи є підставою для звернення за державними програмами, пільгами та реалізації прав у бізнесі.

#### 4. Які спеціальні державні програми та пільги передбачені для підтримки бізнесу, заснованого людьми з інвалідністю?

Державні програми та пільги включають **гранти на започаткування бізнесу** (наприклад, через центри зайнятості), **пільгові кредити**, **компенсації витрат на створення робочих місць** для осіб з інвалідністю, **пільги з оподаткування** (наприклад, для підприємств громадських організацій осіб з інвалідністю) та **консультаційну підтримку** через державні та місцеві ініціативи.

#### Зверніть увагу

Після повномасштабного вторгнення держава та міжнародні партнери активно розвивають програми підтримки ветеранів, багато з яких набули інвалідності. Це створює **додаткові можливості** для підприємців з інвалідністю, а також для бізнесів, які працевлаштовують таких осіб.

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Ознайомитись з таблицею пільг для ФОП з інвалідністю.

Пільга / Особливість	Умова отримання	Деталі
<b>Звільнення від сплати ЄСВ «за себе»</b>	ФОП є особою з інвалідністю та отримує пенсію по інвалідності або соцдопомогу.	Не сплачує ЄСВ щомісяця. Сплачує лише інші податки відповідно до обраної системи оподаткування (наприклад, єдиний податок, ПДФО). <b>Важливо:</b> ця пільга не поширюється на ЄСВ за найманих працівників.
<b>Особливості працевлаштування</b> (якщо наймає)	Відповідність законодавству про працю.	Не встановлюється випробувальний термін для тих, хто направлений на роботу МСЕК. Необхідно створювати умови праці відповідно до ІПР. Можливість отримання субсидії від Державної служби зайнятості на створення робочих місць.
<b>Грантові програми</b>	Участь у цільових програмах, що підтримують ветеранське підприємництво та бізнес ВПО.	Часто особи з інвалідністю є пріоритетною категорією. Можуть бути гранти на розвиток бізнесу, навчання, створення робочих місць. <b>Приклад:</b> «Власна справа» (гранти до 250 тис. грн) за умови створення робочих місць.

#### Чек-лист «Готовність підприємця з інвалідністю»:

- Маю довідку МСЕК та Індивідуальну програму реабілітації (ІПР).
- Чи знаю я, які пільги з оподаткування (особливо щодо ЄСВ) мені доступні як ФОП з інвалідністю?
- Чи вивчив(ла) я державні та міжнародні програми підтримки для підприємців з інвалідністю / ветеранів / ВПО?
- Чи розумію я вимоги до створення безбар'єрного середовища (якщо у мене фізичний бізнес / офіс)?
- Чи забезпечена цифрова доступність мого сайту / онлайн-сервісів?
- Чи готовий(а) я до можливих бюрократичних нюансів при отриманні пільг/грантів?
- Чи маю я підтримку (юрист, бухгалтер, громадська організація), яка може допомогти з юридичними питаннями?

**Лайфгак для підприємця:** Твоя інвалідність — це не бар'єр, а унікальна перевага, якщо ти знаєш, як її використати! Держава та суспільство готові підтримати твій бізнес, бо ти — приклад незламності. Тож вивчи всі пільги та програми, знайди партнерів, які розділяють твоє бачення безбар'єрності, і тоді твій бізнес стане не лише прибутковим, а й символом перемоги та надії!

### ІСТОРИЯ УСПІХУ:

#### Олександр Ткачук, ветеран, власник бренду «Вишиваночка»

Олександр Ткачук — колишній контррозвідник і фахівець із кібербезпеки, а тепер співзасновник бренду Вишиваночка. Раніше ветеран 10 років викривав російських агентів. Дружина працювала вебдизайнером. Знання знадобилось, щоб зараз придумувати візерунки для вишиванок. 24 лютого разом із дружиною пішли на блок-пост поруч із домом. Захищали Київщину від окупантів, поки вони не відійшли.

Переїхавши до Івано-Франківська, вони заснували власний бренд вишитого одягу, який став символом боротьби за українську ідентичність.

Завдяки перемозі в конкурсі від Українського ветеранського фонду Олександр придбав швейне обладнання. Тепер, окрім вишиванок, вони шують теплий одяг та фліски для військових, а із залишків тканини — маскувальні сітки, продовжуючи боротися на економічному фронті [87].

#### Цитати від експертів або успішних підприємців

«ФОПи, які мають статус особи з інвалідністю, у 2025 році можуть бути звільнені від обов'язку сплачувати ЄСВ за себе за певних умов», — експерт сайту Дебет-Кредит [109].

«Державна підтримка існує, але за неї потрібно боротися – вивчайте програми, готуйте документи, будьте наполегливими. Іноді потрібна допомога юриста або громадської організації», — представники «Дія.Бізнес» та «Дія» (розділи про гранти та пільги) [38].

### СПИСОК РЕСУРСІВ:

- Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю [108]
- Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України [81].
- Міністерство у справах ветеранів України [82].
- Державна служба зайнятості України [32]



### ПОСИЛАННЯ НА ЗАКОНОДАВСТВО:

- Конституція України [75].
- Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [54].
- Закон України «Про зайнятість населення» [49].
- Податковий кодекс України (стаття 4, статті 291–300 про спрощену систему оподаткування; стаття 133 про ЄСВ) [90].
- Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (стаття 4, пункт 1) [50].

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Інвалідність — це лише одна з особливостей життя. Підприємницький дух і прагнення до безбар'єрності можуть перетворити будь-які виклики на можливості, створюючи нове.

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 8

1. Які головні аргументи «за» та «проти» вибору ФОП або ТОВ для реєстрації бізнесу у контексті відповідальності, оподаткування, найму працівників?
2. На якому етапі розвитку бізнесу доцільно розглянути перехід з ФОП на ТОВ, і з ким варто проконсультуватися (юристом, бухгалтером, досвідченим підприємцем) щодо оптимального вибору для свого бізнесу?
3. Які питання щодо процесу онлайн-реєстрації ФОП або ТОВ у мене ще залишилися, та де можна отримати точні відповіді (державні сервіси, консультації, перевірка переліку документів)?
4. Які юридичні ризики виникають, якщо бізнес ведеться без письмових договорів, та чи є необхідність у ліцензії чи сертифікаті на мою діяльність? Де дізнатись про вимоги та захист інтелектуальної власності?
5. Якщо маю офіційний статус особи з інвалідністю, які державні пільги та програми підтримки мені доступні як ФОП / ТОВ, і які вимоги щодо звітності, квот найму та адаптації робочих місць потрібно виконати для залучення працівників з інвалідністю чи інших пільгових категорій?

## ПІДСУМКИ ДО РОЗДІЛУ 8

Ключові висновки. У цьому розділі ми визначили, що:

- ☑ ФОП (фізична особа-підприємець) є оптимальним вибором для швидкого та простого старту бізнесу з мінімальною бюрократією і спрощеним податковим обліком, особливо для індивідуальної діяльності або малого бізнесу з невеликим числом працівників.
- ☑ ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю) підходить для масштабованого бізнесу з партнерами, інвестиціями, виходом на корпоративних клієнтів, участю у тендерах та міжнародних проєктах завдяки обмеженій відповідальності та більш формалізованій структурі.
- ☑ Реєстрація бізнесу через сучасні цифрові сервіси, зокрема портал «Дія», значно спрощує запуск підприємництва, роблячи процес швидким і доступним для обох форм власності.
- ☑ Правильний вибір системи оподаткування (єдиний податок для ФОП, податок на прибуток і ПДВ для ТОВ) і юридичний супровід мінімізують податкові та фінансові ризики та забезпечують відповідність вимогам законодавства.
- ☑ Ведення бізнесу вимагає уваги до юридичних аспектів: наявність письмових договорів, ліцензій, сертифікатів, а також захист інтелектуальної власності є основою стабільної та безпечної діяльності.
- ☑ Підприємці з інвалідністю мають особливі пільги (наприклад, зменшене ЄСВ) та доступ до державних програм підтримки, що сприяє їхній економічній самостійності та соціальній інтеграції.
- ☑ Бізнес має бути гнучким і відкритим до змін: вибір організаційно-правової форми не є сталим, і з розвитком компанії може бути доцільною зміна ФОП на ТОВ або іншу форму з урахуванням нових потреб і масштабів.
- ☑ Відкриття окремого банківського рахунку для бізнесу є обов'язковим для дотримання фінансової дисципліни і допомагає розділяти особисті й підприємницькі фінанси, що знижує ризики та спрощує звітність.

## РОЗДІЛ 9.

# БІЗНЕС У СКЛАДНИХ УМОВАХ

### 9.1. Бізнес під час війни: Реальні кейси успішного бізнесу у воєнний час. Стратегії адаптації та автоматизації процесів

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** У цьому розділі ви дізнаєтеся про стратегії виживання та розвитку бізнесу під час війни. Ми розглянемо, як швидко адаптуватися до змін, використовувати автоматизацію для ефективності та бути стійким, незважаючи на виклики. Це ваш посібник з незламності та інновацій.

**Зв'язок з реальністю:** Війна стала величезним випробуванням для українського бізнесу, але саме в цей час народжуються унікальні історії успіху. Здатність швидко адаптуватися, оптимізувати роботу та підтримувати команду дозволяє не лише зберегти бізнес, а й активно підтримувати економіку країни, закладаючи фундамент для майбутньої відбудови.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які основні виклики постають перед бізнесом під час війни і як їх подолати?

Основні виклики: **зриви логістики, відтік кадрів, нестабільність ринку, безпекові ризики, зменшення попиту, фінансові труднощі**. Подолати їх можна **через** диверсифікацію поставальників та ринків збуту, переведення працівників на віддалену роботу, адаптацію продукції, активний пошук фінансування, страхування ризиків та оперативне антикризове управління.

#### 2. Які реальні кейси успішної адаптації українських підприємств існують?

Існують кейси успішної адаптації: **переорієнтація виробництва** (наприклад, швейні фабрики почали шити військову форму), **релокація бізнесу** у безпечніші регіони, **розвиток онлайн-продажів та доставки, створення нових продуктів / послуг**, що відповідають умовам воєнного часу (наприклад, енергонезалежні рішення, швидкісні ремонтно-будівельні послуги), та **активна участь у волонтерських ініціативах** (рисунок 9.1).

#### 3. Як розробити стратегії швидкої адаптації та автоматизації процесів у кризових умовах?

Стратегії швидкої адаптації: **гнучке планування** (короткострокові цикли), **створення резервних планів** (БПЛА, енергозабезпечення), **диверсифікація, активний моніторинг ситуації, навчання команди новим навичкам**. Автоматизація: **впровадження CRM-систем, ERP-систем, автоматизація маркетингу, бухгалтерського обліку та операційних процесів** для зменшення ручної праці та підвищення швидкості.

#### 4. Які інструменти автоматизації є найбільш ефективними для збереження та розвитку бізнесу?

Найефективніші інструменти автоматизації: **CRM-системи** (для управління відносинами з клієнтами), **системи управління проєктами** (Jira, Trello), **хмарні бухгалтерські програми** (BAS Cloud, Finmap), **сервіси для онлайн-комунікацій** (Slack, Zoom), **платформи для email-маркетингу та інструменти для автоматизації складських операцій або обробки замовлень**.



**Рис. 9.1.** Стратегії адаптації бізнесу під час війни

**Зверніть увагу**

В умовах війни багато компаній, які раніше працювали офлайн, змушені були перейти в онлайн, освоїти нові ринки або змінити свій асортимент. **Швидкість ухвалення рішень** є ключовими. Зосередьтеся на **збереженні команди** та підтримці її психологічного стану.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

**1. Проведіть швидкий SWOT-аналіз для воєнного часу:**

- **Сильні сторони:** що ваш бізнес має унікального (гнучкість, лояльна команда, особливий продукт)?
- **Слабкі сторони:** що може бути вразливим (залежність від одного постачальника, офлайн-присутність, відсутність онлайн-продажів)?
- **Можливості:** що нового з'явилося на ринку (нові потреби, програми підтримки, звільнення ніш від конкурентів)?
- **Загрози:** що може зашкодити (відключення світла, зруйновані логістичні ланцюги, відтік клієнтів / співробітників)?

**2. Розробіть міні-план адаптації (на 1–3 місяці):**

- **Оптимізація витрат:** перегляньте всі витрати, скоротіть необов'язкові, шукайте альтернативних постачальників.
- **Диверсифікація (продуктів / послуг):** чи можете ви змінити асортимент під актуальні потреби (наприклад, виробництво тактичного одягу, свічок, сухих супів)?

- **Диверсифікація каналів продажів:** перехід в онлайн (сайти, соцмережі), маркетплейси, доставка.
- **Релокація:** розгляньте можливість переміщення виробництва / офісу до безпечніших регіонів або за кордон.
- **Збереження команди:** гнучкі графіки, віддалена робота, психологічна підтримка.

### 3. Впроваджуйте автоматизацію:

- **Комунікація:** CRM-системи (HubSpot, Zoho CRM, Bitrix24), чат-боти для відповідей на типові питання клієнтів.
- **Облік та фінанси:** хмарні бухгалтерські програми (BAS, Dilovod), системи для обліку продажів та складських залишків (Poster, Fozzy Cash).
- **Маркетинг:** сервіси для email-розсилок (Mailchimp), автоматизація публікацій у соцмережах (SMM-planner).
- **Управління проектами:** таск-трекери (Trello, Jira, Asana) для контролю завдань команди.
- **Документообіг:** електронний документообіг (М.Е.Дос, Вчасно), хмарні сховища файлів (Google Drive, Dropbox).
- **Вибір інструментів:** починайте з безкоштовних або бюджетних версій.

#### Шаблон для заповнення: Мій план адаптації та автоматизації (на 1 місяць) (приклад)

Сфера / Загроза	Моя стратегія адаптації	Ключові дії на 1 місяць	Інструменти автоматизації
Логістика	Диверсифікація постачальників	Знайти 2 нових постачальників в західних регіонах	Система управління запасами (базова Excel)
Відключення світла	Забезпечення безперервної роботи	Придбати повербанк / зарядну станцію для критичних пристроїв; розробити графік роботи офлайн	Хмарні сервіси (Google Workspace)
Зниження попиту	Зміна асортименту/фокусу	Вивчити актуальні потреби ЦА; розробити 1 новий продукт / послугу	Опитування в соцмережах (Google Forms)
Комунікація з клієнтами	Автоматизація відповідей	Встановити чат-бот для типових питань у Telegram / Viber	ManyChat, вбудовані функції месенджерів
Облік фінансів	Перехід на онлайн-облік	Розпочати ведення обліку в хмарній програмі	Dilovod / Google Sheets

#### Чек-лист «Стійкість бізнесу у воєнний час»:

- Чи розроблена стратегія **безпеки** для співробітників та активів?
- Чи переглянуті та **оптимізовані всі витрати**?
- Чи є **резервний план** на випадок перебоїв зі світлом / інтернетом / логістикою?
- Чи використовуються **онлайн-канали продажів**?
- Чи впроваджені **хоча б базові інструменти автоматизації** для рутинних процесів?
- Чи підтримується **психологічний стан команди**?
- Чи комунікую я **прозоро та емпатично** з усіма стейкхолдерами?
- Чи долучається мій бізнес до **соціальних ініціатив**?

**Лайфгак для підприємця:** Бізнес під час війни — це як їзда на велосипеді під обстрілом: треба бути гнучким, швидким і не падати духом! Автоматизація — це як електричний мотор для твого велосипеда: дає додаткову потужність там, де її бракує. І пам'ятай: незламність — це не відсутність страху, а здатність діяти попри нього!

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Олександр Квятковський: ветеран, що дронами допомагає фермерам

Свій армійський досвід та довіколаармійські технології наші ветерани так філігранно та ретельно переносять в цивільні сфери! Наприклад, в агросферу. Як це зробити? Відповіді на ці питання знає підприємець та ветеран Олександр Квятковський — і вже застосовує все на практиці.

На війні він був з 2014 року, аеророзвідником працював із дронами та БПЛА. Зараз через стан здоров'я не на службі, але натомість робить внесок в економіку країни. Так, Олександр здобув перемогу в конкурсі #ВАРТО від Українського ветеранського фонду й отримав фінансування на обробку сільськогосподарських культур за допомогою агродрона. Такі послуги він надаватиме для фермерських господарств. Крім того, під час агросезону ветеран надає послуги зі створення карт полів та аналізу стану посівів за допомогою зйомки з дрона. Це — необхідні дані для впровадження точного землеробства [86].

#### Поради від експертів або успішних підприємців

Наталя Новгородська, керівниця UpPro School, стверджує, що в умовах війни головне зберегти команду та бути здатним до швидких змін. Гнучкість — це нова стабільність [84].

В'ячеслав Климов, співзасновник «Нової пошти» радить не боятися змінюватися, виходити на нові ринки й оновлювати модель бізнесу [17].

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Моя міні-стратегія адаптації та автоматизації

Виберіть одну конкретну загрозу або виклик для вашого бізнесу в умовах війни. Використовуйте шаблон «Мій план адаптації та автоматизації (на 1 місяць)» та заповніть його для цієї загрози, продумавши конкретні кроки та інструменти автоматизації.

#### Шаблон для заповнення: Мій план адаптації та автоматизації (приклад)

Сфера / Загроза	Моя стратегія адаптації	Ключові дії на 1 місяць	Інструменти автоматизації (існуючі або нові)
[Наприклад, проблеми з постачанням]	Диверсифікація постачальників; формування мініскладу	1. Знайти 2–3 нових постачальників у безпечних регіонах. 2. Сформувати запас сировини на 2 тижні.	Система обліку складу (наприклад, Excel / базова CRM)
[Наприклад, відтік клієнтів]	Переорієнтація на нові сегменти ЦА; посилення онлайн-присутності	1. Дослідити потреби ВПО у моєму місті. 2. Запустити таргетовану рекламу на цей сегмент. 3. Активізувати контент у соцмережах.	Facebook / Instagram Ads, системи аналітики (Google Analytics)

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

**Запам'ятайте**

Найбільші інновації народжуються у найскладніші часи. Війна — це виклик, але й можливість для вашого бізнесу стати сильнішим, адаптивнішим та незламнішим!

## 9.2. Історії успіху та вивчені уроки: надихаючі приклади українських підприємців

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ — це галерея незламності та підприємницького духу України. Ви дізнаєтеся про реальні історії бізнесів, які не просто вижили, а й процвітали під час війни, перетворивши виклики на можливості. Ці приклади стануть вашим джерелом натхнення та практичним посібником.

**Зв'язок з реальністю:** Війна в Україні стала каталізатором для неймовірного підприємницького зростання та інновацій. Історії успіху українських бізнесів є живим доказом незламності, адаптивності та здатності творити цінність навіть у найскладніших умовах. Їхній досвід — це безцінний ресурс для кожного, хто прагне будувати власну справу та долучатися до економічного відновлення країни.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які якості та стратегії дозволяють українським підприємцям досягати успіху навіть у найскладніші часи?

Українським підприємцям дозволяють досягати успіху: стійкість, гнучкість, швидка адаптація, креативність, орієнтація на соціальну відповідальність, командна робота, постійне навчання, а також здатність перетворювати виклики на можливості та віра в перемогу.

#### 2. Які реальні історії бізнесів можуть надихнути на власні звершення?

Надихнути можуть історії бізнесів, які **релокувалися та відновили роботу, переорієнтували виробництво** на потреби оборони чи відновлення, **розробили інноваційні технології** для підтримки країни, або ж **створили успішні соціальні проєкти**, що допомагають ветеранам та ВПО, демонструючи життєстійкість та патріотизм.

#### 3. Які практичні уроки можна винести з досвіду інших підприємців та застосувати у своєму бізнесі?

Практичні уроки: важливість формування резервів, гнучкість бізнес-моделі, диверсифікація ринків та постачальників, автоматизація процесів, розвиток онлайн-каналів, піклування про команду, відкрита комунікація та активна участь у суспільному житті.

#### 4. Як невдачі можуть стати джерелом зростання та адаптації?

Невдачі можуть стати джерелом зростання та адаптації, якщо їх **аналізувати як досвід, а не як остаточний провал**. Вони вчать **виявляти слабкі місця, переоцінювати стратегії, шукати нові підходи, розвивати стійкість та швидше пристосовуватися** до змін, роблячи бізнес більш гнучким та життєздатним у майбутньому (рисунок 9.2).



Рис. 9.2. Джерела стійкості українського бізнесу

**Запам'ятайте**

Історії успіху українських підприємців — це не просто красиві розповіді. Це **практичні кейси**, що демонструють, як в умовах найвищої невизначеності можна знайти можливості.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

**Знайдіть «свій» надихаючий приклад**

Дослідіть історії успіху в українських медіа, на бізнес-конференціях, у соціальних мережах (наприклад, проекти «Дія.Бізнес», «Історії Переможців» від Українського ветеранського фонду). Шукайте бізнеси, схожі на ваш за сферою, розміром або викликами, з якими вони стикалися. Зверніть увагу на історії, що викликають у вас емоційний відгук та віру.

**1. Проаналізуйте обраний кейс:**

- **Що було зроблено?** Які конкретні дії підприємця / компанії дозволили їм досягти успіху?
- **Які проблеми були подолані?** З якими труднощами вони зіткнулися і як їх вирішили?
- **Які інструменти / ресурси використовувалися?** Технології, партнери, програми підтримки.
- **Який був соціальний вплив?** Як їхній бізнес допомагав суспільству?
- **Які «помилки» були зроблені і як з них вийшли?**

**2. Винесіть практичні уроки для себе:** Сформулюйте 2–3 ключові уроки, які ви можете застосувати до своєї бізнес-ідеї або вже наявного бізнесу. Подумайте, як ці уроки можуть допомогти вам.

**3. Розробіть план дій:** На основі вивчених уроків, створіть 1–2 конкретні дії, які ви впровадите у свій бізнес протягом найближчого місяця. Наприклад, «змінити канал продажу», «впровадити базову автоматизацію», «додати соціальний компонент у продукт».

