МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Розвиток підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу на прикладі ПП «Бест Прінт»

Виконав : студентки 2 курсу, групи 8.0734- ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес- адміністрування
Ахмедова П.Р.
Керівник : професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо- кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес- адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ахмедова Поліна Романівна

1. Тема роботи «Розвиток підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу на прикладі ПП «Бест Прінт»
керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 21. 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково- пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2. ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПП «БЕСТ ПРІНТ»

3. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць

25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ П.Р. Ахмедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи становить 60 сторінок, містить 25 таблиць, 15 рисунків, перелік посилань 32 найменувань.

Розвиток підприємницького мислення є одним із ключових чинників успішної діяльності малого бізнесу, особливо в умовах сучасних економічних викликів та нестабільності ринку. Підприємницьке мислення сприяє формуванню здатності керівників швидко реагувати на зміни, знаходити інноваційні рішення, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу.

Об’єктом дослідження є система розвитку підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу на прикладі ПП «Бест Прінт», яке здійснює діяльність у сфері поліграфії та рекламних послуг. Предмет дослідження — механізми та програми розвитку підприємницьких компетенцій керівників малого бізнесу, їх економічна ефективність та вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних підходів до розвитку підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності відповідних програм на прикладі ПП «Бест Прінт». Завдання дослідження включають:

– вивчення теоретичних основ підприємницького мислення;

– аналіз чинників, що впливають на формування підприємницьких компетенцій;

– оцінку стану розвитку підприємницького мислення у ПП «Бест Прінт»;

– розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення програм розвитку підприємницького мислення.

Наукове та практичне значення роботи полягає в тому, що дослідження дозволяє поглибити розуміння особливостей розвитку підприємницького мислення у керівників малого бізнесу та створює підґрунтя для розробки ефективних методик підвищення управлінської компетентності. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що розвиток підприємницького мислення потребує комплексного підходу, який включає оптимізацію витрат, інтеграцію інноваційних методів навчання, залучення практиків, постійний моніторинг результатів та стимулювання мотивації керівників. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління, розвитку інноваційного потенціалу та створенню конкурентних переваг ПП «Бест Прінт».

ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ МИСЛЕННЯ, РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ, МАЛИЙ БІЗНЕС, УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

The total volume of the paper is 60 pages, including 25 tables, 15 figures and a list of references containing 32 sources.

The development of entrepreneurial thinking is one of the key factors for the successful operation of small businesses, especially in the context of modern economic challenges and market instability. Entrepreneurial thinking contributes to the ability of leaders to quickly respond to changes, find innovative solutions, effectively allocate resources, and ensure business competitiveness.

The object of the study is the system for developing entrepreneurial thinking among small business leaders on the example of «Best Print» Private Enterprise, which operates in the field of printing and advertising services. The subject of the study is the mechanisms and programs for developing entrepreneurial competencies of small business leaders, their economic efficiency, and their impact on the strategic development of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to analyze modern approaches to the development of entrepreneurial thinking among small business leaders and to develop recommendations for improving the effectiveness of relevant programs based on the example of «Best Print» Private Enterprise. The research tasks include:

- studying the theoretical foundations of entrepreneurial thinking;
- analyzing factors that influence the formation of entrepreneurial competencies;
- assessing the state of entrepreneurial thinking development at «Best Print» Private Enterprise;
- developing practical recommendations for improving programs for developing entrepreneurial thinking.

The scientific and practical significance of the work lies in the fact that the study allows a deeper understanding of the peculiarities of developing entrepreneurial thinking among small business leaders and creates a basis for developing effective methods for improving managerial competence. The results of the study can be used to form development strategies for small business enterprises in a dynamic market environment.

As a result of the study, it was established that the development of entrepreneurial thinking requires a comprehensive approach, which includes optimizing costs, integrating innovative learning methods, involving practitioners, continuous monitoring of results, and stimulating the motivation of leaders. The proposed recommendations will contribute to improving management efficiency, developing innovation potential, and creating competitive advantages for «Best Print» Private Enterprise.

ENTREPRENEURIAL THINKING, COMPETENCY DEVELOPMENT, SMALL BUSINESS, MANAGEMENT, INNOVATION, DEVELOPMENT STRATEGY, ECONOMIC EFFICIENCY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……..2
РЕФЕРАТ……..4
ABSTRACT ……....5
ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ …….....9
1.2 Сутність підприємницького мислення та його роль у системі управління бізнесом ……..11
1.2 Фактори, що впливають на розвиток підприємницького мислення ……14
1.3 Зарубіжний досвід розвитку підприємницького мислення та можливості його адаптації в Україні ……16
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПП «БЕСТ ПРІНТ» ……..21
2.1 Характеристика підприємства……21
2.2 Особливості розвитку підприємницького мислення на прикладі ПП «Бест Прінт» ……28
2.3 Аналіз зовнішнього середовища ПП «Бест Прінт» ……...…..37
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ ……41
3.1 Економічна доцільність та ефективність упровадження програм розвитку підприємницького мислення на ПП «Бест Прінт» ……41
3.2 Рекомендації щодо підвищення економічної ефективності програм розвитку підприємницького мислення…… 44
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……57
ДОДАТОК А ……..59

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України особливого значення набуває розвиток малого бізнесу як фундаменту конкурентоспроможності національної економіки. Малий бізнес забезпечує створення нових робочих місць, активізує інноваційні процеси, сприяє формуванню середнього класу та підвищенню добробуту населення. Водночас ефективність його функціонування значною мірою залежить від здатності керівників мислити стратегічно, знаходити нестандартні рішення та адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Актуальність проблеми розвитку підприємницького мислення зумовлена необхідністю швидкої реакції на виклики глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції. Умови війни та післявоєнного відновлення економіки України висувають нові вимоги до управлінських компетентностей. Традиційних підходів до ведення бізнесу вже недостатньо, адже керівникам доводиться працювати в умовах високої невизначеності, нестабільності та ризиків. Саме підприємницьке мислення допомагає знаходити можливості навіть у кризових ситуаціях, забезпечувати гнучкість управління та формувати стійкі бізнес- моделі.

Розвиток підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу є важливим чинником економічного зростання та інноваційного розвитку. Воно сприяє формуванню довгострокових стратегій, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і посиленню конкурентних переваг. Таким чином, дослідження цього питання має теоретичну і практичну значущість для подальшого становлення малого бізнесу в Україні та його інтеграції у світовий економічний простір.

Важливим аспектом є те, що сучасні програми розвитку підприємницького мислення повинні враховувати особливості місцевого ринку, галузеві специфіки та потреби окремих підприємств. Для цього необхідно створювати адаптивні навчальні моделі, які поєднуватимуть теоретичні знання та практичні навички, а також стимулюватимуть інноваційне мислення керівників малого бізнесу.

Крім того, розвиток підприємницьких компетенцій вимагає активного залучення різних зацікавлених сторін — державних установ, освітніх закладів, бізнес- асоціацій та безпосередньо підприємців. Такий підхід сприятиме створенню сприятливого інноваційного середовища, яке стимулюватиме зростання ефективності малого бізнесу та його адаптацію до умов швидкозмінного ринку.

Об’єкт дослідження система розвитку підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу в Україні, зокрема на прикладі ПП «Бест Прінт», що здійснює діяльність у сфері поліграфії та рекламних послуг.

Суб’єкт дослідження - механізми, програми та підходи, спрямовані на формування підприємницьких компетенцій керівників малого бізнесу, а також їх вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи розвитку підприємницького мислення та його роль у діяльності малого бізнесу.
2. Визначити ключові чинники, що впливають на формування підприємницьких компетенцій керівників малого бізнесу.
3. Дослідити стан розвитку підприємницького мислення у ПП «Бест Прінт».
4. Оцінити ефективність існуючих програм та методик розвитку підприємницьких компетенцій.
5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів розвитку підприємницького мислення керівників малого бізнесу.

У зв’язку з цим, дослідження розвитку підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу на прикладі ПП «Бест Прінт» має особливу актуальність. Воно дозволяє не лише визначити сучасні проблеми та виклики, але й розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів розвитку підприємницьких компетенцій, що стане важливим внеском у підвищення ефективності функціонування підприємств малого бізнесу в Україні.

Структура кваліфікованої роботи магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність підприємницького мислення та його роль у системі управління бізнесом

Підприємницьке мислення є однією з ключових компетентностей сучасного керівника малого бізнесу, що визначає його здатність не лише організовувати господарську діяльність, а й активно шукати нові можливості, адаптуватися до змін ринкового середовища та приймати ефективні управлінські рішення. У науковій літературі підприємницьке мислення трактується як особливий тип мислення, що поєднує креативність, інноваційність, прагнення до самореалізації та орієнтацію на результат.