**4. Діліться та вчіться далі:** Приєднуйтеся до підприємницьких спільнот, обмінюйтеся досвідом, шукайте менторів. Пам'ятайте, що навчання — це безперервний процес.

### **Чек-лист «Готовність до навчання на досвіді інших»:**

- Чи знайшов(ла) я хоча б 1–2 історії успіху, які мене надихають?
- Чи провів(ла) я детальний аналіз цих кейсів?
- Чи сформулював(ла) я практичні уроки для свого бізнесу?
- Чи розробив(ла) я конкретний план дій для застосування цих уроків?
- Чи готовий(а) я змінювати свою стратегію на основі вивченого?
- Чи шукаю я можливості для обміну досвідом з іншими підприємцями?

**Лайфгак для підприємця:** Історія успіху іншого — це не причина для заздрості, а підручник для власного зростання! Коли чуєш про чиюсь перемогу, запитай себе: «А як він це зробив? Що я можу взяти собі на озброєння?»

## ІСТОРІЯ УСПІХУ:

### **Виробництво бронешитів «Українська Броня»**

**До війни:** власники бізнесу виробляли одяг для спорту та активного відпочинку. **Виклик війни:** з початком повномасштабного вторгнення попит на їхню продукцію різко впав, водночас виникла критична потреба у засобах захисту для військових. Компанія швидко переорієнтувалася на **виробництво бронешитів**. Знайшли необхідний матеріал (бронеплити) та пройшли сертифікацію продукції за стандартами НАТО.

**Соціальний вплив:** Їхній бізнес став не просто виробництвом, а частиною економічного фронту. Вони активно співпрацювали з волонтерами, забезпечуючи ЗСУ критично необхідними бронешитами, а також створювали робочі місця, підтримуючи економіку. **Успіх:** Незважаючи на складнощі, компанія «Українська Броня» не лише вижила, а й стала одним з найбільших українських виробників бронешитів, отримавши визнання за свою якість та внесок у обороноздатність країни [105].



Українська Броня™

### **Поради від експертів або успішних підприємців**

В'ячеслав Климов, співзасновник «Нової пошти» радить під час війни тримати бізнес максимально сфокусованим. Робити одну справу найкраще на ринку й не розпорошуватися на «все одразу», як це робить «Нова пошта» [27].

«Найкращі бізнес-ідеї народжуються з проблем. І війна, на жаль, дала нам дуже багато проблем, але й безліч можливостей для тих, хто готовий їх бачити», — Євген Клопотенко, ресторатор, підприємець.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

### **Мій надихаючий приклад та його уроки**

Оберіть одну історію успіху українського підприємця під час війни (з розділу або іншу, яка вам відома). Заповніть шаблон «Аналіз надихаючого кейсу», щоб винести ключові уроки та застосувати їх до своєї бізнес-ідеї.

 **Шаблон для заповнення: Мій аналіз надихаючого кейсу**

Аспект	Опис кейсу / Вивчений урок	Застосування до мого бізнесу
<b>Назва компанії/ Підприємець</b>	[Наприклад, «Виробництво дронів "Крила України"»]	
<b>Виклик / Проблема</b>	[Наприклад, потреба у військовій продукції, ризики виробництва]	[Наприклад, нестабільний попит, логістичні труднощі]
<b>Рішення / Стратегія</b>	[Наприклад, швидкий піво́т, адаптація під потреби ЗСУ, сертифікація, залучення інвестицій]	[Наприклад, розробити MVP нового продукту, знайти альтернативних постачальників, підготуватись до грантів]
<b>Ключовий урок для мене</b>	[Наприклад, інновації та швидкість — це виживання. Соціальна місія може стати бізнес-моделлю.]	[Наприклад, не боятись змінювати ідею, якщо ринок змінився. Знайти, як мій бізнес може допомогти суспільству.]
<b>Соціальний вплив</b>	[Наприклад, забезпечення ЗСУ дронами, створення робочих місць]	[Наприклад, Частина прибутку на реабілітацію ветеранів, працевлаштування ВПО]

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:**

**Зверніть увагу**

**Часті помилки:**

- Недооцінка важливості «історії» бізнесу та її впливу на клієнтів.
- Ігнорування досвіду інших підприємців, «винахід колеса».

**Запам'ятайте**

Історії успіху українських підприємців — це не просто красиві розповіді. Це **практичні кейси**, що демонструють, як в умовах найвищої невизначеності можна знайти можливості.

### 9.3. Соціальне підприємництво, його ознаки та актуальність під час війни. Основи започаткування та джерела підтримки соціальних підприємств. Приклади соціального бізнесу в Україні

**X** Час на прочитання: 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ познайомить вас із соціальним підприємництвом — бізнесом, який поєднує прибуток із вирішенням важливих соціальних проблем. Ми зосередимося на тому, чому цей підхід особливо актуальний під час війни, покажемо приклади українських соціальних підприємств та надамо практичні поради, як запустити власний соціальний бізнес та де шукати для нього підтримку.

**Зв'язок з реальністю:** Під час війни, коли суспільство стикається з новими викликами (ветерани, люди з інвалідністю, переселенці), соціальне підприємництво стає ключовим інструментом для їх вирішення. Воно створює робочі місця для тих, хто цього найбільше потребує, і допомагає забезпечити стійкість цих важливих ініціатив.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Що відрізняє соціальне підприємництво від традиційного бізнесу та благодійності?

Соціальне підприємництво відрізняється тим, що його **основною метою є вирішення соціальних чи екологічних проблем**, тоді як традиційний бізнес фокусується на максимізації прибутку, а благодійність — на безкоштовному наданні допомоги без самоокупності. Соціальне підприємство **генерує дохід для досягнення своєї місії**, а не для особистого збагачення власників.

##### 2. Які основні ознаки характеризують соціальне підприємство в Україні?

Основні ознаки: **соціальна місія** є першочерговою, **реінвестування більшої частини прибутку** у соціальну мету, **інноваційний підхід** до вирішення проблем, **самоокупність** або часткова залежність від зовнішнього фінансування, **участь цільової групи** у прийнятті рішень, а також **прозорість та підзвітність**.

##### 3. Чому соціальне підприємництво є особливо актуальним та важливим під час війни та післявоєнного відновлення, зокрема у контексті створення робочих місць для людей з інвалідністю?

Соціальне підприємництво є актуальним під час війни та відновлення, оскільки **створює робочі місця** (особливо для вразливих груп, як-от люди з інвалідністю, ветерани, ВПО), **вирішує гострі соціальні проблеми** (психологічна підтримка, реабілітація, інтеграція), **сприяє економічному розвитку громад**, **зменшує залежність від гуманітарної допомоги** та **будує стійку соціально-орієнтовану економіку**.

##### 4. Які існують успішні приклади соціального бізнесу в Україні?

Успішні приклади: **кав'ярні / пекарні**, що працевлаштовують ветеранів або людей з інвалідністю («Veterano Coffee», «Good Bread From Good People» [65]), **майстерні** з переробки відходів, **інклюзивні навчальні центри**, **виробництва адаптованих товарів** та **сервіси психологічної підтримки**, що використовують бізнес-модель.

Соціальне підприємство має свої характерні ознаки — дивись детальніше рисунок 9.3.



**Рис. 9.3.** Ознаки соціального підприємства

### 5. З чого почати, щоб започаткувати власне соціальне підприємство?

Почати варто з ідентифікації гострої соціальної проблеми, визначення цільової аудиторії, розробки інноваційного рішення, що може бути монетизовано, створення бізнес-моделі, аналізу ринку та конкурентів, складання бізнес-плану та пошуку команди з єдиними цінностями.

### 6. Де шукати підтримку та фінансування для соціальних підприємств?

Підтримку та фінансування можна шукати у міжнародних донорських організаціях (наприклад, Програма розвитку ООН), українських та міжнародних фондах (Western NIS Enterprise Fund, GIZ), інкубаторах / акселераторах соціального підприємництва, краудфандингових платформах, грантах від держави та корпоративних програмах соціальної відповідальності великих компаній.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Як розпочати власне соціальне підприємство (рисунок 9.4)?

- 1. Визначте соціальну проблему, яку ви хочете вирішити:** подумайте, яка проблема у вашій громаді чи в Україні вас найбільше хвилює (наприклад, безробіття серед певних груп, екологічні проблеми, доступ до освіти). Зробіть невелике дослідження: наскільки ця проблема масштабна? Чи є вже якісь рішення?
- 2. Розробіть бізнес-ідею з соціальним впливом:** Як ваш продукт або послуга може вирішити обрану соціальну проблему? Хто буде вашими клієнтами? Як ви будете генерувати дохід?  
*Приклад:* Проблема — безробіття серед людей з інвалідністю. Бізнес-ідея — пекарня, що працевлаштовує цих людей та продає випічку широкій аудиторії.
- 3. Сформулюйте чітку соціальну місію:** Місія має бути конкретною, вимірною та надихаючою. Вона має чітко пояснювати, як ваш бізнес покращує світ.  
*Приклад:* «Місія нашої пекарні — забезпечити гідну роботу та соціальну інтеграцію людям з інвалідністю, пропонуючи високоякісну та смачну випічку громаді».
- 4. Розробіть фінансову модель та бізнес-план:** Спрогнозуйте доходи та витрати. Як ви досягнете самоокупності? Яка частина прибутку буде реінвестована в соціальну місію?



Рис. 9.4. Процес створення соціального підприємства

#### 5. Оберіть організаційно-правову форму:

- **ФОП / ТОВ:** Можна зареєструвати як ФОП або ТОВ, але важливо документально закріпити соціальну місію (наприклад, у статуті ТОВ або у внутрішній політиці).
- **Громадська організація (ГО) зі статусом соціального підприємства:** Деякі соціальні підприємства реєструються як ГО, яка має право здійснювати комерційну діяльність. Це дозволяє легше залучати гранти, але вимагає відповідності статуту ГО. (В Україні немає окремого правового статусу «соціальне підприємство», тому обирається наявна ОПФ).

**6. Побудуйте інклюзивну команду:** Активно шукайте співробітників серед цільових груп вашої соціальної місії (наприклад, ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю). Забезпечте адаптовані робочі місця та гнучкі умови праці. Навчіть персонал інклюзивному спілкуванню та взаємодії.

#### 7. Шукайте джерела підтримки:

- **Міжнародні грантові програми:**
  - **ПРООН, Pact, Caritas, GIZ, Save the Children, DRC:** часто мають конкурси грантів для соціальних підприємств, особливо тих, що працюють з ВПО, ветеранами, людьми з інвалідністю або відновленням громад.
  - **Європейський Союз:** різні програми підтримки малого та середнього бізнесу, що включають соціальний компонент.
- **Українські фонди та організації:**
  - **Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ):** хоча це більше про інфраструктуру, можуть бути програми, пов'язані з соціальним підприємництвом.
  - **Фонд Східна Європа, Фонд родини Богдана Гаврилишина:** активно підтримують соціальні ініціативи.
  - **Проект «Дія.Бізнес»:** надає консультації та інформацію про гранти, зокрема для соціального підприємництва.
  - **Агенції регіонального розвитку:** часто мають програми для розвитку соціального бізнесу на місцевому рівні.
- **Державні програми:**
  - **Грантова програма «Власна справа» (Державна служба зайнятості):** Гранти до 250 тис. грн (і до 1 млн грн для ветеранів з умовою створення робочих місць), що можуть бути використані для запуску соціального бізнесу. Особи з інвалідністю та ветерани є пріоритетними.
  - **Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю:** Може надавати дотації на створення робочих місць для осіб з інвалідністю.

- Мережі соціальних підприємців в Україні: Платформа соціальних змін, Career Hub Україна, Pro Women UA, а також ініціативи для підтримки конкретних груп, наприклад, Veterano Service для ветеранів, і навчальні платформи, наприклад, Smart People.
- **Краудфандинг:** Платформи для збору коштів від громади для соціально орієнтованих проєктів.
- **Приватні соціальні інвестори:** Одиначні випадки, але можливо для масштабованих проєктів.

### Шаблон для заповнення: Мій план розвитку соціального підприємства

Етап / Аспект	Мій соціальний фокус / Дії
<b>1. Соціальна проблема</b>	[Наприклад, соціальна ізоляція та відсутність робочих місць для людей з ментальними розладами]
<b>2. Бізнес-ідея та місія</b>	[Наприклад, кав'ярня «Історії Кави», що працевлаштовує людей з ментальними розладами. Місія: створити інклюзивний простір та забезпечити гідну роботу, змінюючи ставлення суспільства до ментального здоров'я.]
<b>3. Фінансова модель</b>	[Наприклад, продаж кави та випічки. 70 % прибутку реінвестується в зарплати та тренінги для співробітників з ментальними розладами, 30 % — на розвиток бізнесу.]
<b>4. Інклюзивний найм</b>	[Наприклад, співпраця з психоневрологічними диспансерами, ГО, що працюють з ментальним здоров'ям. Адаповані робочі місця, менторство, психологічний супровід.]
<b>5. Джерела підтримки</b>	[Наприклад, гранти від ПРООН для соціальних підприємств, програма «Власна справа» (якщо засновник підпадає), українські фонди підтримки ментального здоров'я.]
<b>6. Маркетинг та комунікація</b>	[Наприклад, розповіді про історії успіху співробітників, прозорі звіти про соціальний вплив. Позиціонування як «кав'ярня з історією і сенсом». Використання інклюзивної мови у всіх комунікаціях.]

**Лайфгак для підприємця:** Соціальний бізнес — це не компроміс між прибутком і добром, це синергія! Уяви, що ти випікаєш хліб, який не лише годує, а й лікує душу. І пам'ятай: твоя соціальна місія — це не просто «для галочки», це твій магніт для клієнтів, партнерів і грантодавців, які шукають сенс у кожній інвестиції!

#### **Цитати від експертів або успішних підприємців**

На думку Юрія Филюка, засновника платформи «Тепле Місто», ініціатора «Промприлад.Реновація», соціальні проєкти мають велике значення, бо від них виграють і інвестори, і громада. Такі проєкти мають великий потенціал розвитку у багатьох містах України [61].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Моя ідея соціального підприємства**

Визначте одну соціальну проблему та розробіть коротку концепцію соціального підприємства, що її вирішує. Заповніть шаблон.

**📌 Шаблон для заповнення: Мій план соціального підприємства (концепція)**

Елемент	Мій соціальний фокус / Ідея
<b>1. Соціальна проблема</b>	[Наприклад, недостатність реабілітаційного обладнання.]
<b>2. Бізнес-ідея та місія</b>	[Наприклад, виробництво та продаж реабілітаційного обладнання. Місія: забезпечити ветеранів якісним обладнанням для швидшого відновлення.]
<b>3. Фінансова модель</b>	[Наприклад, продаж обладнання. Частина прибутку реінвестується в розробку нових моделей та безкоштовні консультації для ветеранів.]
<b>4. Інклюзивний найм</b>	[Наприклад, працевлаштування ветеранів з інвалідністю на виробництві та в консультаційних центрах.]
<b>5. Потенційні джерела підтримки</b>	[Наприклад, гранти для ветеранського бізнесу, міжнародні фонди для реабілітації.]
<b>6. Основний соціальний вплив</b>	[Наприклад, зменшення часу реабілітації, покращення якості життя ветеранів, створення робочих місць.]

**Зверніть увагу****Часті помилки:**

- Незрозуміла соціальна місія або її відсутність.
- Надмірна залежність від грантів замість побудови комерційної стійкості.
- Нездатність реінвестувати прибуток у соціальну місію.
- Відсутність прозорості та звітності щодо соціального впливу.
- Розгляд соціального підприємництва як легкого способу отримати гроші.

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:****Запам'ятайте**

Найкращі бізнеси не лише рахують прибуток, а й вимірюють свій вплив. Коли ви створюєте цінність для суспільства, ви будете не просто бізнес — ви будете краще майбутнє!

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 9

1. Які 2–3 найбільші виклики (наприклад, дефіцит кадрів, нестабільність, інфляція, проблеми комунікації) стоять перед моїм бізнесом у 2025 році, і як я можу адаптуватися до них?
2. Яку одну рутинну операцію я можу автоматизувати вже цього тижня, який цифровий інструмент (CRM, чат-бот, мобільний додаток) оберу та чи маю резервний план на випадок технічних збоїв?
3. Як моя бізнес-модель може інтегрувати актуальні соціальні потреби (наприклад, працевлаштування людей з інвалідністю, ветеранів чи ВПО, підтримка громад), і які ознаки соціального підприємства вже існують у моїй роботі?
4. Які джерела фінансової підтримки для соціальних підприємств (гранти, фонди, державні програми), я можу вивчити та використати для сталого розвитку проєкту?
5. Як я можу розвивати особисту та командну стійкість та ефективніше використовувати цифрові інструменти для комунікації та підтримки, щоб бути впевненим лідером у складні часи?

## ПІДСУМКИ ДО РОЗДІЛУ 9

Ключові висновки: У цьому розділі ми визначили, що:

- ☑ Адаптація бізнес-моделей через релокацію, диверсифікацію, діджиталізацію та автоматизацію є визначальним чинником виживання та розвитку підприємств у складних умовах війни.
- ☑ Сталість і гнучкість команд, інвестування у соціальні ініціативи та підтримка морального духу є основними драйверами успіху — бізнеси, що інтегрують соціальне підприємництво та створюють робочі місця для людей з інвалідністю, ветеранів чи ВПО, відіграють важливу роль у громадській стабільності та відновленні країни.
- ☑ Автоматизація, резервні плани та використання цифрових сервісів (онлайн-реєстрація, хмарні технології) забезпечують безперервність процесів та ефективність навіть під час форс-мажорів.
- ☑ Аналіз реалізованих історій успіху українських підприємців — джерело цінних уроків з адаптації й стійкості; а соціальний вплив та репутація соціального бізнесу стають конкурентною перевагою в умовах кризи.

# РОЗДІЛ 10. ІНКЛЮЗІЯ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ СТАЛОГО БІЗНЕСУ

## 10.1. Соціальні бар'єри і їх подолання

✂ Час на прочитання: 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ допоможе вам зрозуміти соціальні бар'єри — перешкоди, які заважають людям брати участь у різних сферах життя через упередження, норми чи поведінку інших. Ви дізнаєтеся, як їх розпізнавати, як вони впливають на людей і бізнес, та як ефективно їх долати. Це допоможе вам побудувати більш інклюзивний бізнес і зробити внесок у справедливіше суспільство.

**Зв'язок з реальністю:** Під час війни, коли багато людей переживають травми та нові виклики (ветерани, люди з інвалідністю, переселенці), соціальні бар'єри стають ще гострішими. Наприклад, упередження щодо психічного здоров'я або дискримінація за статусом інвалідності можуть заважати адаптації. Розуміння та подолання цих бар'єрів — ключ до побудови сильного, об'єднаного та безбар'єрного суспільства, що є основою для відновлення України.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Що таке соціальні бар'єри і як вони впливають на людей та бізнес?

Соціальні бар'єри — це **перешкоди** у суспільстві (упередження, стереотипи, дискримінація, відсутність інклюзивних практик), що **обмежують доступ** до можливостей, ресурсів та повноцінної участі для певних груп людей (рисунок 10.1). Вони впливають на людей, викликаючи **відчуження, стрес, низьку самооцінку**, а на бізнес — **обмежуючи кадровий потенціал, зменшуючи ринок збуту, погіршуючи репутацію та знижуючи інноваційний потенціал**.

#### 2. Як ідентифікувати та зрозуміти перешкоди, що виникають у суспільстві?

Ідентифікувати та зрозуміти ці перешкоди можна через **глибинні інтерв'ю** з представниками вразливих груп, **соціологічні дослідження, аналіз відгуків та скарг, спостереження за поведінкою, саморефлексію та навчання** з питань різноманіття та інклюзії. Важливо звертати увагу на невербальні сигнали та приховані установки.

#### 3. Які стратегії є ефективними для подолання упереджень, стереотипів та дискримінації?

Ефективні стратегії: **освітні програми та тренінги з різноманіття та інклюзії, просування позитивних прикладів, встановлення чітких антидискримінаційних політик та їх дотримання, заохочення відкритого діалогу, створення інклюзивних спільнот та цілеспрямоване включення представників різних груп у робочі процеси та публічне життя**.

#### 4. Яку роль відіграють емпатія та етична комунікація у побудові безбар'єрного суспільства?

**Емпатія** дозволяє **справді зрозуміти досвід інших**, відчуті їхні труднощі, що є основою для зміни ставлення та поведінки. **Етична комунікація** (уживання коректної термінології, уникнення стереотипів, використання доступних форматів інформації) **створює безпечний простір**, де кожен відчуває себе почутим та оточеним увагою, сприяючи **руйнуванню бар'єрів та побудові довіри** у безбар'єрному суспільстві.



Рис. 10.1. Типи соціальних бар'єрів

Які поширені соціальні бар'єри існують і які є практичні способи їх подолання — докладніше у таблиці 10.1.

Таблиця 10.1

### Поширені соціальні бар'єри та способи їх подолання

Бар'єр	Як проявляється у бізнесі	Практичні рішення для підприємця
<b>Стереотипи та упередження</b>	Недооцінка менеджментом компетенцій працівників з інвалідністю, небажання делегувати їм складні завдання, невпевненість і труднощі у комунікації з клієнтами / партнерами, які мають інвалідність чи статус ВПО.	Навчання: проведення обов'язкових тренінгів персоналу щодо коректної термінології та етикету (наприклад, «людина на кріслі колісному», а не «інвалід»). Розмаїття на керівних посадах: публічна демонстрація того, що успіх залежить від навичок, а не від фізичних характеристик.
<b>Фізична та архітектурна недоступність</b>	Обмеження доступу клієнтів та працівників до офісних, виробничих чи торгових приміщень. Ускладнена доставка продукції.	Аудит доступності: залучення фахівця для проведення оцінки фізичної доступності приміщення. Цифрова інклюзія: забезпечення доступності вебсайту та мобільних застосунків (відповідність критеріям WCAG).
<b>Інформаційна недоступність</b>	Неможливість ознайомити клієнтів / працівників з продуктом, послугою, інструкціями або внутрішніми регламентами.	Мультиформатність: надання ключової інформації у різних форматах — аудіо / субтитри для відео, великий шрифт, контрастне оформлення. Комунікаційні канали: забезпечення можливості спілкуватися через текст (чат, пошта) як альтернативи телефонному зв'язку.
<b>Організаційна жорсткість та бюрократія</b>	Відсутність гнучкості графіків, непристосовані внутрішні процеси, затягування оформлення документів.	Гнучкість: запровадження гнучкого графіка та віддаленої роботи. Процедура «розумного пристосування» — офіційний внутрішній механізм для швидкої адаптації робочого місця під потреби працівника.