Сутність підприємницького мислення (рис.1.1) полягає у здатності бачити перспективу там, де інші сприймають лише ризики й загрози. Воно ґрунтується на поєднанні стратегічного бачення, аналітичних здібностей і практичних навичок реалізації бізнес- ідей. Такий підхід передбачає вміння знаходити баланс між інтуїцією та раціональним аналізом, що особливо важливо для малих підприємств, які функціонують в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Західні дослідники, зокрема Пітер Друкер, Ріта Макґрат і Ян МакМіллан, а також Дональд Куратко [2], зробили значний внесок у розвиток концепції підприємницького мислення. П. Друкер вважається одним із засновників сучасної теорії менеджменту, він розглядав підприємництво як пошук можливостей у мінливому середовищі. Р. Макґрат і Я. МакМіллан [3] акцентували увагу на важливості прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності, підкреслюючи, що підприємницьке мислення – це вміння бачити майбутнє через призму інновацій. Д. Куратко [4], відомий американський

дослідник підприємництва, наголошує на ролі ініціативності та стратегічного бачення як ключових компонентів підприємницького мислення.

Серед українських науковців дослідження цього питання представлені працями Вікторії Воронкової та Олени Животової. В. Воронкова [6] трактує підприємницьке мислення як інтегративну характеристику особистості, яка поєднує когнітивні, інноваційні та управлінські здібності. Її підхід важливий тим, що він адаптований до українського контексту та враховує соціально- економічні виклики нашої держави. О. Животова у своїх працях робить акцент на здатності підприємця передбачати зміни та знаходити нові можливості для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Таким чином, українські дослідники поєднують світові теоретичні підходи з практичними реаліями вітчизняного бізнес- середовища.

Підприємницьке мислення - це система психологічних установок, навичок і стратегій, що дозволяють людині бачити можливості, ризики та ефективні шляхи реалізації ідей для створення та розвитку бізнесу. Воно включає (рис. 1.1):

- Ініціативність і проактивність - здатність не чекати вказівок, а самостійно знаходити рішення.
- Креативність і інноваційність - пошук нових ідей, нестандартних підходів до проблем.
- Оцінка ризиків і прийняття рішень - усвідомлення потенційних втрат і вигод.
- Орієнтація на результат і ефективність - прагнення до досягнення конкретних цілей.
- Гнучкість і адаптивність - здатність швидко реагувати на зміни ринку чи умов бізнесу.[7]

Загальне визначення:
Підприємницьке мислення – це особливий тип мислення, який передбачає здатність знаходити та реалізовувати нові можливості, оцінювати ризики, приймати нестандартні рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища з метою досягнення бізнес- успіху.
Управлінський підхід:

Підприємницьке мислення розглядається як інтегративна якість керівника, що поєднує креативність, стратегічне бачення, інноваційність і готовність до відповідального ризику в процесі управління підприємством.
Психологічний підхід:
Це сукупність когнітивних, мотиваційних та поведінкових установок особистості, які формують здатність підприємця бачити можливості там, де інші бачать лише проблеми, та перетворювати їх на конкретні бізнес-результати.

Рис.1.1 – Визначення категорії «підприємницьке мислення»

У системі управління бізнесом підприємницьке мислення виконує низку важливих функцій:

стратегічну	→	забезпечує формування бачення майбутнього та визначення напрямів розвитку підприємства;
адаптаційну	→	проявляється у здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
інноваційну	→	сприяє пошуку та впровадженню нових ідей, технологій і бізнес- моделей;
мотиваційну	→	підтримує підприємницький дух, ініціативність та готовність до ризику.

Рис. 1.2 – Функції системи управління бізнесом підприємницьке мислення

Особливу роль підприємницьке мислення відіграє в управлінні малим бізнесом, де ефективність діяльності значною мірою залежить від особистості керівника. Саме його здатність мислити креативно, передбачати зміни, аналізувати ринкові тенденції та формувати конкурентні переваги стає запорукою успішного функціонування підприємства.[8]

Підприємницьке мислення (табл. 1.1) – це система мисленнєвих, поведінкових і мотиваційних підходів, що дозволяє особі ефективно виявляти та використовувати можливості для створення, розвитку та управління бізнесом, приймати ризиковані рішення, впроваджувати інновації та орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.1 - Форма підприємницького мислення

Форма підприємницького мислення	Характеристика	Приклад практичного застосування у бізнесі

Стратегічне мислення	Орієнтоване на довгострокові цілі, аналіз ринку та конкурентів, планування розвитку	Керівник малого бізнесу розробляє трирічну стратегію з розширення онлайн-продажів і виходу на нові регіональні ринки
Інноваційне мислення	Пошук нових ідей, продуктів, технологій, впровадження змін	Стартап у сфері енергозбереження впроваджує унікальні рішення «розумного дому»
Аналітичне мислення	Оцінка даних, фінансових показників, ефективності рішень	Бізнесмен аналізує продажі та витрати, щоб оптимізувати виробничі процеси
Ризик-орієнтоване мислення	Здатність брати розумні ризики, оцінка ймовірностей, планування альтернатив	Підприємець відкриває новий магазин у перспективному районі, попри високі початкові витрати
Креативне мислення	Знаходження нестандартних рішень і підходів до проблем	Компанія запускає нестандартну рекламну кампанію у соціальних мережах для залучення молодої аудиторії
Соціально-орієнтоване мислення	Врахування потреб клієнтів, партнерів та суспільства, розвиток комунікацій	Бізнес впроваджує програму лояльності та екологічно чисту упаковку для підвищення задоволеності клієнтів