Бар'єр	Як проявляється у бізнесі	Практичні рішення для підприємця
<b>Психологічна небезпека та вигорання</b>	Висока плинність кадрів, особливо серед ветеранів та ВПО, стрес, конфлікти через некоректну поведінку колег.	Створення психологічно безпечного середовища (ПБС): запровадження анонімного зворотного зв'язку та регулярних опитувань. Менторство: призначення внутрішніх менторів або залучення зовнішніх психологів для підтримки персоналу, що пережив травматичний досвід.
<b>Фінансові та ресурсні обмеження</b>	Необхідність інвестицій в адаптацію приміщень, відсутність ресурсів на закупівлю допоміжних технологій.	Державні програми: активне використання компенсаційних програм через Державний центр зайнятості для адаптації робочих місць.

**Зверніть увагу**

Війна створює нові виклики — і соціальні, і психологічні. Люди з інвалідністю, ветерани, ті, хто пережили травму — часто стикаються з непорозумінням чи стереотипами.

Ваш бізнес може стати місцем, де: люди почуваються безпечно, де їх поважають, а потреби враховують.

Такий підхід не лише добродійний — він допомагає будувати довіру, приваблювати клієнтів і зміцнювати участь кожної людини.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Подолання соціальних бар'єрів у вашому бізнесі

Щоб подолати соціальні бар'єри у вашому бізнесі, почніть із чесного самоаналізу своїх упереджень та стереотипів у команді. Далі навчайтеся самі та навчайте своїх працівників коректному спілкуванню та етикету. Використовуйте людиноцентричну мову в усіх комунікаціях та уникайте стереотипів у рекламі. Створіть безпечне та доступне середовище — як фізичне, так і психологічне, з нульовою толерантністю до дискримінації. Активно співпрацюйте з громадськими організаціями, щоб разом долати соціальні бар'єри.

В умовах війни, коли багато людей переживають травми та нові виклики (ветерани, люди з інвалідністю, переселенці), соціальні бар'єри стають ще відчутнішими. Наприклад, упередження щодо психічного здоров'я або дискримінація за статусом інвалідності можуть заважати адаптації чи реінтеграції на робочому місці. Розуміння та подолання цих бар'єрів — ключ до побудови сильного, об'єднаного та безбар'єрного суспільства, що є основою для відновлення України.

Нижче додаємо чек-лист, щоб ви могли оцінити ступінь інклюзивності свого бізнесу. Кожна відповідь «Так» означає, що ви усунули один із бар'єрів.

#### Чек-лист «Ступінь подолання соціальних бар'єрів»:

№	Напрямок (Бар'єр)	Критерій для оцінки (верифікована дія)	Так / Ні	Коментар
<b>I. Упередження (Стереотипи)</b>				
1.	Кадрова політика	Чи містять внутрішні документи компанії або оголошення про вакансії чітку заборону дискримінації за будь-якою ознакою (інвалідність, ветеранський статус, ВПО, тощо)?		
2.	Етична комунікація	Чи пройшли всі керівники та не менше 80 % персоналу тренінг щодо етичної комунікації за останні 12 місяців?		

№	Напря́м (Бар'єр)	Критерій для оцінки (верифікована дія)	Так / Ні	Коментар
3.	Представництво	Чи публікує компанія у своїх комунікаційних каналах (сайт, соцмережі) приклади успішної роботи співробітників із різних соціальних груп (ветерани, люди з інвалідністю тощо)?		
<b>II. Фізична та інформаційна доступність</b>				
4.	Фізичний аудит	Чи проводиться офіційний аудит фізичної доступності вашого офісу, магазину чи виробничих приміщень фахівцями за останні 2 роки?		
5.	Цифрова доступність	Чи відповідає ваш основний вебсайт (за результатами тестування) базовим вимогам WCAG (Web Content Accessibility Guidelines)?		
6.	Мультиформат	Чи доступна ключова інформація (інструкції, меню, прайслисти) у різних форматах?		
<b>III. Організаційна та психологічна гнучкість</b>				
7.	Гнучкість праці	Чи закріплена можливість гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи та/або адаптованого робочого місця (розумне пристосування) у внутрішніх регламентах компанії?		
8.	Психологічна безпека	Чи надає компанія або інформує працівників про можливість отримати безкоштовну психологічну підтримку у кризових ситуаціях?		
		Чи існує в компанії анонімний канал (форма зворотного зв'язку, «скринька довіри»), через який співробітники можуть повідомити про некоректну або дискримінаційну поведінку?		
9.	Відновлення	Чи розроблена та роз'яснена персоналу чітка політика надання додаткових відпусток або гнучкого робочого часу для співробітників, які проходять реабілітацію?		
<b>IV. Зовнішня підтримка та співпраця</b>				
10.	Державні програми	Чи вивчала компанія можливість отримання компенсації від Державного центру зайнятості для адаптації робочих місць або отримання грантів для соціально відповідального бізнесу?		

**Лайфгак для підприємця:** Запросіть фахівця для проведення **обстеження фізичної доступності** вашого закладу і розробіть план для реалізації наданих рекомендацій.

**Ось ваші перші конкретні кроки:**

- 1. Проведіть аудит доступності:** Не припускайте, що ваш простір доступний. Залучіть фахівця для проведення оцінки фізичної та інформаційної доступності вашого закладу або офісу. Отримайте детальний звіт і реалізуйте надані рекомендації (наприклад, встановіть контрастну навігацію, переобладнайте санвузол).
- 2. Запровадьте політику «Розумного пристосування»:** Офіційно закріпіть у внутрішніх документах процедуру швидкої та гнучкої адаптації робочого місця (закупівля спеціалізованого крісла, надання допоміжних технологій, переведення на гнучкий графік) відповідно до індивідуальних потреб працівника (особливо актуально для ветеранів).
- 3. Фінансова підтримка інклюзії:** Вивчіть можливість використання компенсаційних програм від Державної служби зайнятості. Держава може компенсувати витрати на створення адаптованих робочих місць.
- 4. Комунікаційний тренінг:** Забезпечте обов'язкове навчання персоналу (особливо фронт-офісу та HR) щодо коректної комунікації з ветеранами та людьми з інвалідністю. Це усуне страх, незручність і запобігатиме використанню дискримінаційної термінології.
- 5. Створіть анонімний зворотний зв'язок:** Для забезпечення психологічно безпечного середовища запровадьте анонімну форму зворотного зв'язку (електронна форма, анонімне опитування), через яку співробітники можуть повідомити про некоректну або дискримінаційну поведінку без ризику помсти.

**ІСТОРІЯ УСПІХУ:****Veteran Hub: допомога на шляху до цивільного життя**

**Виклик:** З початком війни в Україні різко зросла потреба у психологічній допомозі, але водночас існувала значна **стигма** щодо звернення до психологів, особливо серед чоловіків та військових. Люди боялися осуду, вважали це «слабкістю».

**Стратегія подолання бар'єрів:** Засновники **Veteran Hub** сфокусувалися на **дестигматизації** та **доступності** психологічної допомоги. Ця організація є одним із найвідоміших центрів, що надає комплексні послуги ветеранам, зокрема психологічну підтримку. Вони активно працюють над усуненням стигми, пропонують безоплатні консультації та створюють спільноту, де ветерани можуть отримати допомогу без страху осуду [24].

**Цитати від експертів або успішних підприємців**

«Соціальні бар'єри — це не стіни, а міфи. І ці міфи ми можемо зруйнувати лише правдою, емпатією та реальними діями», — Ольга Гавриш, психологиня.

«Бізнес, який ігнорує соціальні бар'єри, сам створює собі бар'єри для зростання. Інклюзія — це не просто добре, це розумно», — Ярослав Ажнюк, співзасновник Petcube.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

Виберіть один конкретний соціальний бар'єр, який ви ідентифікували у своєму бізнесі або оточенні. Сформулюйте одну дію, яку ви можете зробити протягом наступного тижня, щоб почати його руйнувати. Опишіть цю дію та очікуваний результат.

 **Шаблон для заповнення: Мій план подолання соціальних бар'єрів** (приклад)

Ідентифікований бар'єр	Його вплив на мій бізнес / суспільство	Моя конкретна дія (що я зроблю)	Очікуваний результат	Термін
Наприклад, стереотипи щодо людей з психічними порушеннями	Наприклад, важко наймати, нерозуміння клієнтів	Розмістити на сайті розділ «Наші цінності: про інклюзію та ментальне здоров'я»	Підвищення обізнаності, залучення лояльних клієнтів.	2 тижні
Наприклад, фізична недоступність вхідної групи (двері, поріг)	Наприклад, втрата клієнтів / працівників, які використовують крісла колісні (зокрема ветеранів).	Встановити пандус	Збільшення фізичної доступності приміщення.	1 місяць

**КОРИСНЕ ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ:**

Громадська організація «Безбар'єрність» [30]. Там же можна знайти посилання на Довідник безбар'єрності [39].

**ПІДСУМКИ ТЕМИ:**

**Запам'ятайте**

Найкращий бізнес — це той, що бачить не перешкоди, а можливості у кожній людині. Будуйте мости, а не стіни, і ваш успіх буде вимірюватися не лише прибутком, а й змінами, які ви принесете у світ!

## 10.2. Інклюзивні бізнес-моделі

 **Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ допоможе вам зрозуміти, як будувати бізнес, що не лише генерує прибуток, а й активно сприяє подоланню бар'єрів та інтеграції різних груп людей. Ви заглибитесь в концепцію інклюзивних бізнес-моделей, дізнаєтесь про їхні ключові елементи та отримаєте практичні поради, як створити продукти та послуги, доступні та цінні для кожного клієнта, що є запорукою успіху та соціального впливу.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли суспільство зазнає масштабних змін, а кількість людей з різними потребами зростає (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю), **інклюзивні бізнес-моделі** стають **стратегічною необхідністю**. Вони дозволяють не лише залучати нові сегменти ринку, а й демонструвати соціальну відповідальність, зміцнювати довіру до бренду та активно долучатися до побудови безбар'єрної України, що є ключем до її швидшого відновлення та розвитку.

**КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:**

**1. Що таке інклюзивна бізнес-модель і чим вона відрізняється від традиційних моделей?**

Інклюзивна бізнес-модель — це **стратегія ведення бізнесу, що свідомо інтегрує різноманітні групи населення** (як працівників, так і клієнтів) в ланцюжок створення вартості компанії, генеруючи таким чином взаємні вигоди. Вона відрізняється від традиційних моделей тим, що **соціальний вплив та рівність є її фундаментальними принципами**, а не додатковою функцією, і прибуток досягається через розширення доступу та задоволення потреб ширшої аудиторії.

## 2. Які основні елементи включає розробка інклюзивної бізнес-моделі?

Розробка інклюзивної бізнес-моделі включає: **глибинне розуміння потреб вразливих груп, універсальний дизайн продуктів / послуг, доступні канали дистрибуції та комунікації, інклюзивний підбір персоналу та управління персоналом, партнерства з громадськими організаціями та експертами, прозорий вимір соціального впливу та реінвестування частини прибутку у соціальну місію.**

## 3. Як адаптувати продукти, послуги та процеси, щоб вони були доступними та цінними для всіх сегментів суспільства?

Адаптація продуктів, послуг та процесів: **фізична доступність** (пандуси, широкі проходи), **цифрова доступність** (відповідність WCAG, текст заміщення, клавіатурна навігація), **гнучкі цінові моделі, різноманітні формати інформації, навчання персоналу з інклюзивного сервісу, персоналізований підхід та зворотний зв'язок від представників різних груп для постійного вдосконалення.**

## 4. Яку роль відіграє інклюзія у створенні конкурентних переваг та забезпеченні стійкості бізнесу в Україні?

Інклюзія в Україні створює конкурентні переваги, відкриваючи **нові ринкові сегменти** (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю), **покращуючи репутацію та довіру клієнтів, залучаючи талановитих працівників з різним досвідом, сприяючи інноваціям та формуванню лояльної спільноти.** Це забезпечує **стійкість бізнесу** через соціальну легітимність, адаптованість до змін та підтримку місцевих громад, що особливо важливо в умовах війни та відновлення.

У таблиці 10.2 показано, як системне використання інклюзивного підходу перетворює соціальну потребу на інноваційну та фінансово стійку бізнес-модель.

Таблиця 10.2.

### Інклюзивні бізнес-моделі: від подолання бар'єрів до переваги

Ключовий фокус інклюзивного підходу	Соціальний бар'єр / функціональна потреба	Інклюзивна бізнес-модель (приклад)	Системна адаптація та конкурентна перевага
Реінтеграційна та фізична доступність (ветерани, мобільність)	Складність працевлаштування ветеранів, відсутність ергономічних рішень у офісі.	«Адаптивний промисловий дизайн» (Розробка та виробництво ергономічних меблів, допоміжних засобів та спеціалізованого одягу).	Перевага: модель R&D (дослідження та розробка), в якій ветерани є ключовими тестувальниками та консультантами. Висока якість та довіра цільового ринку. Адаптація: гнучкі, технологічні робочі місця, використання компенсацій ДСЗ.
Комунікаційна та сенсорна доступність (порушення слуху/зору)	Недоступність цифрового та візуального контенту; інформаційна ізоляція.	«Інклюзивна медіа-лабораторія» (агенція, що спеціалізується на створенні доступного контенту: аудіоописи, шрифти Брайля, субтитри та переклад жестовою мовою).	Перевага: монополія на спеціалізованому ринку. Дотримання законодавства: допомога великим компаніям та державним установам у виконанні вимог WCAG та законів про доступність.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Розробка інклюзивної бізнес-моделі**

Щоб створити інклюзивний бізнес, потрібно пройти кілька кроків. Спочатку визначте, кому ви хочете допомогти (наприклад, ветеранам, людям з інвалідністю) та які їхні потреби. Потім адаптуйте свої товари чи послуги, щоб вони були зручними для цієї групи (наприклад, аудіо-меню в кав'ярні). Важливо також зробити доступними способи доставки товарів чи спілкування (пандуси, доступний сайт). Навчіть свою команду спілкуватися з емпатією та збирайте відгуки. Наймайте різних людей у свою команду та співпрацюйте з організаціями, які допомагають вразливим групам. Нарешті, вимірюйте, як ваш бізнес змінює життя людей, а не лише обсяг прибутку.

Створення інклюзивної бізнес-моделі допомагає залучити більше клієнтів та працівників, роблячи бізнес сильнішим. Це особливо важливо в Україні зараз, коли багато людей потребують підтримки та можливостей.

** Чек-лист «Верифікація готовності до інклюзивної бізнес-моделі»**

Використовуйте цей чек-лист для перевірки, чи є ваша інклюзивна ініціатива стратегічно обґрунтованою, а не ситуативною.

№	Напрямок перевірки	Верифікований критерій (факт)	Так / Ні	Коментар (докази)
<b>I. Стратегічний фокус (ціннісна пропозиція)</b>				
1.	<b>Цільова група</b>	Чи є у вас письмовий опис профілю цільової групи (наприклад, «Ветерани з ПТСР», «ВПО із досвідом в ІТ») з чітким визначенням їхніх функціональних потреб?		
2.	<b>Адаптація пропозиції</b>	Чи пройшла ваша послуга / продукт тестування цільовою групою?		
3.	<b>Конкурентна перевага</b>	Чи можете ви чітко сформулювати, як інклюзивний підхід створює додаткову вартість або знижує витрати для вашого бізнесу?		
<b>II. Операційна готовність (канали та процеси)</b>				
4.	<b>Доступність каналу</b>	Чи має ваш основний канал комунікації (вебсайт, фізична точка продажу, мобільний додаток) сертифікат щодо рівня фізичної або цифрової доступності (WCAG)?		
5.	<b>Інклюзивний підбір персоналу</b>	Чи розроблено в HR-відділі процеси, які враховують необхідність «розумного пристосування» (наприклад, можливість дистанційної співбесіди) при подачі на вакансію на проходженні співбесіди?		
6.	<b>Готовність команди</b>	Чи пройшли всі працівники, які будуть взаємодіяти з цільовою групою, спеціалізоване навчання (наприклад, «Комунікація з ветеранами: особливості ПТСР» курс із жестової мови)?		

№	Напрямок перевірки	Верифікований критерій (факт)	Так / Ні	Коментар (докази)
<b>III. Стійкість та партнерство</b>				
7.	<b>Вимірювання впливу</b>	Чи визначено 3–5 ключових показників (KPI) для вимірювання соціального впливу (наприклад, кількість працевлаштованих з числа цільової групи, кількість позитивних відгуків)?		
8.	<b>Фінансова стійкість</b>	Чи включено витрати на адаптацію робочих місць та навчання до бізнес-плану, та чи враховано потенційні джерела фінансування (державні програми, гранти)?		
9.	<b>Партнерська екосистема</b>	Чи підписано меморандум про співпрацю або формалізовано партнерство принаймні з однією профільною громадською організацією (наприклад, Veteran Hub, HAIU) для менторської підтримки?		

 **Шаблон для заповнення: Інклюзивна бізнес-модель Canvas (адапована)**

Блоки	Опис
<b>Ключові партнери</b>	[Наприклад, громадські організації людей з інвалідністю, ветеранські фонди, донорські організації, центри зайнятості.]
<b>Ключові види діяльності</b>	[Наприклад, розробка адаптованих продуктів, інклюзивний підбір персоналу, навчання персоналу, підтримка безбар'єрності простору та онлайн-сервісів, вимірювання соціального впливу.]
<b>Ключові ресурси</b>	[Наприклад, досвідчені ментори, безбар'єрні приміщення, доступні IT-рішення, різноманітна команда, КЕП, кошти для адаптації.]
<b>Ціннісна пропозиція орієнтована на інклюзію</b>	[Наприклад, якісні послуги для всіх клієнтів, незалежно від їхніх фізичних можливостей; створення гідних робочих місць для ветеранів; сприяння соціальній інтеграції через наш продукт.]
<b>Відносини з клієнтами</b>	[Наприклад, емпатичне та індивідуальне обслуговування, активний збір зворотного зв'язку від різних груп, коректна комунікація.]
<b>Канали збуту</b>	Доступний веб-сайт, адаптований фізичний простір, телефонні консультації, месенджери, соціальні мережі.

Блоки	Опис
Клієнтські сегменти	[Наприклад, широке коло споживачів що включає людей з порушеннями зору, ветеранів, ВПО, людей похилого віку.]
Структура витрат	[Наприклад, витрати на виробництво / послуги + витрати на адаптацію фізичного простору (пандуси, тощо), навчання персоналу, соціальні програми.]
Потоки доходів	[Наприклад, продаж товарів / послуг + гранти на інклюзивні ініціативи, соціальні інвестиції.]
Соціальний вплив	[Наприклад, кількість працевлаштованих осіб з інвалідністю, кількість людей, що отримали доступ до послуги, підвищення обізнаності суспільства, внесок у розбудову безбар'єрного середовища.]

**Лайфгак для підприємця:** Інклюзивна бізнес-модель — це не про те, щоб просто «бути добрим», а про те, щоб «бути розумним!» Уяви: ти відкриваєш двері для тих, кого ігнорують інші, і вони стають твоїми найлояльнішими клієнтами. Це як знайти цілий новий океан ринку, де конкурентів обмаль. І пам'ятай: будуй бізнес для людей, а гроші прийдуть!

## ІСТОРІЯ УСПІХУ:

### Громадська ресторація «Urban Space 100» (Івано-Франківськ)

**Опис:** Це соціальне підприємство у форматі ресторану, який належить 100 співвласникам. Увесь прибуток спрямовується на підтримку локальних соціальних, культурних та освітніх проєктів у місті.

**Інклюзивна бізнес-модель. Цінність, орієнтована на інклюзивність:** Залучення мешканців міста до вирішення проблем громади через спільне підприємництво.

- **Ключові ресурси:** 100 інвесторів-співзасновників, ресторан як платформа для подій.
- **Клієнтські сегменти:** місцеві жителі, туристи, активісти, соціальні проєкти.
- **Потоки доходів:** продаж страв і напоїв у ресторані.
- **Соціальний вплив:** понад 140 профінансованих проєктів – від бібліотек і освіти до безбар'єрних майданчиків.



Urban Space 100 –  
офіційний сайт [9]

### Цитати від експертів або успішних підприємців

«Інклюзивна бізнес-модель — це не просто бізнес для людей з інвалідністю, це бізнес, який працює для всіх, беручи до уваги потреби кожного», — Олександр Ярошук, експерт з інклюзії.

## ПІДСУМКИ ТЕМИ:

Запам'ятайте

Бізнес, що бачить різноманіття як силу, а не як виклик, будує не просто прибуток, а й фундамент для сильної, безбар'єрної та процвітаючої України!

### 10.3. Підтримка, менторство, державні програми

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ покаже вам усі можливості, які є для підприємців. Ви зрозумієте, що успіх бізнесу залежить не лише від вашої роботи, а й від того, як ви використовуєте зовнішню підтримку. Ми розкажемо про менторство, навчання, державні гранти та міжнародні ініціативи, які допоможуть вашій справі зростати, особливо у важкі часи.

**Зв'язок з реальністю:** Під час війни, коли грошей мало, а ризики високі, зовнішня допомога є дуже важливою для виживання та розвитку українського бізнесу. Державні програми для ветеранів, переселенців та людей з інвалідністю, а також міжнародні гранти — це не просто бонуси. Це важливі інструменти, які допомагають підприємцям вистояти, відновити роботу та активно підтримувати економіку України, створюючи робочі місця та позитивний вплив на суспільство.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

##### 1. Які види підтримки доступні для українських підприємців (фінансові, експертні, освітні)?

Доступні види підтримки: **фінансова** (гранти, кредити, інвестиції), **експертна** (консультування, юридична, бухгалтерська допомога), **освітня** (тренінги, вебінари, курси, менторство), **інфраструктурна** (доступ до коворкінгів, бізнес-інкубаторів), а також **інформаційна** та **нетворкінгова** підтримка.

##### 2. Чому менторство є ключовим для розвитку бізнесу, і як знайти ефективного ментора?

Менторство є ключовим для розвитку бізнесу, оскільки **досвідчений ментор** надає цінні поради, ділиться знаннями, допомагає уникнути типових помилок, розширює коло контактів та підтримує ментально. Ефективного ментора можна знайти через **бізнес-асоціації, програми менторства, онлайн-платформи** або за рекомендаціями.

##### 3. Які основні державні програми підтримки бізнесу діють в Україні, і як ними скористатися?

Основні державні програми: **грантова підтримка** (наприклад, «єРобота» від «Дія»), **пільгові кредити** («5-7-9%»), **компенсація за працевлаштування** для окремих категорій [32], **консультаційні центри** при ЦНАП та «Дія.Бізнес». Скористатися можна, подавши заявку через «Дія» або відповідні державні установи, дотримуючись їхніх умов.

##### 4. Яку роль відіграють міжнародні та громадські організації у підтримці підприємництва?

Міжнародні та громадські організації відіграють важливу роль, надаючи **фінансову підтримку** (гранти, пільгове фінансування), **експертну допомогу, навчальні програми, менторство, доступ до мереж контактів**, а також сприяють **розвитку підприємницької екосистеми та соціальної інтеграції**, особливо в кризові часи.

##### 5. Як ефективно залучати та використовувати зовнішню підтримку, особливо в умовах війни?

Для ефективного залучення та використання зовнішньої підтримки: **чітко сформулюйте потреби бізнесу, активно шукайте відповідні програми** (на сайтах донорів, у соцмережах), **якісно готуйте заявки, будуйте партнерства, демонструйте соціальну відповідальність та регулярно звітуйте** про використання коштів та досягнуті результати (рисунок 10.2).

**Зверніть увагу**

В умовах війни багато програм підтримки зосереджені на **реінтеграції та підтримці ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю**, а також на відновленні постраждалих територій. **Не бійтеся просити про допомогу** — це ознака сили та мудрості.



**Рис. 10.2.** Кроки по залученню підтримки

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Залучення підтримки для вашого бізнесу

##### 1. Менторство:

- **Визначте свої потреби:** що саме ви шукаєте від ментора (поради з маркетингу, фінансів, управління командою, психологічна підтримка)?
- **Шукайте ментора:**
  - **Бізнес-спільноти:** підприємницькі клуби, галузеві асоціації.
  - **Акселератори / інкубатори:** Більшість з них мають менторські мережі.
  - **Програми менторства:** спеціалізовані програми (наприклад, від GIZ, ЄБРР, Фонду Східна Європа).
  - **Особисті зв'язки:** запитайте у знайомих, хто може порекомендувати.
- **Побудуйте стосунки:** будьте ініціативними, поважайте час ментора, готуйте питання, чітко формулюйте запити, надавайте зворотний зв'язок про результати його порад.

## 2. Державні програми підтримки:

- **Портал «Дія.Бізнес»:** основний ресурс для пошуку інформації про всі державні програми, гранти, пільгові кредити («Власна справа», «Доступні кредити 5-7-9%»). Надає консультації.
- **Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України:** офіційна інформація про стратегії підтримки МСБ.
- **Державна служба зайнятості:** програми для створення робочих місць, зокрема для ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю (наприклад, гранти «Власна справа», ваучери на навчання), програма компенсації за облаштування робочого місця для працівника з інвалідністю.
- **Місцеві програми:** звертайтеся до місцевих органів влади (міські, обласні адміністрації), центрів розвитку підприємництва.
- **Підготовка заявки:** уважно вивчайте критерії, готуйте бізнес-план, кошторис, документи.

## 3. Міжнародні та громадські фонди (Гранти):

- **Дослідіть донорів:** ПРООН, ЄБРР, GIZ, Caritas, IOM, Save the Children, DRC, а також українські фонди (Фонд Східна Європа, Український фонд стартапів).
- **Фокус:** багато грантів мають соціальний, екологічний, регіональний або цільовий фокус (підтримка жінок, ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю).
- **Агрегатори грантів:** використовуйте онлайн-платформи, що збирають інформацію про актуальні гранти.
- **Якість заявки:** грантова заявка повинна бути чіткою, обґрунтованою, з вимірним соціальним впливом та реалістичним бюджетом.

## 4. Освітні програми та бізнес-спільноти:

- **Онлайн-курси та вебінари:** Prometheus, EdEra, Coursera, платформи від бізнес-шкіл. Багато є безкоштовними або пільговими.
- **Бізнес-школи:** програми для підприємців (KSE, kmbs, LvBS).
- **Галузеві асоціації:** об'єднання підприємців у вашій сфері (наприклад, Асоціація IT України, Асоціація рестораторів).
- **Громадські організації:** багато ГО надають консультації, тренінги та підтримку для підприємців (наприклад, ГО «Промінь надії» для людей з інвалідністю, ветеранські хаби).
- **Акселератори / інкубатори:** подавайте заявки на участь у програмах для стартапів.

### Чек-лист «Готовність до залучення підтримки»:

- Чи чітко я розумію, який вид підтримки мені потрібен (фінансова, експертна, освітня)?
- Чи провів(ла) я дослідження доступних програм (державних, міжнародних, громадських)?
- Чи маю я якісний бізнес-план / концепцію, готову для подачі на гранти або презентації ментору?
- Чи готовий(а) я активно шукати контакти та будувати мережу?
- Чи розумію я вимоги до звітності для грантових коштів?
- Чи готовий(а) я приймати поради та змінювати свою стратегію?
- Чи можу я чітко сформулювати свій запит на підтримку?

### Зверніть увагу

#### Часті помилки:

- Незнання або ігнорування доступних програм підтримки.
- Нереалістичні очікування щодо отримання фінансування без належної підготовки.
- Відсутність чіткого бізнес-плану при подачі заявок на гранти.
- Небажання звертатися за менторською підтримкою.

**Лайфгак для підприємця:** Підтримка — це не ознака слабкості, а стратегічна перевага! Це як мати команду супергероїв, готових допомогти тобі в будь-якій ситуації. Не соромся просити про допомогу, бо справжні підприємці знають: один у полі не воїн, а в команді — сила! І пам'ятай: кожен ментор колись сам був учнем!

#### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

**Сергій Кривуша — учасник бойових дій з інвалідністю зі Сквири на Київщині — став першим ФОПом в Україні, який отримав 500 тисяч гривень державної компенсації на облаштування робочого місця та розвиток бізнесу.**

Його шлях до підприємництва розпочався весною 2024 року, коли Сергій звернувся до місцевого центру зайнятості. Там йому не просто надали консультацію — вони повірили в нього. З їхньою підтримкою він зареєструвався як фізична особа-підприємець (ФОП) і незабаром виграв ветеранський грант у межах державної програми «Власна справа».

Але справжній прорив відбувся, коли Державна служба зайнятості вперше в історії України виплатила компенсацію у розмірі 500 тисяч гривень на облаштування робочого місця для ФОПа з інвалідністю I або II групи. Сергій став першим, хто скористався цією ініціативою, запущеною за підтримки Міністерства економіки України.

Як витратив він ці кошти? Частина грошей пішла на адаптоване робоче місце: комп'ютер, спеціалізоване програмне забезпечення та джерело безперебійного живлення — все це дозволило Сергію працювати комфортно, незважаючи на інвалідність. Але головна ідея — сонячна енергетика. З решти коштів він закупив обладнання для установки сонячних панелей, створивши власну мікрокомпанію в галузі зеленої енергетики.

Ще цікавіше: Сергій організував команду, до якої увійшли ще двоє ветеранів. Разом вони виконують перші замовлення, допомагаючи українцям ставати енергонезалежними в умовах війни та нестабільності.

Його історія — це не просто приклад особистого успіху. Це символ нової української сили: коли після травм, втрат і отриманих порушень можна збудувати щось стійке, корисне і надихаюче. Сергій Кривуша довів, що інвалідність — не перешкода для бізнесу, а державна підтримка — справжній стимул для тих, хто готовий діяти [15].

#### Цитати від експертів або успішних підприємців

«Будьте проактивними. Інформація про гранти та програми підтримки часто оновлюється. Підписуйтеся на розсилки, відвідуйте вебінари», — Ірина Литовченко, експертка з фандрейзингу.

«Менторство — це не про те, щоб дати відповідь, а про те, щоб навчити ставити правильні питання. Це прискорює зростання в десятки разів», — Андрій Федорів, маркетолог, ментор.

#### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

### Запам'ятайте

Ваш бізнес — це як квітка, що прагне сонця. А підтримка — це дощ і добриво, що допомагають їй рости навіть на випаленій землі. Шукайте їх, і ваша справа розквітне!

## 10.4. Історії підприємців з інвалідністю

**Х** Час на прочитання: 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ присвячений незламному духу та підприємницькому потенціалу людей з інвалідністю в Україні. Ви дізнаєтеся про їхні унікальні історії успіху, які демонструють, як сила волі, адаптивність та інноваційний підхід дозволяють долати будь-які бар'єри. Ці приклади стануть для вас джерелом натхнення та практичним посібником для побудови власного стійкого та соціально відповідального бізнесу.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли кількість людей з інвалідністю, на жаль, зростає (особливо серед ветеранів), їхня **економічна активність та інтеграція через підприємництво є критично важливою** для відновлення країни. Підприємці з інвалідністю не лише створюють власні робочі місця, а й часто стають рушійною силою для включення інших, демонструючи суспільству, що справжні бар'єри — лише в голові. Їхні історії — це живий доказ незламності українського духу та потенціалу, який допоможе відбудувати сильну, безбар'єрну Україну.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які унікальні виклики та переваги мають підприємці з інвалідністю в Україні?

Унікальні виклики: **фізичні та соціальні бар'єри, стереотипи, обмежений доступ до фінансування та інформації, потреба в безбар'єрному робочому середовищі.** Переваги: **глибше розуміння потреб ринку, що орієнтується на різноманіття споживачів, висока мотивація, інноваційний підхід до вирішення проблем, лояльність клієнтів та підтримка громадських організацій.**

#### 2. Які реальні історії українських бізнесів, заснованих людьми з інвалідністю, можуть надихнути на власні звершення?

Натхненням для багатьох можуть стати приклади ветеранів, які, попри життєві випробування й отриману інвалідність, створили справу мрії. Візьмемо кав'ярню «Veterano Coffee», де творці — справжні побратими, які після поранень та втрат не здалися і збудували спільноту підтримки. Зоомагазин і грумінг-салон «Грум Хрум», започаткований ветераном з інвалідністю разом із дружиною, став не просто бізнесом, а місцем турботи — і про тварин, і про людей.

Ігор Глиняний із Кобеляк на Полтавщині після поранення на фронті знайшов новий шлях у аграрній справі. Ігор разом із дружиною розпочав вирощувати екологічно чисті овочі та ягоди. Вони побудували теплиці площею понад 1 200 м<sup>2</sup>, вирощують помідори, огірки, зелень, а також готують поле для полуниці з планами збільшення до 2–4 гектарів. Для нього це не лише спосіб заробітку, а й спосіб відновлення та пошуку нового сенсу життя після фронту. Ігор порівнює догляд за рослинами з терапією, яка дає спокій і радість — це допомагає йому і надихає далі рухатися вперед.

Ще одне яскраве свідчення незламності — історія Петра Красицького з Києва. Після черепно-мозкових травм і двох інсультів, підтримуваний сімейною лікаркою, він заснував сучасний медичний центр «Разом», який сьогодні допомагає і військовим, і цивільним киянам — і створює нові робочі місця для колишніх захисників.

Ці приклади доводять: інвалідність може стати початком нового етапу, спонукати шукати глибший сенс і робити те, що наповнює життя радістю, силою та користю для суспільства. Кожна історія свідчить — навіть після випробувань можливо будувати улюблену справу, надихати інших і створювати цінність для світу.

#### 3. Які практичні уроки можна винести з досвіду цих підприємців та застосувати у своїй підприємницькій діяльності?

Практичні уроки: **фокус на вирішенні реальних проблем, нестандартний підхід до ресурсів, активне використання соціальної складової для просування, побудова сильної команди, гнучкість та адаптивність, пошук партнерів, які поділяють цінності, та перетворення «обмежень» на унікальні конкурентні переваги.**

**Зверніть увагу**

В Україні зараз формується потужна когорта ветеранів, які набули інвалідності, але мають величезний потенціал та бажання активно долучатися до життя та економіки. Їхній військовий досвід дає їм унікальні якості: **стійкість, дисципліну, вміння швидко ухвалювати рішення та працювати в умовах невизначеності**. Це якості, які є безцінними для підприємництва. Підтримка їхніх ініціатив — це не просто соціальна відповідальність, а стратегічна інвестиція у відновлення та нове майбутнє України. Будьте готові вчитися у них!

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

 **Шаблон для заповнення: Мій потенціал як підприємця з інвалідністю**

Аспект	Мій опис / Мої думки
<b>Мої сильні сторони</b>	[Наприклад, висока стійкість, вміння долати труднощі, глибоке розуміння потреб людей з порушенням зору, інноваційне мислення, самодисципліна.]
<b>Мої потреби в адаптації робочого місця</b>	[Наприклад, спеціалізоване програмне забезпечення для читання з екрана, зручне крісло, гнучкий графік роботи.]
<b>Ідея бізнесу, що враховує це</b>	[Наприклад, розробка аудіо-екскурсій та подкастів для музеїв та туристичних локацій. Цінність: створення доступного контенту для незрячих людей, нові формати для всіх. Моя перевага: я сам(а) користувач(ка) таких послуг, знаю, що дійсно потрібно.]
<b>Потенційні джерела підтримки</b>	[Наприклад, гранти ПРООН для соціальних інновацій, державні програми, які реалізуються через Державний центр зайнятості, менторство від бізнес-асоціацій.]
<b>Очікуваний соціальний вплив</b>	[Наприклад, збільшення доступності культурної спадщини для незрячих людей, створення робочих місць для інших незрячих фахівців, підвищення обізнаності суспільства про інклюзію.]

 **Чек-лист «Готовність до підприємництва»:**

- Чи чітко я визначив(ла) **свої сильні сторони** та потреби в адаптації?
- Чи маю я **бізнес-ідею**, яка враховує мої потреби та вирішує реальні проблеми?
- Чи ознайомлений(а) я з **державними та міжнародними програмами підтримки** для підприємців з інвалідністю?
- Чи готовий(а) я **активно шукати менторів** та партнерів?
- Чи розумію я, як **забезпечити безбар'єрність** свого продукту / послуги та робочого місця?

- Чи готовий(а) я **комунікувати свою історію** та місію, щоб надихати інших?
- Чи вірю я у свій **потенціал** досягти успіху?

**Лайфгак для підприємця:** Інвалідність може давати інший кут зору та глибоке розуміння потреб окремих груп споживачів. Це перетворює досвід на реальну конкурентну перевагу. Адже створюючи бізнес, що долає бар'єри, ти створюєш не просто прибуток — ти формуєш світ без обмежень.

## ІСТОРІЇ УСПІХУ:

### Заняття бджільництвом стало способом відновлення і бізнесом

Олександр Олефір, штаб-сержант та учасник Революції Гідності, отримав II групу інвалідності внаслідок важкого поранення під Новолуганським у зоні АТО. Після демобілізації у 2021 році він обрав шлях самореабілітації через бджільництво, розвинувши невелику пасіку в родинний бізнес на Полтавщині.

Завдяки грантовій підтримці та наполегливій праці його господарство виросло до 500 бджолиних сімей. Зараз він не лише розвиває медове виробництво й експорт, а й планує навчати інших ветеранів, організовуючи для них практичні заняття і збираючись у майбутньому подарувати стартову бджолину сім'ю кожному випускнику таких курсів. Для Олександра пасіка стала не лише справою, а й місцем відновлення та нових починань після служби [22].



### Психологічний хаб «Танто»

Після повернення з фронту, відчувши складнощі адаптації та подолавши серйозні поранення, ветеран Денис Дудник вирішив не лише впоратися самому, а й простягнути руку підтримки іншим. Завдяки гранту Українського ветеранського фонду в Ірпені з'явився психологічний хаб «Танто», який став місцем сили та відновлення для багатьох. Тут військові, ветерани і цивільні, котрі пережили травми війни і окупації, отримують кваліфіковану допомогу сучасної команди фахівців.

Послуги для захисників і їхніх родин тут безкоштовні, центр має статус офіційного надавача реабілітаційних і соціальних послуг, а команда хабу впроваджує нові підходи, зокрема онлайн-сервіси для максимальної доступності підтримки по всій країні. Історія «Танто» доводить: навіть після тяжких випробувань можна не лише відновитися, а й допомогти віднайти сили іншим, хто цього потребує [94].



### Розвиток власної справи з виготовлення меблів та виробів з металу

Ветеран Олександр Довгалюк із Дергачів на Харківщині, військовий пенсіонер із інвалідністю, відкрив власний бізнес на грантові кошти програми «Власна справа».

Він займається виготовленням меблів у стилі лофт та виробів із металу — калиток, огорож, воріт тощо. Олександр пройшов безкоштовне навчання на електрозварювальника та отримав обладнання для майстерні завдяки грантовій підтримці. Бізнес став реалізацією його давньої мрії, яка збулася завдяки підтримці держави після повернення з фронту, де він воював добровольцем до 2023 року, поки не звільнився за станом здоров'я через отриману інвалідність [100].



### Поради від експертів або успішних підприємців

«Інвалідність не обмежує вас. Ваші обмежувальні переконання обмежують вас», — Нік Вуйчич (адаптовано).

У своїх виступах і блогах Андрій Федорів (засновник маркетингового агентства FEDORIV, підприємець і спікер) наголошує, що важливо не копіювати сліпо інших, а надихатися й адаптувати ідеї до власних реалій та унікальності бренду; при цьому власна історія підприємця стає його ключовим активом. Багато корисної інформації про бізнес, маркетинг, інвестиції, мистецтво та креативне мислення можна знайти на YouTube-каналі автора [2].

**Зверніть увагу**

**Часті помилки:**

- Недооцінка власних сил та унікального досвіду.
- Небажання розповідати свою історію через побоювання упереджень.
- Нездатність перетворити виклик на можливість.
- Відсутність віри в довгостроковий успіх.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

**Тестування гіпотези щодо продукту, орієнтованого на різноманіття споживачів (MVP)**

**Мета:** сформулювати життєздатну бізнес-ідею, що ґрунтується на вашому унікальному досвіді, та розробити план створення мінімально життєздатного продукту (MVP).

**Дія:** заповніть шаблон «Робочий план: інклюзивна бізнес-ідея та прототип», дотримуючись наступних кроків.

**Ключові вимоги до заповнення:**

1. Особиста компетенція: сфокусуйтеся на тому, як саме ваш досвід (наприклад, висока увага до деталей через РАС, або глибоке розуміння потреб ветеранів) створює конкурентну перевагу, а не просто є фактом.
2. Проблема / ніша: опишіть конкретну проблему, яку ви вирішуєте, і чому наявні рішення не працюють для вашої цільової групи.
3. Етап 1 (Дослідження): сплануйте, як ви проведете 5–7 інтерв'ю з потенційними клієнтами або представниками цільової групи, щоб перевірити свою гіпотезу.
4. Етап 2 (MVP): опишіть, що саме ви створите за наступні 30 днів (наприклад, один макет, один ескіз, 5 хвилин аудіозапису, пілотний маркетинговий пост).
5. Вимірювання успіху (KPI): зазначте вимірюваний показник, який підтвердить, що ваш MVP має потенціал (наприклад, 10+ реєстрацій на бета-тестування або 3 позитивні відгуки від ветеранів).

Заповніть шаблон, переходячи від особистого досвіду до вимірюваного результату.

 **Шаблон для заповнення**

**Робочий план: Бізнес-ідея та прототип**

№	Аспект	Мета роботи (що я маю зробити руками / думками?)	Мої результати заповнення
1.	<b>Особиста компетенція (моя УТП)</b>	Визначте 1–2 ваші унікальні сильні сторони, пов'язані з вашим досвідом (наприклад, посилена увага до деталей, знання потреб цільової групи, досвід реабілітації).	
2.	<b>Ідея бізнесу та ніша</b>	Сформулюйте ідею. Яку конкретну проблему (соціальну чи комерційну) вирішує ваш продукт / послуга? (Максимум 2 речення).	

№	Аспект	Мета роботи (що я маю зробити руками / думками?)	Мої результати заповнення
3.	<b>Ключовий ресурс (що є зараз?)</b>	Перерахуйте 1–3 ресурси, які ви вже маєте: навички (програмування, дизайн), обладнання, приміщення чи важливі контакти.	
4.	<b>Етап 1: Дослідження та гіпотеза</b>	Проведіть мініопитування. Опишіть, як і кого ви опитаєте (5–10 осіб) для підтвердження, що ваша ідея справді вирішує проблему. (Наприклад, «Опитування 5 ветеранів з протезами нижніх кінцівок щодо незручності стандартних меблів»).	
5.	<b>Етап 2: Створення прототипу (MVP)</b>	Опишіть ваш мінімально життєздатний продукт (MVP). Що це буде? (Наприклад, «одна тестова аудіокнига», «креслення одного адаптивного столу» або «пілотна версія вебсайту з 3 сторінками»).	
6.	<b>Етап 3: Ресурси та партнери</b>	Визначте 2-х потенційних партнерів (ГО, ментори, фінансові програми), які можуть допомогти на етапі MVP.	
7.	<b>Вимірювання успіху (KPI)</b>	Який один числовий показник визначить успіх вашого MVP? (Наприклад, «Кількість замовлень тестового зразка», «Кількість скачувань прототипу», «Сума залученого стартового фінансування»).	

Бізнес, який робить світ доступнішим, стає потрібним не лише клієнтам — він стає частиною відновлення країни.

#### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

##### Запам'ятайте

Ваш бізнес — це як квітка, що прагне сонця. А підтримка — це дощ і добриво, що допомагають їй рости навіть на випаленій землі. Шукайте їх, і ваша справа розквітне!

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 10

1. Які найбільші соціальні стигми або упередження існують у моєму оточенні чи галузі, зокрема щодо людей з інвалідністю, ветеранів чи питань психічного здоров'я? Які кроки я можу зробити для підвищення власної емпатії та просвітництва?
2. Чи є у моїй команді або у мене особисто висловлювання чи звички, які можуть створювати соціальні бар'єри або призводити до дискримінації? Як я можу змінити їх через навчання, діалог чи політику рівності?
3. Яку одну зміну у продукті, послугі чи корпоративній культурі я можу запровадити для підвищення інклюзивності (наприклад, адаптація комунікаційних каналів для людей з порушеннями слуху, створення партнерств із ветеранськими організаціями)?
4. Які програми підтримки (гранти, менторство, навчання), доступні для підприємців з інвалідністю, я розгляну в найближчий час? Хто з моєї мережі може допомогти мені знайти менторську підтримку та надихнутися позитивними прикладами?
5. Які свої сильні сторони чи особисту історію я можу використати для створення впізнаваного бренду, налагодження довіри та розробки бізнесу, що приносить користь тим групам, які зазвичай лишаються поза увагою?
6. Як я планую вимірювати і доносити соціальний вплив своєї інклюзивної бізнес-моделі до клієнтів, партнерів і суспільства?

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 10

- ☑ Інклюзія — стратегічна необхідність, а не добровільна благодійність. У сучасному світі, особливо в умовах війни та масштабних соціальних змін, бізнес не може ігнорувати потреби вразливих груп. Інтеграція людей з інвалідністю, ветеранів, жінок, людей старшого віку — це не просто етичний обов'язок, а ключ до стійкості, інновацій та конкурентних переваг.
- ☑ Подолання соціальних бар'єрів починається з розуміння. Стереотипи, упередження, психологічну небезпеку часто важче подолати, ніж фізичні бар'єри. Ефективними інструментами є освіта, тренінги з етичного спілкування, аудит доступності та створення психологічно безпечного середовища (ПБС). Чек-листи та конкретні кроки допомагають систематизувати цей процес.
- ☑ Інклюзивна бізнес-модель — це інвестиція в майбутнє. Такі моделі розширюють ринок, підвищують лояльність клієнтів і працівників, покращують репутацію бренду. Вони перетворюють соціальну потребу (наприклад, реінтеграція ветеранів) на інноваційну та фінансово стійку модель бізнесу, як показано на прикладах Urban Space 100 чи Veteran Hub.
- ☑ Зовнішня підтримка — важливий двигун розвитку. Державні програми (гранти, компенсації Державного центру зайнятості), міжнародні фонди (ПРООН, ЄБРР), менторство та бізнес-спільноти надають не лише фінансування, а й експертні знання, мережі контактів та моральну підтримку. Активне використання цих ресурсів — ознака професіоналізму, а не слабкості.
- ☑ Історії успіху — джерело натхнення та практичних уроків. Приклади Олександра Олефіра, Петра Красицького чи хабу «Танто» доводять: труднощі можуть стати початком нової справи. Підприємці з інвалідністю можуть перетворити свій досвід на конкурентну перевагу.
- ☑ Соціальний вплив треба вимірювати та комунікувати. Реальна інклюзія — це не разові акції, а системна робота. Важливо встановити KPI (наприклад, кількість працевлаштованих, рівень задоволення клієнтів) та регулярно звітувати про результати, що зміцнює довіру партнерів і суспільства.
- ☑ Кожен бізнес може зробити перший крок. Почніть з малого: проведіть аудит доступності, запустіть чек-лист готовності, знайдіть ментора. Навіть одна адаптована послуга чи робоче місце може значно змінити життя людини і стати основою для побудови безбар'єрної України.

# РОЗДІЛ 11.

## САМООСВІТА І РОЗВИТОК

### 11.1. Безперервна освіта: Книги, онлайн-курси, вебінари. Інструменти самооцінки та самонавчання

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей розділ стане вашим путівником у світ постійного зростання та розвитку. Ви дізнаєтеся, чому навчання не закінчується з отриманням диплома, які сучасні інструменти допоможуть вам освоювати нові знання та навички, а також як ефективно оцінювати свій прогрес. Це ваш ключ до адаптивності, інноваційності та довгострокового успіху в будь-якій сфері.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли світ змінюється щодня, а бізнес стикається з безпрецедентними викликами, **безперервна освіта** є не просто бажаною навичкою, а **критичною умовою виживання та розвитку**. Здатність швидко освоювати нові знання (наприклад, про роботу в умовах блекаутів, зміни логістики, використання цифрових інструментів), переключатися та адаптуватися до нових реалій — це те, що дозволяє українському бізнесу залишатися на плаву, підтримувати економіку та робити свій внесок у відбудову країни.

#### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Чому безперервна освіта є критично важливою для успіху підприємця особливо в динамічному світі?

Безперервна освіта критично важлива бо дозволяє підприємцю залишатися конкурентоспроможним, адаптуватися до швидких змін ринку, опановувати нові технології та інструменти, розвивати необхідні навички та виявляти нові можливості для бізнесу в динамічному світі.

#### 2. Які основні джерела знань та інструменти для саморозвитку доступні сьогодні?

Основні джерела знань: професійні книги та статті, онлайн-курси (Coursera, EdEra, Prometheus), вебінари та майстер-класи, подкасти, блоги експертів, бізнес-конференції та менторство (рисунок 11.1).

#### 3. Як ефективно використовувати інструменти самооцінки для виявлення зон зростання та планування навчання?

Ефективне використання інструментів самооцінки (SWOT-аналіз колесо життєвого балансу зворотний зв'язок) допомагає точно визначити слабкі сторони та навички що потребують покращення пріоритезувати зони зростання і на основі цього розробити цілеспрямований план навчання з конкретними цілями та ресурсами.

#### 4. Як розвинути навички самонавчання та постійно адаптуватися до нових викликів?

Розвинути навички самонавчання можна через формування звички щоденного навчання, встановлення чітких цілей, активне застосування нових знань на практиці, критичне мислення, пошук різноманітних джерел інформації та готовність експериментувати що дозволяє постійно адаптуватися до нових викликів.



**Рис. 11.1.** Формати безперервної освіти

**Зверніть увагу**

В умовах війни, коли доступ до традиційних освітніх закладів може бути обмеженим, а потреба у швидкій перекваліфікації та освоєнні нових навичок є величезною, **онлайн-ресурси стають рятівним колом**. Багато платформ пропонують **безкоштовні курси** для українців. Зосередьтеся на навичках, що є актуальними для сьогодення.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:**

**Розвиток безперервної освіти:**

**1. Визначте свої потреби у навчанні (самооцінка):**

- **SWOT-аналіз особистих навичок. Сильні сторони:** У чому ви вже сильні? **Слабкі сторони:** Що вам потрібно покращити для бізнесу / особистого зростання? **Можливості:** Які нові знання / навички можуть відкрити для вас нові можливості? **Загрози:** Які зміни на ринку / у суспільстві вимагають від вас нових знань, щоб не залишитись позаду?
- **Зворотний зв'язок:** Попросіть довірених колег, партнерів або ментора дати вам конструктивний зворотний зв'язок щодо ваших навичок.
- **Інструменти самооцінки:** Використовуйте онлайн-тести на визначення компетенцій, лідерських якостей, типів мислення.

**2. Сформулюйте цілі навчання (SMART-цілі):**

- **S (Specific – конкретна):** Чого саме ви хочете навчитися?
- **M (Measurable – вимірна):** Як ви дізнаєтеся, що досягли мети?
- **A (Achievable – досяжна):** Чи реалістична ця мета з вашими ресурсами?
- **R (Relevant – релевантна):** Наскільки ця мета важлива для вашого бізнесу/життя?
- **T (Time-bound – обмежена в часі):** До якого терміну ви хочете досягти цієї мети?

*Приклад: «Освоїти базові принципи SMM для Instagram та запустити 5 рекламних кампаній до кінця місяця».*

### 3. Оберіть джерела навчання:

- **Книги:** читайте класику бізнес-літератури (менеджмент, маркетинг, фінанси). Обирайте книги, що відповідають вашим поточним потребам.
- **Онлайн-курси:**
  - **Українські платформи:** Prometheus (багато курсів українською, зокрема бізнес, IT, психологія), EdEra.
  - **Світові платформи:** Coursera, edX, Udemy, Khan Academy. Шукайте курси за темами, що відповідають вашим цілям. Багато платформ надають **безкоштовний доступ для українців** під час війни.
- **Вебінари та майстер-класи:** слідкуйте за анонсами на порталі «Дія.Бізнес», у бізнес-спільнотах, на сайтах Торгово-промислових палат. Багато компаній та експертів проводять безкоштовні вебінари.
- **Подкасти / аудіокниги:** використовуйте час у дорозі або під час рутинних справ для навчання. Шукайте українські бізнес-подкасти, інтерв'ю з успішними підприємцями.
- **Спеціалізовані статті та блоги:** читайте галузеві видання, аналітику, новини, щоб залишатися в курсі трендів.

### 4. Розвивайте навички самонавчання.

- **Дисципліна:** виділіть фіксований час на навчання щодня / щотижня.
- **Активне навчання:** робіть нотатки, ставте питання, обговорюйте, застосовуйте на практиці.
- **Зворотний зв'язок:** тестуйте свої знання, просіть фідбек.
- **Практика:** не просто читайте чи слухайте, а впроваджуйте отримані знання у свій бізнес.

### Чек-лист Готовність до безперервної освіти:

- Чи провів(ла) я **самооцінку** своїх навичок та визначив(ла) зони зростання?
- Чи сформулював(ла) я **конкретні та вимірні цілі** навчання?
- Чи обрав(ла) я **відповідні джерела** навчання (книги, курси, вебінари)?
- Чи виділив(ла) я **фіксований час** для навчання у своєму графіку?
- Чи планую я **застосовувати отримані знання на практиці**?
- Чи шукаю я **зворотний зв'язок** щодо свого прогресу?
- Чи готовий(а) я **адаптуватися та вчитися** протягом усього життя?

**Лайфгак для підприємця:** Твій мозок — це як м'яз: якщо його не тренувати, він атрофується! А безперервна освіта — це твій «фітнес-клуб» для мозку. Уяви: кожен новий курс чи книга — це як новий рівень у грі. І пам'ятай: у світі, що постійно змінюється, найшвидше біжить не той, хто знає все, а той, хто вміє вчитися найшвидше!

### ІСТОРІЯ УСПІХУ:

#### Бренд «FOBERINI» (Київ): від традицій до глобального онлайн-просування

**До війни:** Бренд «FOBERINI» був відомий своїми дизайнерськими вишиванками та національним одягом преміум-класу, який продавався переважно на внутрішньому ринку, через флагманські магазини та бутики.

Команда бренду, маючи глибоке розуміння традицій та чудовий смак, зосереджувалася на якості пошиття та матеріалах. Хоча бренд мав онлайн-присутність, активний розвиток діджитал-маркетингу та експорту не був першочерговим пріоритетом [16].

«FOBERINI»



З початком повномасштабного вторгнення бренд FOBERINI зіткнувся із загрозою існуванню через падіння внутрішнього ринку. Щоб вижити, команда активно освоїла нові навички в сфері діджитал-маркетингу та електронної комерції.

Завдяки інтенсивному самонавчанню (онлайн-курси, вебінари) та негайному застосуванню знань на практиці, бренд успішно переорієнтувався на міжнародні онлайн-продажі. FOBERINI не лише зберегла бізнес, але й стала амбасадором української культури, довівши, що адаптивність та незламність є ключовими для розвитку навіть у кризових умовах.

### Поради від експертів або успішних підприємців

У своїх виступах та інтерв'ю співзасновник Netpeak Group Артем Бородатюк наголошує, що підприємець не може зупинитися на досягнутому: світ швидко змінюється, і без постійного навчання бізнес ризикує відстати. Такий підхід розглядає інвестиції в особистий розвиток як одну з ключових інвестицій у майбутнє компанії. Про це та інші корисні поради щодо того, як масштабувати бізнес можна дізнатись на YouTube-каналі компанії [5].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

### Моя карта саморозвитку

Використайте шаблон «Моя карта саморозвитку» та заповніть його для себе. Оберіть 2–3 сфери для розвитку, сформулюйте SMART-цілі та оберіть конкретні джерела навчання.

#### Шаблон для заповнення: Моя карта саморозвитку (приклад)

Сфера навичок	Поточний рівень (1–5)	Мета на квартал (SMART)	Обрані джерела (книга/курс/вебінар)	Як буду застосовувати	Термін
Управління проєктами	2	Запустити 1 новий проєкт за 2 місяці, використовуючи методологію Scrum	Онлайн-курс «Основи Scrum» (Coursera), Книга «Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час» (Джефф Сазерленд) [96]	Впровадження Scrum у власних мініпроєктах	2 місяці
Цифрова грамотність	3	Освоїти Google Sheets для фінансового обліку та створити 3 робочі таблиці	Онлайн-уроки Google Sheets (YouTube), практика на власних даних	Ведення бюджету, облік клієнтів	1 місяць
Стресостійкість	2	Знизити рівень стресу на 20% (за самооцінкою)	Медитаційні застосунки (Calm, Headspace), вебінари з психологічної стійкості	Щоденні 10-хвилинні практики, переоцінка робочих звичок	3 місяці

## ПІДСУМКИ ТЕМИ:

### Запам'ятайте

Найкращий актив підприємця — це не гроші, а постійне бажання вчитися, адаптуватися та зростати. Ваші знання — це ваша суперсила у світі, що постійно змінюється!

## 11.2. Наступні кроки: як залишатися підприємцем на довгий час

**⌘ Час на прочитання:** 5–7 хвилин.

**Короткий огляд:** Цей заключний розділ стане вашим маяком на довгому та захоплюючому шляху підприємництва. Ви дізнаєтеся, як перетворити тимчасовий успіх на сталу присутність на ринку, навчитеся постійно розвиватися, будувати міцні зв'язки та, що найважливіше, піклуватися про себе. Це ваш посібник, що допоможе залишатися енергійним, натхненним та успішним підприємцем протягом багатьох років.

**Зв'язок з реальністю:** В умовах війни, коли бізнес є не просто джерелом доходу, а частиною економічного фронту та опорою для суспільства, **довгострокова стійкість та здатність долати вигорання** стають **життєво важливими** для кожного підприємця. Збереження власного ресурсу, постійний розвиток, адаптація та нетворкінг дозволяють не лише вистояти в умовах кризи, а й активно долучатися до відбудови та формування нового, процвітаючого майбутнього України.

### КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

#### 1. Які стратегії дозволяють підприємцю не просто запустити бізнес, а й забезпечити його довгострокову стійкість та зростання?

Для довгострокової стійкості та зростання необхідні: гнучка бізнес-модель, диверсифікація продуктів / послуг та ринків, постійні інновації, формування фінансових резервів, ефективне управління ризиками, інвестиції в команду та технології, налагодження міцних партнерств та турбота про репутацію.

#### 2. Як розвивати своє бачення та постійно втілювати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможним?

Розвивати бачення та втілювати інновації допомагають: **глибинне розуміння ринку та потреб клієнтів, моніторинг трендів, стимулювання креативності в команді, відкритість до експериментів та нових ідей, зворотний зв'язок, готовність до швидких змін та постійне навчання.**

#### 3. Чому турбота про власне благополуччя є ключовою для запобігання вигоранню та збереження підприємницького духу?

Турбота про власне благополуччя є ключовою, оскільки **вигорання** призводить до зниження продуктивності, втрати мотивації та негативно впливає на бізнес. Збереження **фізичного та ментального здоров'я** через відпочинок, здоровий спосіб життя та підтримку балансу між роботою та життям підтримує енергію, креативність та підприємницький дух.

#### 4. Як побудувати сильний особистий бренд та залучати нові можливості?

Побудувати сильний особистий бренд: **визначити свої унікальні компетенції та цінності, створити послідовний образ** (онлайн та офлайн), **активно ділитися експертизою** (контент-маркетинг, публічні виступи), **розширювати мережу контактів (нетворкінг), демонструвати лідерські якості та бути автентичним**, що приваблює партнерів, інвесторів та клієнтів.

**Зверніть увагу**

Підприємці в Україні працюють в умовах постійного стресу та невизначеності. Тому **турбота про власне ментальне та фізичне здоров'я є критичною умовою** для запобігання вигоранню та збереження здатності ефективно керувати бізнесом.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:****Як залишатися підприємцем на довгий час?****1. Постійно розвивайте своє бачення та стратегію:**

- **Переглядайте місію та бачення:** Чи актуальні вони? Чи відображають нові реалії та ваші амбіції?
- **Досліджуйте ринок:** Слідкуйте за трендами, конкурентами, новими технологіями.
- **Будьте готові до зміни курсу:** не бійтеся кардинально змінювати бізнес-модель або продукт, якщо це необхідно.

**2. Плануйте диверсифікацію:** розглядайте нові продукти / послуги або вихід на нові ринки для зменшення ризиків.**3. Інвестуйте в безперервну освіту:**

- **Регулярне навчання:** виділіть фіксований час на читання, онлайн-курси, вебінари.
- **Розвивайте як hard, так і soft skills:** технічні навички, а також комунікація, лідерство, емоційний інтелект, креативність.
- **Вчіться у інших:** аналізуйте успішні кейси, спілкуйтеся з досвідченими підприємцями.

**4. Будуйте міцні мережі (нетворкінг):**

- **Активно долучайтеся:** відвідайте галузеві конференції, бізнес-клуби, семінари (онлайн та офлайн).
- **Спілкуйтеся:** будуйте щирі стосунки з партнерами, клієнтами, конкурентами (так-так!), інвесторами.
- **Будьте корисними:** не лише беріть, а й давайте — діліться досвідом, контактами, ідеями.

**5. Знайдіть ментора:** досвідчений ментор може стати вашим провідником та джерелом цінних порад.**6. Створюйте сильний особистий бренд:**

- **Визначте свою унікальність:** що вас відрізняє як підприємця? Ваші цінності, експертиза, історія.
- **Будьте прозорими:** діліться своїми знаннями, досвідом, навіть викликами.
- **Використовуйте соцмережі:** активно ведіть свої профілі, публікуйте якісний контент.
- **Будуйте репутацію:** дотримуйтеся обіцянок, будьте надійними.

**7. Піклуйтеся про власне благополуччя:**

- **Збалансований графік:** уникайте надмірної роботи, виділяйте час на відпочинок, хобі, сім'ю.
- **Фізичне здоров'я:** регулярні фізичні навантаження, здорове харчування, достатній сон.
- **Ментальна гігієна:** практикуйте медитацію, дихальні вправи, звертайтеся до психолога за потреби.
- **Делегуйте:** навчіться передавати повноваження та довіряти своїй команді.
- **Шукайте підтримку:** спілкуйтеся з колегами-підприємцями, друзями, психологами.

 **Шаблон для заповнення: Мій план довгострокового успіху підприємця (на рік)** (приклад)

Сфера	Моя мета (SMART)	Ключові дії	Ресурси / Партнери	Термін
<b>Бачення та Стратегія</b>	Розробити стратегію диверсифікації продукту (новий продукт / послуга).	1. Дослідження ринку (3 тижні). 2. Розробка прототипу (1 місяць). 3. Тестування (2 тижні).	Аналітики, фокус-групи	3 місяці
<b>Особистий Розвиток</b>	Прочитати 6 бізнес-книг, пройти 2 онлайн-курси з лідерства.	1. Скласти список книг/ курсів. 2. Виділяти 1 год/день на навчання.	Prometheus, EdEra, Amazon	12 місяців
<b>Нетворкінг</b>	Розширити мережу контактів на 20 %, отримати 3 нові рекомендації.	1. Відвідати 4 галузеві івенти. 2. Запланувати 10 кава-зустрічей.	Бізнес-клуби, конференції	12 місяців
<b>Особистий Бренд</b>	Збільшити активність у LinkedIn на 30 %, отримати 5 нових підписників/тиждень.	1. Публікувати 2 дописи / тиждень. 2. Коментувати публікації лідерів думок.	LinkedIn, SMM-спеціаліст	6 місяців
<b>Благополуччя</b>	Знизити рівень стресу на 15 %, мати 7–8 годин сну щодня.	1. Практикувати медитацію 15 хв/день. 2. Делегувати 2 рутинні завдання.	Психолог, команда	Постійно

 **Чек-лист «Готовність до довгострокового підприємництва»:**

- Чи є у мене чітке **бачення** для свого бізнесу на 3–5 років?
- Чи інвестую я **час та ресурси** у свій особистий та професійний розвиток?
- Чи маю я **сильні зв'язки** з партнерами, клієнтами, менторами?
- Чи піклуюся я про своє **фізичне та ментальне здоров'я**, щоб запобігти вигоранню?
- Чи готовий(а) я **адаптуватися та втілювати інновації**, щоб залишатися конкурентоспроможним?
- Чи маю я **план диверсифікації** для зменшення ризиків?
- Чи залучаю я свою команду до **процесів зростання та розвитку**?
- Чи використовую я **кожен виклик як можливість** для зростання?

 **Чек-лист «Як залишатися на плаву?»**

Сфера	Питання для самоперевірки	Мої дії/ Плани
<b>Освіта та розвиток</b>	Чи навчаюся я чомусь новому щомісяця? Чи читаю профільну літературу?	
<b>Ринок та адаптація</b>	Чи відстежую я зміни у попиті та діях конкурентів? Чи готовий(-а) змінюватися?	
<b>Фінанси</b>	Чи маю я фінансовий резерв? Чи контролюю витрати та доходи?	

Сфера	Питання для самоперевірки	Мої дії/ Плани
Команда та управління	Чи ефективно я делекую? Чи мотивована моя команда? Чи створюю інклюзивний простір?	
Нетворкінг	Чи розширюю я свою мережу контактів? Чи підтримую зв'язки?	
Ментальне здоров'я та відпочинок	Чи знаходжу я час для відпочинку та відновлення? Чи борюся з вигоранням?	
Соціальна місія	Чи пам'ятаю я про соціальну місію свого бізнесу?	
Юридичні аспекти	Чи в курсі я змін у законодавстві? Чи дотримуюся всіх норм?	

**Лайфгак для підприємця:** Залишатися підприємцем надовго — це як бути марафонцем: треба мати витривалість, знати, коли відпочити, і постійно тренуватися. Твій «кисень» — це нові знання, твої «кросівки» — це твої зв'язки, а твоя «вода» — це твій внутрішній спокій. І пам'ятай: головна дистанція — це твоє життя, і ти маєш пробігти її з насолодою!

## ІСТОРІЯ УСПІХУ:

### Мережа ІТ-шкіл GoIT (Київ): адаптація та державні програми

**Виклик:** З початком війни GoIT зіткнувся з відтоком студентів, зниженням платоспроможності та потребою у перекваліфікації тисяч українців, які втратили роботу.

#### Залучення підтримки:

- **Партнерство з державою:** GoIT активно долучився до державної програми «IT Generation» (Міністерство цифрової трансформації), яка надавала ваучери на навчання за ІТ-спеціальностями. Це дозволило залучити тисячі нових студентів, включно з ВПО та тими, хто втратив роботу.
- **Гранти та стипендії:** залучали грантові кошти від міжнародних фондів та технологічних компаній для надання стипендій для навчання жінок, ветеранів та інших вразливих груп.
- **Менторство:** активно залучали ІТ-фахівців як менторів для своїх студентів, допомагаючи їм з працевлаштуванням.

**Адаптація програм:** швидко адаптували навчальні програми під актуальні потреби ринку праці та надавали психологічну підтримку студентам.

**Результат:** GoIT не лише зберегла свої позиції лідера ІТ-освіти в Україні, а й зробила значний внесок у перекваліфікацію робочої сили, забезпечуючи тисячі українців новими можливостями та допомагаючи ІТ-сектору залишатися стійким [3].



**Аналіз показує,** що успіх цього проекту заснований на таких ключових аспектах:

- **Партнерство з державою:** використання державних програм допомогло бізнесу зростати та одночасно вирішувати важливі соціальні проблеми.
- **Освітні гранти:** залучення цільових грантів дало змогу безкоштовно навчати людей, які найбільше цього потребують.

- **Відповідність ринку:** навчальні програми були адаптовані до актуальних потреб ринку праці, що підвищило шанси випускників на працевлаштування.
- **Соціальний внесок:** бізнес зробив значний внесок у підвищення кваліфікації та зайнятості населення, що підтверджує його соціальну цінність.

#### Цитати від експертів або успішних підприємців

«Довгостроковий успіх у бізнесі – це не спринт, а марафон. І щоб його пробігти, потрібна стратегія, витривалість і турбота про себе», — Володимир Федорін, фінансовий експерт.

«Найкращі підприємці — ті, хто ніколи не перестає вчитися. Вони розуміють, що світ змінюється, і їхні знання теж мають змінюватися», — Максим Бахматов, відомий український підприємець, керівник «Офісу Трансформації» та колишній CEO Unit.City.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

#### Мій щотижневий чек-ін для підприємця-марафонця

Розробіть короткий щотижневий чек-ін (5–7 питань) для себе, який допоможе вам відстежувати прогрес у бізнесі та дбати про своє благополуччя. Використовуйте його протягом наступного місяця.

#### Шаблон для заповнення: Мій щотижневий чек-ін

Питання	Моя відповідь / Оцінка (1–5)	Що я зроблю наступного тижня (якщо потрібно)
<b>Бізнес-прогрес:</b> Чи досяг я ключових цілей цього тижня?		
<b>Інновації:</b> Чи вивчав я щось нове для бізнесу?		
<b>Нетворкінг:</b> Чи встановив я нові контакти?		
<b>Особистий бренд:</b> Чи публікував я щось, що посилює мій бренд?		
<b>Благополуччя:</b> Чи достатньо я відпочивав?		
<b>Вигорання:</b> Чи відчуваю я ознаки вигорання?		
<b>Делегування:</b> Чи делегував я хоча б одне завдання?		
<b>Навчання:</b> Скільки годин я присвятив(ла) навчанню?		

### ПІДСУМКИ ТЕМИ:

#### Запам'ятайте

Найбільша підприємницька пригода — це не відкриття бізнесу, а здатність залишатися ним протягом усього життя, постійно зростаючи, долаючи виклики та змінюючи світ на краще. Успіхів вам на цьому шляху до Перемоги та Відновлення!

## РЕФЛЕКСІЯ ТА САМОАНАЛІЗ ДО РОЗДІЛУ 11

1. Яку нову прикладну навичку (Hard Skill) я можу освоїти, щоб принести безпосередню користь своєму бізнесу, та який онлайн-курс або вебінар оберу для цього місяця?
2. Яку особисту якість (Soft Skill) — наприклад, стресостійкість, креативність чи комунікацію — було б найбільш цінно розвинути для підвищення своєї ефективності як підприємця?
3. Який аспект свого бізнесу я можу диверсифікувати (нова ніша, продукт, послуга) та яке моє довгострокове бачення щодо його соціального та економічного впливу?
4. Які три ключові звички або дії я можу інтегрувати у своє життя для покращення власного фізичного, ментального благополуччя та професійного нетворкінгу, і як виділити для них час у своєму графіку?

## ПІДСУМКИ ДО РОЗДІЛУ 11

Ключові висновки. У цьому розділі ми визначили, що:

- ☑ Безперервна освіта є життєво необхідною для сучасного підприємця, особливо в умовах швидких змін і війни, адже постійне навчання підтримує адаптивність та інноваційність бізнесу.
- ☑ Існує багато різних форматів навчання: від традиційних книг до сучасних онлайн-курсів, вебінарів та подкастів, що допомагають підприємцям здобувати знання у зручний для себе час.
- ☑ Самонавчання та регулярна самооцінка власних компетенцій сприяють цілепокладанню і плануванню персонального розвитку, що є ключовою навичкою успішного підприємця.
- ☑ Найкращі результати навчання досягаються через негайне застосування отриманих знань у практиці та інтеграцію їх у повсякденну діяльність бізнесу.
- ☑ Довгостроковий успіх підприємства вимагає стратегічного бачення, гнучкості, розвитку нетворкінгу, емоційної стійкості та уміння ефективно делегувати.
- ☑ Інвестиції у власне навчання та розвиток — найвигідніші, адже підвищують продуктивність, відкривають нові можливості та закладають фундамент для сталого зростання.
- ☑ В умовах поточної реальності важливо формувати культуру безперервного навчання в організації, де знання є рушієм бізнесових змін і конкурентної переваги.

# ПІСЛЯМОВА

Вітаємо! Ви пройшли захопливий шлях крізь сторінки цього посібника, занурившись у світ підприємництва — від першої ідеї та розробки бізнес-плану до фінансової грамотності, побудови незламних команд, освоєння юридичних тонкощів та розуміння соціальної відповідальності. Ви навчилися адаптуватися в умовах війни, дізналися про історії успіху українських підприємців, що надихають, та зрозуміли критичну важливість безперервної освіти.

Цей посібник — це ваш **компас**, що вказує шлях, ваш **путівник**, що прокладає маршрут, та ваш **трамплін**, що готує до стрибка. Він мав на меті не просто надати інформацію, а запалити у вас іскру, озброїти знаннями та вселити впевненість у власні сили. Адже підприємство — це не лише про гроші, це про **творення, зміни, служіння та незламність духу**.

Тепер, коли ви озброєні знаннями та натхненням, настав час зробити наступний крок. Цей посібник дав вам міцну **теоретичну базу, практичні інструменти та надихаючі приклади**. Ви отримали **дорожню карту та чек-листи**, що допоможуть вам не заблукати на старті. Ви знаєте, як мінімізувати ризики, де шукати підтримку та як зробити свій бізнес не лише прибутковим, а й соціально відповідальним.

Пам'ятайте, що найкращий спосіб навчитися — це почати робити. Не бійтеся першого кроку. Він може бути маленьким, але він відкріє двері до великих можливостей.

**Чи достатньо інформації?** Ми вважаємо, що цей посібник надає **виключно повну та ґрунтовну початкову базу** для будь-кого, хто прагне розпочати власну справу в Україні, особливо з урахуванням сучасних реалій та викликів війни. Він покриває всі ключові аспекти, надає практичні інструменти та є сильним джерелом натхнення.

**Деяких речей цей посібник, звісно, не може замінити (і це нормально), зокрема:**

- **Глибокої спеціалізованої експертизи:** для складних юридичних питань (наприклад, міжнародне право, складні договори), глибокого бухгалтерського аудиту, вузькоспеціалізованого маркетингового аналізу або отримання інвестицій від венчурних фондів, **потрібно**

**залучати фахівців** (юристів, аудиторів, інвестиційних консультантів, галузевих експертів). Посібник дає знання, **що** шукати, але не робить вас професіоналом у кожній сфері.

- **Практичного досвіду:** жодна книга не замінить реальних викликів, які виникнуть у процесі ведення бізнесу. Навчання відбувається під час дії.
- **Детального ринкового дослідження саме вашої ніші:** посібник надає методологію, але конкретні дані для вашої унікальної ідеї потрібно буде збирати самостійно.
- **Непередбачуваних обставин:** хоча посібник говорить про адаптацію, життя завжди підкидає нові виклики, які потребують індивідуальних рішень.

Таким чином, цей посібник є **потужним стартовим пакетом**, який надає фундаментальні знання та інструменти, щоб людина могла **сміливо розпочати свою справу** та зорієнтуватися у підприємницькому світі.

**Рушайте в дорогу!** Ваша підприємницька подорож починається зараз. Кожен успішний бізнес в Україні сьогодні — це цеглинка у відбудові та майбутньому нашої країни. Ваша ідея, ваша енергія, ваша незламність — це саме те, що потрібно.

**Нехай цей посібник буде вашою надійною опорою на шляху до мрії! Вірте в себе, дійте рішуче, і нехай ваш бізнес стане ще однією історією незламності та успіху в Україні!**

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. DOSTUPNO Блог. URL: <https://dostupno.ua/> (дата звернення: 08.10.2025).
2. FEDORIV VLOG. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCk1NczxrN2YoJDvjKpKVGw> (дата звернення: 01.08.2025).
3. GoIT — центр сучасних професій. URL: <https://goit.global/ua/> (дата звернення: 05.08.2025).
4. How to Meet WCAG (Quick Reference). URL: <https://www.w3.org/WAI/WCAG21/quickref/> (дата звернення: 08.08.2025).
5. Netpeak Agencies Group. URL: <https://www.youtube.com/c/netpeak> (дата звернення: 01.08.2025).
6. Netpeak Group: Артем Бородатюк про побудову бізнесів та реалізацію ідей. 26.07.2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rUhf1qHVSIM> (дата звернення: 01.08.2025).
7. SoftServe приєднується до спільноти «Бізнес без бар'єрів», об'єднаної навколо ініціативи першої леді. 13.12.2023. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-joins-business-without-barriers/> (дата звернення: 03.08.2025).
8. Tukhovod N. #Дійшвидко Андрій Федорів. 05.12.2017. URL: [https://www.redbull.com/ua-uk/diy\\_shvudko\\_Andriy\\_Fedoriv](https://www.redbull.com/ua-uk/diy_shvudko_Andriy_Fedoriv) (дата звернення: 01.08.2025).
9. Urban Space 100 — офіційний сайт. URL: <https://urbanspace.if.ua> (дата звернення: 05.08.2025).
10. Андрушко О. Михайло Корюкалов: Гендерна рівність — це про те, як нам стати сильнішими. 10.06.2024. URL: <https://salo.li/8380eFA> (дата звернення: 05.08.2025).
11. Базова психологічна допомога в умовах війни. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/basic-psychological-aid-during-war/> (дата звернення: 06.08.2025).
12. Баландюх О. Захисник із ампутацією ніг відкрив у Львові танцювальну студію. 17.10.2025. URL: [https://zaxid.net/zahisnik\\_yakiy\\_vtrativ\\_obidvi\\_nogi\\_vidkrivaye\\_u\\_lvovi\\_vlasnu\\_tantsyuvalnu\\_studiyu\\_n1621568](https://zaxid.net/zahisnik_yakiy_vtrativ_obidvi_nogi_vidkrivaye_u_lvovi_vlasnu_tantsyuvalnu_studiyu_n1621568) (дата звернення: 03.12.2025).
13. Блог Shop-Express. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/increasing-ecommerce-traffic/> (дата звернення: 01.08.2025).
14. Бойко М. Працевлаштування людей з інвалідністю: експерти пропонують розвивати соціальне підприємство. 06.03.2024. URL: <https://salo.li/6B52459> (дата звернення: 01.08.2025).
15. Борисенко Т. Вперше в Україні ФОП з Київщини, який має інвалідність, отримав компенсацію за облаштування робочого місця. 15.04.2025. URL: <https://suspilne.media/kyiv/995647-vperse-v-ukraini-fop-z-kiivsini-akij-mae-invalidnist-otrimav-kompensaciju-za-oblastuvanna-robocogo-misca/> (дата звернення: 05.08.2025).
16. Бренд «FOBERINI». URL: <https://foberini.com.ua/> (дата звернення: 05.08.2025).
17. Букатюк У., Кіщак В. «Не можна брати партнера тільки через гроші». Гайд від співвласника «Нової пошти» В'ячеслава Климова, як зробити компанію великою. 02.07.2024. URL: <https://salo.li/9361b65> (дата звернення: 01.08.2025).
18. Вергулесова, С. IT-допомога: винаходи для армії, кібербезпека і підсилення військових. 22.06.2023. URL: <https://www.ukrainer.net/it-dopomoha/> (дата звернення: 01.08.2025).
19. Ветеран Дмитро Мартиненко та його «Тихе місце» в Києві. 16.08.2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/2023/08/16/martynenko/> (дата звернення: 04.08.2025).
20. Ветеран з ампутацією відкрив IT-школу для дітей: історія Андрія Одаренка. 01.07.2025. URL: <https://kanalim.tv/veteran-z-amputacijeyu-stvoryv-it-shkolu-dlya-ditej-istoriya-andriya-odarenka/> (дата звернення: 02.08.2025).
21. Ветеран із Полтавщини завдяки гранту розпочав власний аграрний бізнес. 06.08.2025. URL: <https://salo.li/3c598F6> (дата звернення: 04.08.2025).
22. Ветеран на Полтавщині масштабував пасіку та планує навчати бджільництву інших ветеранів. 08.10.2025. URL: <https://surl.li/bmzbvz> (дата звернення: 08.10.2025).
23. Ветеран розвиває новий напрям туризму в Україні. 13.02.2025. URL: [https://veteranfund.com.ua/stories\\_veteran\\_pidpriemci/veteran-rozvyvaie-novyy-napriam-turyzmu-v-ukraini/](https://veteranfund.com.ua/stories_veteran_pidpriemci/veteran-rozvyvaie-novyy-napriam-turyzmu-v-ukraini/) (дата звернення: 02.08.2025).

24. Ветеранський бізнес «Veteran Hub» (Київ). URL: <https://veteranhub.com.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
25. Ветеранський хаб. URL: <https://veteran-hub-zak.com.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
26. Виробами ветерана з Волині нагороджують військових та поповнюють сімейні колекції. 21.08.2025. URL: <https://veteranfund.com.ua/stories-of-winner/vyrobamy-veterana-z-volyni-nahorodzhuiut-viyskovykh-ta-porovniuiut-simeyni-kolektsii/> (дата звернення: 02.09.2025).
27. Відкриття у США / Конкуренція з Укрпоштою / Банк та маркетплейс / Тиск на бізнес — В'ячеслав Климов. 18.11.2024. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=SQ4D6mHYWAq> (дата звернення: 04.08.2025).
28. Гайдай запропонував Длігачу стати президентом, який ЗАБОРОНИТЬ ТИСК НА БІЗНЕС. 23.01.2024. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NxbhPv9Rptw> (дата звернення: 04.08.2025).
29. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 07.08.2025).
30. Громадська організація «Безбар'єрність». URL: <https://bbu.org.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
31. Громадська організація «Ветеранс ХАБ ОДЕСА». URL: <https://www.veterans.od.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
32. Державна служба зайнятості України. Компенсації за працевлаштування. URL: <https://www.dcz.gov.ua/employer/choiceprofit> (дата звернення: 04.08.2025).
33. Державні будівельні норми (ДБН) В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» від 01.06.2018. URL: <https://document.vobu.ua/wp-content/uploads/DBN/V2240-2018.pdf> (дата звернення: 08.08.2025).
34. «ДивоГра» — це соціальне підприємство. URL: <https://www.dyvogra.com/> (дата звернення: 06.08.2025).
35. Дія.Безбар'єрність. URL: <https://bf.diia.gov.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
36. Дія.Бізнес Ветеранам. URL: <https://business.diia.gov.ua/home/to-veterans> (дата звернення: 04.08.2025).
37. Дія.Бізнес. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
38. Дія.Бізнес. Фінансування та програми підтримки. URL: <https://surl.li/jvdmkw> (дата звернення: 04.08.2025).
39. Довідник безбар'єрності. URL: <https://bf.in.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
40. Дорого, недієво й не на часі? 10 міфів про захист інтелектуальної власності від Олени Орлюк. 09.06.2023. URL: <https://surl.li/ztqyfr> (дата звернення: 04.08.2025).
41. Європейська директива щодо цифрової доступності: Directive (EU) 2016/2102 of the European Parliament and of the Council of 26 October 2016 on the accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016L2102> (дата звернення: 07.08.2025).
42. Задорожна І. Безбар'єрна мода: 9 українських брендів адаптивного одягу для поранених військових і людей з інвалідністю. 07.07.2025. URL: <https://tykyiv.com/stilnij/bezbarierna-moda-9-ukrayinskih-brendiv-adaptivnogo-odiagu-dlia-poranenikh-viiskovikh-iliudei-z-invalidnistiu/> (дата звернення: 04.08.2025).
43. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 23.12.1993 № 3792-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12> (дата звернення: 07.08.2025).
44. Закон України «Про архітектурну діяльність» від 20.05.1999 року № 687-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text> (дата звернення: 07.08.2025).
45. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 07.08.2025).
46. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 07.08.2025).
47. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> (дата звернення: 07.08.2025).
48. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25.04.2019 № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> (дата звернення: 07.08.2025).
49. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 07.08.2025).

50. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення: 07.08.2025).
51. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 07.08.2025).
52. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 07.08.2025).
53. Закон України «Про основи національного спротиву» від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 07.08.2025).
54. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12> (дата звернення: 07.08.2025).
55. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 № 3687-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12> (дата звернення: 07.08.2025).
56. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12> (дата звернення: 07.08.2025).
57. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 07.08.2025).
58. Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» від 05.04.2001 № 2346-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14> (дата звернення: 07.08.2025).
59. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 07.08.2025).
60. Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» від 15.01.2025 № 4223-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text> (дата звернення: 07.08.2025).
61. Засновник платформи Тепле місто дав рецепти успіху для українського бізнесу та суспільства. 13.11.2018. URL: <https://surl.li/nltlub> (дата звернення: 07.08.2025).
62. Захист прав людей з інвалідністю. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/zahyst-prav-lyudey-invalidnisty/> (дата звернення: 06.08.2025).
63. Зростати попри все: дві історії успіху українського бізнесу. 03.03.2025. URL: <https://epravda.com.ua/projects/stiykiy-biznes/zrostati-popri-vse-803879/> (дата звернення: 01.08.2025).
64. Ігор Вісьтак: маркетингова стратегія для малого та середнього бізнесу. 03.10.2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/igor-vistak-marketingova-strategiya-malogo-1696339258.html> (дата звернення: 04.08.2025).
65. Інклюзивна платформа Good Bread from Good People. URL: <https://goodbread.com.ua/> (дата звернення: 05.08.2025).
66. Історія Ajax Systems. URL: <https://ajax.systems.ua/company-history/> (дата звернення: 05.08.2025).
67. Кавовий острівець інклюзії. Як у Вінниці люди з інвалідністю займаються бізнесом. URL: <https://shotam.info/kavovyy-ostrivets-inkluzii-yak-u-vinnitsi-liudy-z-invalidnistiu-zaumaiutsia-biznesom/> (дата звернення: 03.08.2025).
68. Кійосакі Р. Багатий тато, бідний тато / пер. з англ. А. Цимбал. Київ: Наш формат, 2025. 288 с.
69. Клір, Дж. Атомні звички: Легкий і перевірений спосіб набути хороших звичок і позбутися поганих / пер. з англ. О. Коваленко. Київ: Наш Формат, 2019. 288 с.
70. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2023. 512 с.
71. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 07.08.2025).
72. Колдомасов І. Стартові заощадження: куди інвестувати 5-10 тисяч доларів. 04.06.2021. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2021/06/04/674630/> (дата звернення: 05.08.2025).
73. Команда UC.Market. Жіноче підприємництво: кількість українок у бізнесі зростає. 04.03.2025. URL: <https://salo.li/159570B> (дата звернення: 04.08.2025).
74. Конвенція про права осіб з інвалідністю. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text) (дата звернення: 08.08.2025).
75. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

76. Курс «Прийняття фінансових рішень». URL: <https://britishmba.in.ua/programmes/financial-decision-making/> (дата звернення: 04.08.2025).
77. Лаврів М. Як українському бізнесу стати доступним та безбар'єрним? ТЕСТ на прикладі роботи VETERANO COFFEE KYIV. 07.11.2024. URL: <https://shotam.info/yak-ukrainskomu-biznesu-staty-dostupnym-ta-bezbar-iernym-test-na-prykladi-roboty-veterano-coffee/> (дата звернення: 02.08.2025).
78. Маймур І. Українські бренди, що створюють речі для людей з інвалідністю та поранених військових. 28.01.2025. URL: <https://bzh.life/ua/mesta-iveshi/1737983673-ukrayinski-brendi-shcho-stvoryuyut-rechi/> (дата звернення: 06.08.2025).
79. Михайло Колісник, фінансовий експерт. Як мислять бідні? Як вилізи з боргів? Мислення багатих. 20.10.2024. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=91EOMfunFmM> (дата звернення: 05.08.2025).
80. Міжнародна класифікація функціонування, обмежень життєдіяльності та здоров'я. URL: [https://uapt.org.ua/wp-content/uploads/docs/5210-preklad\\_mkf\\_doroslav\\_v\\_docx.pdf](https://uapt.org.ua/wp-content/uploads/docs/5210-preklad_mkf_doroslav_v_docx.pdf) (дата звернення: 07.08.2025).
81. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 08.08.2025).
82. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/> (дата звернення: 08.08.2025).
83. На порталі Дія.Цифрова освіта з'явився серіал про цифрові технології для людей з інвалідністю. 22.12.2020. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/53377/na-portali-diya.tsifrova-osvita-zyavivysya-serial-pro-tsifrovi-tehnologii-dlya-ljudey-z-invalidnistju.html> (дата звернення: 07.08.2025).
84. Наталі Новгородська. URL: <https://nn.expert/> (дата звернення: 06.08.2025).
85. Національна Асамблея людей з інвалідністю України. URL: <https://naiu.org.ua/> (дата звернення: 06.08.2025).
86. Олександр Квятковський: ветеран, що дронами допомагає фермерам. Нове відео ШоТам. 25.05.2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/2023/05/25/kviatkovsky/> (дата звернення: 05.08.2025).
87. Олександр Ткачук (Вишиваночка): ветеранський бізнес / від СБУ до підприємця | Свій Простір. 20.11.2024. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9DnRB3K4gH8> (дата звернення: 05.08.2025).
88. Остапів Л. Як вести особистий бюджет? Лайфхаки з планування та економії. 05.02.2019. URL: <https://happymonday.ua/osobystyj-bjudzhet-sposoby-kontrolju> (дата звернення: 07.08.2025).
89. Підприємництво. Власна справа в Україні. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/entrepreneurship-ukraine/> (дата звернення: 06.08.2025).
90. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 07.08.2025).
91. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 07.08.2025).
92. Пресслужба Апарату Верховної Ради України. Ветеранський бізнес — це не тільки про зайнятість, а про відновлення економічної та безпекової стійкості. 03.08.2025. URL: <https://www.golos.com.ua/article/385633> (дата звернення: 07.08.2025).
93. Про проєкт MARTA. URL: <https://marta.mva.gov.ua/> (дата звернення: 01.08.2025).
94. Про хаб ТАНТО. URL: <https://tanto.com.ua/pro-hab-tanto/> (дата звернення: 04.10.2025).
95. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10> (дата звернення: 08.08.2025).
96. Сазерленд, Д. Scrum: Навчись робити вдвічі більше за менший час / пер. з англ. Я. Лебеденко. Київ: Клуб Сімейного Дозвілля, 2022. 280 с.
97. Світлана Ройз. URL: <https://www.facebook.com/svetlanaroyz/> (дата звернення: 07.08.2025).
98. Сервіс для визначення КВЕД. URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.08.2025).
99. Соловей О. Як вести фінансовий облік — 10 правил для підприємців-початківців. 18.09.2021. URL: <https://salolii.com/4D3D5Ca> (дата звернення: 07.08.2025).
100. Сорокіна Н. «Про власну справу мріяв до війни»: на Харківщині ветеран Олександр Довгалюк відкрив бізнес на грантові кошти. 29.05.2025. URL: <https://surl.li/ikdzyi> (дата звернення: 04.10.2025).
101. Старк С. Що таке CSR та навіщо вона бізнесу? 17.06.2024. URL: <https://theinweb.media/shho-take-csr-ta-navishho-vona-biznesu/> (дата звернення: 07.08.2025).
102. Тайм в кайф. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/time-course/> (дата звернення: 05.08.2025).

103. У Вінниці ветеран відкрив зоомагазин та грумінг-салон. 15.08.2025. URL: <https://veteranfund.com.ua/stories-of-winner/stories-var-to-go/u-vinnytsi-veteran-vidkryv-zoomahazyn-ta-hruminh-salon/> (дата звернення: 16.08.2025).
104. У Тернополі херсонці виготовляють окопні свічки для українських військових. 01.02.2023. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=J5--u7Nq-t0> (дата звернення: 05.08.2025).
105. Українська Броня™. URL: <https://ukrainianarmor.com/> (дата звернення: 05.08.2025).
106. Український ветеранський фонд. Проєкти для ветеранів. URL: [https://veteranfund.com.ua/category/projects\\_for\\_veterans/](https://veteranfund.com.ua/category/projects_for_veterans/) (дата звернення: 07.08.2025).
107. Фінансова грамотність для освітян. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/financial-education-for-teachers/> (дата звернення: 05.08.2025).
108. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю. URL: <https://www.ispf.gov.ua/> (дата звернення: 07.08.2025).
109. ФОП з інвалідністю: що зі звільненням від сплати ЄСВ у 2025 році та оформленням пільг? 16.05.2025. URL: <https://news.dtki.ua/labor/social-protection/100128-fop-z-invalidnistiu-shho-zi-zvilnenniam-vid-splati-jesv-u-2025-roci-ta-oformlenniam-pilg> (дата звернення: 07.08.2025).
110. Франкл, В. Людина в пошуках сенсу / пер. з нім. Н. Кушнір. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2015. 176 с.
111. «Хлопці зі сходу просять мою каву». Історія ветерана, який розпочав власну справу. URL: <https://surl.it/vxipjh> (дата звернення: 01.08.2025).
112. Хто краде «Мавку»? Інтерв'ю з Іриною Костюк — продюсеркою мультфільму «Мавка». 31.03.2023. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1dWvUCyheHI> (дата звернення: 05.08.2025).
113. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 07.08.2025).
114. Черкасець О. Від мисливських курток до бронежилетів і NFC-патчів: історія трьох перевтілень бізнесмена із Запоріжжя. 19.08.2025. URL: <https://delo.ua/business/vid-mislivskix-kurtok-do-broneziletiv-i-nfc-patciv-istoriya-tryox-perevtilen-biznesmena-iz-zaporizhya-450951/> (дата звернення: 20.08.2025).
115. Школа грантознавства. URL: <https://chaszmin.com.ua/navchannya/shkola-grantoznavstva/> (дата звернення: 07.08.2025).
116. Шликова Д., Пона О. «Це повернуло мене до життя»: ветеран відкрив унікальну кав'ярню — яка особливість. 06.01.2025. URL: <https://surl.cc/zluhsz> (дата звернення: 01.08.2025).
117. Ясько І. Реєструємо бізнес: ФОП або ТОВ? 19.06.2020. URL: [https://biz.ligazakon.net/aktualno/7733\\_restrumo-bznes-fop-abo-tov](https://biz.ligazakon.net/aktualno/7733_restrumo-bznes-fop-abo-tov) (дата звернення: 07.08.2025).

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. EnableMe. Онлайн-платформа для людей з інвалідністю. URL: <https://www.enableme.com.ua/ua> (дата звернення: 07.08.2025).
2. Баффетт В., Каннінгем Л. Ессе про інвестиції, корпоративні фінанси та управління компаніями / упоряд. Л. Каннінгем; пер. з англ. О. Іванова. Київ: Наш Формат, 2016. 512 с.
3. Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., та ін. Основи підприємництва: підручник / заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
4. Бланк С., Дорф Б. Стартап: Навчальний посібник / пер. з англ. А. Семенова. Київ: Наш Формат, 2022. 480 с.
5. Двек К. Гнучка свідомість. Новий погляд на психологію розвитку успіху. Київ: КМ-Букс, 2019. 320 с.
6. Карнегі Д. Як завойовувати друзів і впливати на людей / пер. з англ. І. Іванченко. Київ: «КМ БУКС», 2024. 256 с.
7. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 272 с.
8. Колот А. М., Швиданенко Г. О., Бойченко К. В., Василик А. В., Шкода Т. Н., Кицак Т. Г. Створення власного бізнесу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 311 с.
9. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
10. Основи підприємницької діяльності: підручник / ред. д. е. н., проф. В. М. Марченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Видавництво «Політехніка», 2022. 515 с.
11. Остервалдер, А., Пінье, І. Створюємо бізнес-модель / пер. з англ. Корнута Р. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.
12. Савчук О. В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: стан, проблеми, перспективи. Київ: КРОК, 2019. 240 с.
13. Талеб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ: Наш Формат, 2021. 392 с.
14. Тапскотт Д., Тапскотт А. Блокчейн-революція: Як технологія біткойна змінює гроші, бізнес і світ / пер. з англ. Ю. Григоренко, Г. Лелів. Львів: Літопис, 2019. 492 с.
15. Феррацці К., Раєз Т. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети нетворкінгу завдяки широкому колу знайомств / пер. з англ. І. Грипа. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 352 с.
16. Чиксентмігаї М. Потік. Психологія оптимального досвіду (переживання) / пер. з англ. А. Луїс. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 358 с.
17. Як отримати підтримку в рамках грантових програм «Гранти для ветеранів та другого з подружжя» та «Власна Справа» в програмі «єРобота». URL: [https://dcz.gov.ua/assets/pdfs/posibnyk\\_elektron/pa\\_versiia.pdf](https://dcz.gov.ua/assets/pdfs/posibnyk_elektron/pa_versiia.pdf) (дата звернення: 07.08.2025).
18. Як почати власну справу в часи невизначеності: покроковий гайд від ТОП-підприємців України. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/start-business-in-uncertain-times/> (дата звернення: 06.08.2025).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Шаблон бізнес-плану

Теоретичний блок:

Бізнес-план — це детальний документ, який описує вашу бізнес-ідею, стратегії її реалізації, аналіз ринку, фінансові прогнози та управлінську структуру. Це ваша дорожня карта, яка допомагає структурувати думки, залучати інвестиції та мінімізувати ризики. Навіть для малого бізнесу він є надзвичайно корисним інструментом планування.

Шаблон бізнес-плану: Цей шаблон є загальною структурою, яку ви можете адаптувати під свої потреби.

Титульна сторінка:

- Назва проєкту.
- Назва компанії / Ім'я ФОП.
- Контактні дані.
- Дата підготовки.

#### I. Резюме проєкту (Executive Summary)

- Короткий опис бізнесу, продукту / послуги.
- Ваша цільова аудиторія.
- Ключові конкурентні переваги.
- Соціальна місія (якщо є).
- Прогноз фінансових показників (доходи, прибуток).
- Запитоване фінансування (якщо є) та його призначення.

#### II. Опис компанії / підприємства

- Назва компанії / Ім'я ФОП.
- Місія та бачення бізнесу.
- Цінності, що лежать в основі вашої діяльності.
- Юридична форма (ФОП, ТОВ — обґрунтування вибору).
- Короткий опис історії компанії (якщо є) або ідеї її створення.

#### III. Продукти та послуги

- Детальний опис продуктів або послуг, які ви пропонуєте.
- Які проблеми клієнтів вони вирішують? Які потреби задовольняють? Які особливості та переваги (унікальна ціннісна пропозиція)? Інноваційність, інклюзивність (якщо є).
- Патентний захист, сертифікація (якщо є).

#### IV. Аналіз ринку

- Опис галузі: розмір ринку, тенденції, темпи зростання.
- Цільова аудиторія: детальний опис сегментів клієнтів (демографія, психографія, поведінка, особливі потреби).
- Аналіз конкурентів: прямі та непрямі конкуренти, їхні сильні та слабкі сторони.
- SWOT-аналіз: сильні сторони, слабкі сторони вашого бізнесу, можливості та загрози на ринку.

#### V. Маркетингова стратегія

- Цінова політика: як ви встановлюєте ціни? Канали збуту: де і як клієнти зможуть придбати ваш продукт / послугу (онлайн, офлайн, партнери)? Стратегія просування: як ви будете інформувати клієнтів (соцмережі, реклама, PR, партнерства)? Брендинг: назва, логотип, фірмовий стиль, тон комунікації.
- Стратегії утримання клієнтів.
- Забезпечення доступності маркетингових матеріалів та каналів.

#### VI. Операційний план (Виробництво та надання послуг)

- Процес виробництва / надання послуг: опис основних етапів.
- Постачальники: хто ваші основні постачальники сировини / товарів? Обладнання та технології: необхідне обладнання, його розташування.
- Виробничі потужності: скільки ви можете виробляти / обслуговувати.
- Логістика та доставка.
- Контроль якості.

#### VII. Управлінська команда

- Організаційна структура: хто за що відповідає? Керівництво: ваш досвід, ключові навички.
- Команда: ключові співробітники, їхні компетенції, плани щодо найму.
- Політика інклюзивного найму та управління.

#### VIII. Фінансовий план

- Стартові витрати: перелік та суми необхідних витрат для запуску бізнесу.
- Прогноз продажів: детальний прогноз доходів (на 1-3 роки).
- Прогноз прибутків та збитків (P&L): очікувані доходи та витрати.
- Прогноз грошових потоків (Cash Flow): рух коштів (надходження та виплати).
- Точка беззбитковості: розрахунок, при якому бізнес покриває свої витрати.
- Джерела фінансування: звідки ви плануєте залучати кошти (власні, гранти, кредити)? Бюджет: детальний план витрат на певний період.

#### IX. Аналіз ризиків та план їх мінімізації

- Основні ризики: економічні, ринкові, операційні, юридичні, кадрові.
- План дій у випадку ризиків: як ви будете реагувати?

#### X. Додатки (необов'язково, але бажано)

- Резюме ключових співробітників.
- Дослідження ринку, опитування.
- Листи намірів від партнерів / клієнтів.
- Фото продукції.
- Копії дозволів, сертифікатів.

## Таблиці для бюджетування

Теоретичний блок:

Ефективне бюджетування — це основа фінансової стабільності вашого бізнесу. Ці таблиці допоможуть вам відстежувати доходи, витрати та грошові потоки, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення та уникати касових розривів.

Таблиця 1:

### Місячний бюджет бізнесу (шаблон для заповнення)

Категорія доходів / витрат	Місяць 1 (план)	Місяць 1 (факт)	Місяць 2 (план)	Місяць 2 (факт)	Місяць 3 (план)	Місяць 3 (факт)
<b>ДОХОДИ</b>						
Продажі товарів / послуг						
Інші доходи						
<b>ВСЬОГО ДОХОДІВ</b>						
<b>ВИТРАТИ</b>						
Постійні витрати:						
Оренда приміщення						
Зарплата (постійних працівників)						
Абонплата за програми / сервіси						
Комунальні послуги						
Банківські комісії						
Інші постійні витрати						
Змінні витрати:						
Вартість сировини/товару						
Зарплата (відрядна / від обсягу)						
Комісії з продажів						
Логістика / доставка						
Маркетинг та реклама						
Транспортні витрати						
Інші змінні витрати						
<b>ВСЬОГО ВИТРАТ</b>						
<b>ПРИБУТОК / ЗБИТОК (Доходи – Витрати)</b>						

Таблиця 2:

**Прогноз грошових потоків (шаблон для заповнення)***Використовується для прогнозування руху готівки, щоб уникнути касових розривів*

Категорія грошових потоків	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
<b>НАДХОДЖЕННЯ КОШТІВ:</b>			
Початковий залишок коштів на рахунку			
Надходження від продажів (фактична оплата)			
Надходження від кредитів / грантів			
Інші надходження			
<b>ВСЬОГО НАДХОДЖЕНЬ</b>			
<b>ВИПЛАТИ КОШТІВ:</b>			
Оплата оренди			
Оплата зарплати			
Оплата сировини / товарів			
Податкові платежі			
Маркетингові витрати			
Повернення кредитів			
Інші виплати			
<b>ВСЬОГО ВИПЛАТ</b>			
<b>КІНЦЕВИЙ ЗАЛИШОК КОШТІВ (Початковий + Всього надходжень – Всього виплат)</b>			

## Додаток В

### Чек-листи для реєстрації бізнесу

Теоретичний блок:

Ці чек-листи допоможуть вам не забути жодного важливого кроку під час реєстрації вашого бізнесу.

#### Чек-лист 23.1: Реєстрація ФОП (фізичної особи-підприємця)

- До підготовки:
  - Придумайте назву для вашого бізнесу (необов'язково для ФОП, але бажано для бренду).
  - Виберіть основний та додаткові КВЕД (Класифікація видів економічної діяльності) — не більше 5–7 на старті, які максимально точно відповідають вашій діяльності.
  - Виберіть систему оподаткування:
    - Спрощена система (Єдиний податок) — Група 1, 2 або 3 (найпоширеніша).
    - Загальна система оподаткування.
  - Отримайте кваліфікований електронний підпис (КЕП) у банку (наприклад, ПриватБанк, Ощадбанк) або в акредитованому центрі сертифікації ключів (АЦСК ДПС).
  - Підготуйте паспортні дані та ідентифікаційний код (РНОКПП).
- Реєстрація (онлайн через портал «Дія» — рекомендовано):
  - Авторизуйтеся на порталі [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua) за допомогою свого КЕП.
  - Перейдіть у розділ «Послуги» -> «Бізнес» -> «Створення бізнесу» -> «Автоматична реєстрація ФОП».
  - Заповніть усі необхідні поля онлайн-форми, уважно перевіряючи кожен цифру та літеру.
  - Підпишіть заяву за допомогою КЕП.
  - Очікуйте повідомлення про успішну реєстрацію (зазвичай 1–2 робочі дні). Результат з'явиться в особистому кабінеті на «Дії».
- Після реєстрації:
  - Відкрийте окремий банківський рахунок для підприємницької діяльності (не використовуйте особистий рахунок для бізнесу!).
  - Якщо обрали спрощену систему оподаткування, переконайтеся, що ви зареєстровані платником єдиного податку (зазвичай це відбувається автоматично під час реєстрації ФОП через Дію, але варто перевірити).
  - Якщо ваш вид діяльності та обсяги вимагають, зареєструйте реєстратор розрахункових операцій (РРО) або програмний РРО (ПРРО).
  - Почніть вести облік доходів (для ФОП на спрощеній системі). Це може бути проста паперова або електронна книга.
  - Ознайомтеся з термінами подання звітності та сплати податків для обраної вами групи.

**Чек-лист 23.2: Реєстрація ТОВ (Товариства з обмеженою відповідальністю)**

- До підготовки:
  - Визначте засновників (хто буде власником / власниками ТОВ).
  - Придумайте повну та скорочену назву ТОВ.
  - Виберіть юридичну адресу ТОВ.
  - Визначте розмір статутного капіталу та розмір часток кожного засновника.
  - Виберіть основний та додаткові КВЕД.
  - Виберіть систему оподаткування (спрощена або загальна).
  - Підготуйте паспорти та ідентифікаційні коди всіх засновників та майбутнього директора.
  - Отримайте КЕП для майбутнього директора (якщо плануєте онлайн-реєстрацію).
- Процедура (рекомендовано звернутися до юриста / нотаріуса):
  - Сформулюйте Рішення про створення ТОВ (якщо один засновник) або Протокол зборів засновників (якщо кілька).
  - Розробіть Статут ТОВ (основний установчий документ). Можна використовувати шаблонні статuti або індивідуальні.
  - Здійсніть державну реєстрацію ТОВ (через портал «Дія», ЦНАП або нотаріуса). Це включає подачу заяви та установчих документів.
  - Відкрийте банківський рахунок для ТОВ.
  - Зареєструйте ТОВ платником податків (якщо обрали спрощену систему, це можна зробити одразу).
  - Призначте бухгалтера або укладіть договір з бухгалтерською фірмою для ведення повного бухгалтерського обліку.
  - За потреби, отримайте ліцензії та дозволи для вашого виду діяльності.

## Словник термінів

Цей словник містить ключові терміни, які використовуються у посібнику. Він допоможе вам краще розуміти підприємницьку термінологію та впевненіше оперувати нею.

Адаптація бізнесу — зміна внутрішніх процесів, продуктів, послуг або стратегій компанії у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі (наприклад, ринку, законодавстві, кризових умовах).

Активи — все, що належить бізнесу і має економічну цінність (готівка, банківські рахунки, нерухомість, обладнання, товарні запаси).

Акселератори — програми інтенсивного розвитку стартапів, що надають менторство, навчання, ресурси та часто початкове фінансування за частку в компанії.

Активне слухання — техніка комунікації, що передбачає повне зосередження на словах та емоціях співрозмовника, а також підтвердження розуміння.

Альтернативний текст (Alt-text) — опис зображення на веб-сайті, який читається скрінрідерами для людей з порушеннями зору, або відображається, якщо зображення не завантажується.

Авторське право — виключне право на використання, копіювання та розповсюдження оригінальних творів літератури, мистецтва, програмного забезпечення тощо. Виникає з моменту створення.

Безбар'єрність — створення такого середовища (фізичного, інформаційного, соціального), де відсутні перешкоди для самореалізації, пересування та доступу до послуг для всіх людей.

Безперервна освіта (Lifelong Learning) — постійне навчання та вдосконалення знань, навичок та компетенцій протягом усього життя.

Бізнес-ідея — концепція, яка описує продукт або послугу, яку компанія планує продавати, та цільову аудиторію, якій вона призначена.

Бізнес-інкубатори — організації, що надають стартапам ресурси (офіси, обладнання, консультації, навчання) для розвитку на початкових етапах.

Бізнес-модель Canvas — візуальний інструмент для опису, аналізу та проектування бізнес-моделей, що складається з 9 ключових блоків.

Брендинг — процес створення унікального імені, образу та асоціацій для продукту, послуги або компанії, що допомагає їм виділитися на ринку.

Бюджет бізнесу — детальний фінансовий план, що прогнозує доходи та витрати на певний період.

Вебінари — онлайн-семінари або лекції, що проводяться через інтернет, дозволяючи учасникам слухати та взаємодіяти з лектором у режимі реального часу.

Ветеранський бізнес — підприємницька діяльність, заснована або керована ветеранами війни, часто з соціальною місією підтримки побратимів.

Вигорання (Burnout) — стан фізичного та емоційного виснаження, що викликаний тривалим стресом та перевантаженням.

Витрати (Expenses) — гроші, які бізнес витрачає для своєї діяльності (оренда, зарплата, закупівлі, маркетинг тощо).

Власні кошти — особисті заощадження, інвестиції родини та друзів, що використовуються для фінансування бізнесу.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) — громадяни України, які були змушені залишити свої домівки внаслідок збройного конфлікту.

Гендерна рівність — стан, при якому жінки та чоловіки мають рівні права, можливості та умови для реалізації своїх здібностей.

GESI (Gender Equality and Social Inclusion) — ширший підхід, що охоплює гендерну рівність та соціальну інтеграцію, забезпечуючи рівні можливості для всіх груп населення, які можуть бути маргіналізовані.

Гнучкість бізнес-моделі — здатність бізнесу швидко змінювати свої стратегії, продукти, послуги або операції у відповідь на виклики та можливості ринку.

Глосарій ключових понять — перелік термінів з їхніми визначеннями.

Грант — безповоротна фінансова допомога, що надається на реалізацію певного проєкту, часто соціально значущого.

Грошовий потік (Cash Flow) — рух грошей у бізнесі (надходження та виплати) за певний період.

Державна реєстрація — офіційне оформлення суб'єкта підприємницької діяльності з внесенням даних до державного реєстру.

Делегування — передача частини своїх повноважень та відповідальності іншим особам (наприклад, співробітникам).

Джерела підтримки — організації, фонди, програми, які надають фінансову, консультаційну або освітню допомогу підприємцям.

Діджиталізація — впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнес-процесів, продажів та комунікації.

Диверсифікація — розширення асортименту товарів / послуг або освоєння нових ринків з метою зменшення ризиків та збільшення прибутку.

Дискримінація — будь-яка відмінність, виключення або обмеження за ознакою інвалідності, що має на меті або призводить до применшення чи заперечення визнання, реалізації або здійснення на рівній основі всіх прав людини.

Дія — єдиний державний вебпортал електронних послуг, що дозволяє отримувати державні послуги онлайн, включно з реєстрацією бізнесу.

Довгостроковий успіх — здатність бізнесу залишатися прибутковим та стійким протягом тривалого періоду часу, адаптуючись до змін.

Дослідження ринку — процес збору та аналізу інформації про ваш ринок, клієнтів, конкурентів та галузь.

Доступність товарів та послуг — можливість для всіх людей, включаючи людей з інвалідністю, повноцінно користуватися товарами, послугами та інформацією без перешкод.

Доходи (Revenue) — загальна сума грошей, яку бізнес отримує від продажу товарів або послуг до вирахування будь-яких витрат.

Електронний підпис (КЕП) — засіб для ідентифікації особи та підписання електронних документів, що має таку ж юридичну силу, як і власноручний підпис.

Емпатія — здатність розуміти та розділяти почуття інших людей.

Єдиний податок — спрощена система оподаткування в Україні для фізичних та юридичних осіб з обмеженим обсягом доходу.

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) — обов'язковий платіж до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Журнал рефлексії — щоденник або записник, де фіксуються думки, уроки, інсайти, що сприяє саморозвитку.

Зворотний зв'язок — інформація про результати дії або процесу, що надається для оцінки та корекції.

Змінні витрати (Variable Costs) — витрати, які змінюються пропорційно до обсягу виробництва або продажів (наприклад, вартість сировини).

Збиток (Loss) — ситуація, коли витрати бізнесу перевищують його доходи.

Інклюзивна бізнес-модель — підхід до ведення бізнесу, який свідомо створює можливості для участі та розвитку людей з інвалідністю або як працівників, або як основну цільову аудиторію.

Інклюзивне підприємництво — бізнес, який свідомо створює можливості для участі та розвитку людей з різних груп, які традиційно стикаються з бар'єрами.

Інклюзивний робочий простір — середовище, де кожен працівник відчуває себе цінним, поважаним та має рівні можливості для розвитку, незалежно від статі, віку, походження, фізичних чи ментальних особливостей.

Інновації — запровадження нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, процесів або методів ведення бізнесу.

Інструменти самооцінки — методи та прийоми для аналізу власних сильних та слабких сторін, компетенцій, прогресу в навчанні та розвитку.

Інтелектуальна власність (ІВ) — результат інтелектуальної діяльності, що має правову охорону (торгові марки, патенти, авторські права, ноу-хау).

Інтерв'ю — метод збору первинної інформації шляхом прямої розмови з респондентом.

Касові розриви — тимчасова відсутність коштів для покриття поточних витрат бізнесу, навіть якщо він прибутковий.

КВЕД (Класифікація видів економічної діяльності) — державний класифікатор видів економічної діяльності, що використовується для статистичного обліку та реєстрації бізнесу.

Комерційна таємниця (ноу-хау) — конфіденційна інформація, що має комерційну цінність (наприклад, рецепт, технологія виробництва), яка не є загальновідомою.

Комунікація — процес обміну інформацією, ідеями та емоціями між двома або більше сторонами.

Конкуренти — інші компанії або підприємці, що пропонують схожі товари або послуги на тому ж ринку.

Консультації — надання експертних порад та рекомендацій у певній сфері.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ / СВБ) — концепція, згідно з якою бізнес добровільно бере на себе зобов'язання перед суспільством, екологією та власними співробітниками.

Кредит — боргове зобов'язання, за яким одна сторона (позичальник) отримує кошти від іншої сторони (кредитора) під зобов'язання їх повернення з відсотками.

Креативне мислення — здатність генерувати нові, оригінальні та корисні ідеї.

Критичне мислення — здатність аналізувати інформацію, оцінювати її достовірність та приймати обґрунтовані рішення.

Лендінг-сторінка (Landing Page) — односторінковий веб-сайт, мета якого — спонукати відвідувача до однієї конкретної дії (заповнити форму, завантажити, купити).

Лідерство — здатність впливати на людей, мотивувати їх та вести до досягнення спільних цілей.

Ліцензія — спеціальний дозвіл, що надається державним органом для здійснення певних видів діяльності.

Логотип — графічний символ (зображення, напис, комбінація), що ідентифікує компанію, продукт або послугу.

Локус контролю — психологічний концепт, що відображає ступінь, до якого людина вірить, що контролює події у своєму житті (інтернальний — контролюю сам; екстернальний — контролюють зовнішні сили).

Маркетинг — комплексний процес вивчення потреб ринку, створення цінності для споживача, її просування та взаємодії з клієнтами.

Маркетинговий план — дорожня карта ваших маркетингових дій, що систематизує зусилля, розподіляє ресурси та оцінює результати.

Маркетинг-мікс (4Р) — класична модель маркетингових стратегій, що включає Продукт (Product), Ціну (Price), Місце продажу (Place) та Просування (Promotion).

Ментальна карта (Mind Map) — візуальний інструмент для структурування інформації та генерації ідей, де центральна тема розгалужується на пов'язані ідеї.

Менторство — процес, у якому досвідчений фахівець (ментор) надає підтримку, поради та настанови менш досвідченому (менті).

Метрики — вимірювані показники, що використовуються для відстеження прогресу та ефективності бізнес-процесів або маркетингових кампаній.

Міжнародна класифікація функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ) — класифікація, розроблена ВООЗ, що описує функціонування та інвалідність як взаємодію між станом здоров'я людини та факторами навколишнього середовища.

Мікрогрант — невеликий грант, що надається для підтримки малого бізнесу або соціальних проєктів.

Мінімально життєздатний продукт (MVP) — найпростіша версія продукту з мінімальним набором функцій, достатнім для задоволення базової потреби клієнта та збору зворотного зв'язку.

Місце продажу (Place) — місце та способи, де і як клієнт може придбати ваш продукт / послугу (онлайн, офлайн, доставка).

Мозковий штурм (Brainstorming) — метод генерації ідей, що передбачає вільне висловлювання всіх можливих ідей без критики.

Мотивація — внутрішні або зовнішні чинники, що спонукають людину до дії та досягнення цілей.

Нетворкінг — побудова та підтримка мережі професійних та ділових контактів.

Ніша — вузький, специфічний сегмент ринку з особливими, часто незадоволеними потребами.

Облік — процес систематичної реєстрації, узагальнення та інтерпретації фінансової інформації бізнесу.

Одноразові/Стартові витрати (Startup Costs) — витрати, необхідні для запуску бізнесу (наприклад, закупівля обладнання, реєстрація).

Онбординг — процес адаптації нового співробітника в компанії, його знайомство з корпоративною культурою та завданнями.

Онлайн-курси — освітні програми, що повністю або частково проходять через інтернет.

Організаційно-правова форма (ОПФ) — юридичний статус, в якому зареєстрована підприємницька діяльність (наприклад, ФОП, ТОВ).

Пасивні доходи — доходи, які не вимагають активної щоденної участі (наприклад, дохід від оренди, дивіденди).

Пасиви — зобов'язання бізнесу перед іншими (кредити, борги постачальникам).

Патент — охоронний документ, що засвідчує виключне право на винахід, корисну модель або промисловий зразок.

Переговори — процес обміну інформацією та досягнення взаємоприйнятних домовленостей між сторонами.

Підприємець — особа, яка на власний ризик здійснює ініціативну, систематичну, самостійну діяльність з метою отримання прибутку.

Підприємницьке мислення — набір навичок, установок та рис характеру, що дозволяють людині знаходити можливості, приймати ризики та створювати цінність.

Податки — обов'язкові платежі до державного бюджету, що стягуються з доходів або майна.

Позитивний грошовий потік — ситуація, коли надходження грошей у бізнес перевищують його виплати.

Постійні витрати (Fixed Costs) — витрати, які не залежать від обсягу виробництва або продажів (наприклад, оренда).

Прибуток (Profit) — різниця між доходами та витратами.

Прогноз грошових потоків — прогнозування надходжень та виплат грошових коштів на майбутні періоди.

Прогноз прибутків та збитків (Profit & Loss / P&L) — прогнозування доходів, витрат та чистого прибутку за певний період.

Продукт — товар або послуга, що пропонується на ринку для задоволення потреб споживачів.

Промоушн (Promotion) — комплекс заходів, спрямованих на інформування, переконання та стимулювання споживачів до покупки продукту/послуги.

Прототип — рання, спрощена версія продукту або послуги, створена для перевірки гіпотез та збору зворотного зв'язку.

Психологічна безпека — атмосфера в команді, де люди почуваються комфортно, висловлюючи свої ідеї, задаючи питання та роблячи помилки, без страху негативних наслідків.

Ринкова ніша — вузький, специфічний сегмент ринку з особливими, часто незадоволеними потребами, на який ви можете сфокусуватися.

Реєстратор розрахункових операцій (РРО/ПРРО) — пристрій або програмне забезпечення для реєстрації розрахункових операцій при продажу товарів/послуг та видачі фіскальних чеків.

Релокація — переміщення бізнесу або його частини в інший, більш безпечний регіон.

Реінвестування прибутку — використання отриманого прибутку на розвиток бізнесу або його соціальної місії, а не на розподіл між власниками.

Репутація — загальна думка або ставлення суспільства до компанії або особи.

Роялті — регулярні платежі, які франчайзі платить франчайзеру за використання його бренду та бізнес-моделі.

Самоадвокація (Self-advocacy) — здатність людини відстоювати власні інтереси та права, висловлювати свої потреби та бажання.

Самонавчання — процес самостійного набуття знань та навичок без постійної участі викладача.

Самооцінка — процес аналізу власних здібностей, якостей, успіхів та невдач.

Сарафанне радіо (Word-of-Mouth) — Поширення інформації про продукт або послугу від однієї людини до іншої через особисте спілкування.

SCAMPER — метод креативного мислення, що використовує 7 напрямів (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Eliminate, Reverse) для генерації ідей.

Сертифікат — документ, що підтверджує відповідність продукту або послуги певним стандартам якості або безпеки.

Сервісна доступність — готовність персоналу та процесів надання послуг задовольняти потреби людей з інва-

лідністю (наприклад, навчений персонал, різні канали комунікації).

Синдром самозванця — психологічне явище, при якому людина не вірить у власні досягнення та боїться, що її "викриють" як шахрая, попри докази її компетентності.

Ситуаційний лідерство — стиль лідерства, за якого керівник адаптує свою поведінку та підходи до конкретної ситуації, завдання та рівня зрілості підлеглих.

Система оподаткування — сукупність податків та зборів, що стягуються державою, а також правила їхнього нарахування та сплати.

Словник термінів — перелік спеціалізованих слів або фраз з їхніми визначеннями.

SMART-цілі — метод постановки цілей, за яким цілі мають бути Конкретними (Specific), Вимірюваними (Measurable), Досяжними (Achievable), Релевантними (Relevant) та Обмеженими в часі (Time-bound).

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) — див. Корпоративна соціальна відповідальність.

Соціальна інтеграція — процес залучення людей з різних груп до активної участі в житті суспільства.

Соціальна місія — чітко визначена мета соціального підприємства, що стосується вирішення конкретної соціальної проблеми.

Соціальне підприємництво — бізнес, який поєднує комерційну діяльність з вирішенням соціальних проблем, реінвестуючи більшу частину прибутку у свою соціальну місію.

Стартовий капітал — сума грошей, необхідна для запуску бізнесу.

Стійкість (Resilience) — здатність бізнесу або людини долати труднощі, відновлюватися після криз та продовжувати ефективно функціонувати.

Сторітелінг (Storytelling) — мистецтво розповіді історій для донесення інформації, цінностей або створення емоційного зв'язку.

Структура витрат — аналіз усіх витрат, пов'язаних з діяльністю бізнесу.

SWOT-аналіз — інструмент стратегічного планування для оцінки Сильних сторін (Strengths), Слабких сторін (Weaknesses), Можливостей (Opportunities) та Загроз (Threats).

Таргетована реклама — реклама, що націлена на конкретну групу людей (цільову аудиторію) за певними критеріями (вік, інтереси, місцезнаходження).

Тестування ідеї — процес перевірки життєздатності бізнес-ідеї або її окремих аспектів на практиці, часто за допомогою прототипів.

Типи управління — різні стилі керівництва, що характеризуються ступенем участі лідера у прийнятті рішень та контролі (автократичний, демократичний, ліберальний, трансформаційний, ситуаційний).

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) — юридична особа, заснована одним або кількома засновниками, відповідальність яких обмежена розміром їхніх внесків до статутного капіталу.

Точка беззбитковості (Break-even Point) — обсяг продажів (у грошах або одиницях), при якому загальний дохід бізнесу дорівнює його загальним витратам.

Торгова марка (Бренд, Знак для товарів і послуг) — зареєстроване позначення (словесне, зображувальне, комбіноване), що відрізняє товари та послуги однієї особи від інших.

Трансформаційний лідерство — стиль лідерства, за якого лідер надихає та мотивує команду до досягнення спільних цілей, стимулює розвиток та інновації.

Унікальна ціннісна пропозиція (УЦП) — унікальна перевага, яку ваш продукт / послуга надає клієнтам, вирішуючи їхні проблеми або задовольняючи потреби.

Універсальний дизайн — дизайн продуктів та середовищ, що можуть бути використані всіма людьми, наскільки це можливо, без необхідності адаптації або спеціального дизайну.

Фізична особа-підприємець (ФОП) — фізична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи.

Фізична доступність — можливість безперешкодного пересування та використання фізичного простору для всіх людей, включаючи людей з інвалідністю (пандуси, ліфти, широкі двері).

Фінансова грамотність — набір знань, навичок та установок, що дозволяють приймати зважені фінансові рішення.

Фінансовий прогноз — розширений бюджет, що показує очікувані фінансові показники на майбутні періоди.

Фірмовий стиль — набір візуальних елементів (назва, логотип, кольори, шрифти), що створюють єдиний образ бренду.

Франчайзинг — форма співпраці, коли одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право використовувати свій бренд, бізнес-модель, технології та ноу-хау за певну плату.

Ціна (Price) — вартість товару або послуги, яку клієнт сплачує.

Цільова аудиторія — конкретна група людей, на яку орієнтований ваш продукт або послуга.

Ціннісна пропозиція — унікальна перевага, яку ваш продукт / послуга надає клієнтам, вирішуючи їхні проблеми або задовольняючи потреби.

Чек-лист — список завдань або пунктів, які необхідно перевірити або виконати.

Чинник — обставина, що впливає на процес, явище або результат.

Юридична особа — організація, що має відокремлене майно і може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

## Джерела підтримки (гранти, навчання, консультації)

Цей розділ містить консолідований перелік ключових джерел підтримки, що були згадані в посібнику, а також деякі додаткові. Завжди перевіряйте актуальність програм та вимог на офіційних сайтах.

### 1. Державні програми та фонди:

- Державна служби зайнятості:

Тип підтримки: мікрогранти на створення або розвиток бізнесу (грант на власну справу, грант на власну справу учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей), компенсації роботодавцям за працевлаштування окремих категорій (ВПО, осіб з інвалідністю, ветеранів), консультації щодо реєстрації, вибору КВЕД, професійне навчання та перекваліфікація.

Посилання: <https://www.dcz.gov.ua/>

- Портал «Дія»:

Тип підтримки: онлайн-реєстрація ФОП / ТОВ, доступ до державних послуг, інформація про програми підтримки.

Посилання: <https://diia.gov.ua/>

- Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю:

Тип підтримки: допомога у працевлаштуванні осіб з інвалідністю, консультації.

Посилання: <https://www.ispf.gov.ua/>

- Міністерство у справах ветеранів України:

Тип підтримки: інформація про програми для ветеранів, психологічна підтримка, сприяння реінтеграції та працевлаштуванню.

Посилання: <https://mva.gov.ua/>

- Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України:

Тип підтримки: загальна політика щодо соціального захисту, інформація про підтримку вразливих груп.

Посилання: <https://www.msp.gov.ua/>

- Державні банки (контрольовані державою) (Ощадбанк, ПриватБанк):

Тип підтримки: пільгові кредитні програми для малого та середнього бізнесу, зокрема за підтримки держави (наприклад, «5-7-9%»), спеціальні умови для ветеранів.

Посилання: Офіційні сайти банків.

### 2. Міжнародні донорські організації та програми:

- Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні (UNDP Ukraine):

Тип підтримки: гранти, навчання, технічна допомога для соціальних проєктів, підтримка ВПО, ветеранів, інклюзивних ініціатив (часто через партнерські ГО).

Посилання: <https://www.undp.org/uk/ukraine>

- GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва):

Тип підтримки: програми підтримки реформ, місцевого самоврядування, економічного розвитку, що може включати компоненти для МСБ.

Посилання: <https://www.giz.de/de/html/index.html>

- Європейський Союз (різні програми):

Тип підтримки: гранти та програми підтримки МСБ, освіти, соціального розвитку, європейської інтеграції (наприклад, програма EU4Business).

Посилання: <https://eu4business.eu/ukraine>

- Міжнародна організація праці (МОП):  
Тип підтримки: проекти, спрямовані на підтримку гідної праці, працевлаштування вразливих груп, розвиток підприємництва.  
Посилання: <https://www.ilo.org/>
3. Громадські організації та бізнес-спільноти:
- Громадська спілка «Всеукраїнське громадське об'єднання «Національна Асамблея людей з інвалідністю України» (ВГО «НАІУ»):  
Тип підтримки: захист прав людей з інвалідністю, адвокація, гуманітарна та інформаційна підтримка.  
Посилання: <https://naiu.org.ua/>
  - «Безбар'єрність»:  
Тип підтримки: Центр координації експертизи та промоції безбар'єрності як нової суспільної норми.  
Посилання: <https://www.facebook.com/bbu.org.ua>
  - «Fight For Right»:  
Тип підтримки: захист прав людей з інвалідністю, адвокація, інформаційна підтримка.  
Посилання: <https://ffr.org.ua/>
  - «Група активної реабілітації»:  
Тип підтримки: реабілітація та підтримка людей з травмами спинного мозку, сприяння активному способу життя, включаючи підприємницьку діяльність.  
Посилання: <https://www.gar.org.ua/>
  - Бізнес-асоціації (Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА), Американська торговельна палата (АСС) та інші локальні):  
Тип підтримки: нетворкінг, навчання, лобювання інтересів бізнесу, доступ до експертизи.  
Посилання: офіційні сайти асоціацій.
  - Бізнес-клуби та спільноти (наприклад, Клуб Ділових Людей, Business Woman Club):  
Тип підтримки: нетворкінг, обмін досвідом, менторство, спільні проекти.  
Посилання: шукати в соціальних мережах та онлайн.
4. Освітні платформи:
- Prometheus:  
Тип підтримки: безкоштовні онлайн-курси з різних сфер, включно з підприємництвом, маркетингом, фінансами.  
Посилання: <https://prometheus.org.ua/>
  - Coursera, Udemy, EdEra, Khan Academy:  
Тип підтримки: широкий вибір онлайн-курсів (платних та безкоштовних) від провідних університетів та експертів.  
Посилання: <https://www.coursera.org/>, <https://www.udemy.com/>, <https://ed-era.com/>, <https://uk.khanacademy.org/>

**Важливо**

Завжди перевіряйте актуальність інформації, умов та термінів подачі заявок на офіційних сайтах організацій. Деякі програми можуть бути тимчасовими або мати обмеження за регіонами чи категоріями учасників.