Таким чином, підприємницьке мислення можна розглядати як інтегративну характеристику особистості керівника малого бізнесу, яка поєднує інтелектуальні, креативні та управлінські здібності. Воно є ключовим ресурсом у забезпеченні життєздатності підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей.[10]

Управління бізнесом потребує не лише формального планування, а й здатності адаптуватися до ринку, приймати нестандартні рішення та прогнозувати розвиток. Тут підприємницьке мислення (рис. 1.2) стає ключовим інструментом:

Таблиця .1.2 -Функції підприємницького мислення [12- 15]

Функція	Характеристика
Аналітична функція	здатність вчасно помічати тренди, слабкі місця та нові можливості.
Організаційна функція	впровадження змін у структурі бізнесу, оптимізація процесів, розподіл ресурсів
Мотиваційна функція	стимулює команду до ініціативності, активності та відповідальності.
Інноваційна функція	пошук нових продуктів, ринків та технологій, що забезпечують зростання бізнесу.

Управління бізнесом виходить за межі звичайного формального планування. Воно вимагає від керівника здатності швидко адаптуватися до змін ринку, передбачати нові тенденції та приймати нестандартні рішення, що забезпечують конкурентоспроможність компанії. У таких умовах традиційні підходи до управління стають недостатніми, а здатність мислити підприємницьки дозволяє ефективно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Підприємницьке мислення в управлінні бізнесом виступає ключовим інструментом для розвитку компанії. Воно допомагає керівникам аналізувати ризики, шукати інноваційні рішення, оптимізувати ресурси та створювати нові продукти чи послуги. Завдяки такому підходу управлінські процеси стають більш гнучкими та результативними, а бізнес здатний швидко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури та забезпечувати стабільне зростання.[11]

Управління сучасним бізнесом потребує не лише формального планування та стандартних управлінських процедур, а й здатності керівника оперативно адаптуватися до динамічних змін ринкової кон’юнктури, прогнозувати розвиток подій та приймати нестандартні, стратегічно обґрунтовані рішення. У такому середовищі традиційні методи управління виявляються обмеженими, а підприємницьке мислення стає критично важливим ресурсом, що дозволяє не тільки ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати нові можливості для розвитку бізнесу.

Підприємницьке мислення у системі управління бізнесом виступає ключовим механізмом, який забезпечує інтеграцію інноваційних підходів у процес прийняття рішень. Воно сприяє глибокому аналізу ризиків, оптимальному розподілу ресурсів, створенню та впровадженню нових продуктів і послуг, а також розвитку внутрішньої організаційної культури, орієнтованої на ініціативність та ефективність. Завдяки такому підходу управлінські процеси стають більш гнучкими, адаптивними та результативними, що дозволяє компанії не лише виживати у конкурентному середовищі, а й забезпечувати стійке зростання та довгострокову перспективу розвитку.

1.2 Фактори, що впливають на розвиток підприємницького мислення

Розвиток підприємницького мислення керівників малого бізнесу значною мірою зумовлюється соціально- економічними умовами, у яких функціонує підприємство. Серед них ключову роль відіграють економічна стабільність, доступ до фінансових ресурсів, податкове та регуляторне середовище, рівень розвитку ринкової інфраструктури. У країнах із розвиненою економікою підприємці мають можливість реалізовувати бізнес- ідеї завдяки підтримці держави, доступу до кредитування та програм стимулювання підприємництва. Водночас в Україні актуальними залишаються проблеми нестабільного економічного середовища, воєнних викликів і бюрократичних бар'єрів, що вимагає від керівників малого бізнесу особливої гнучкості та стратегічного мислення.

Важливими є також культурні чинники, які формують ставлення суспільства до підприємницької діяльності та визначають ціннісні орієнтири бізнесу. У країнах із розвиненою ринковою економікою підприємництво асоціюється з престижем, інноваціями та суспільною відповідальністю. В українському контексті ставлення до підприємництва історично було неоднозначним, проте з розвитком євроінтеграційних процесів та впливом західних бізнес- культур відбувається переосмислення ролі підприємця як агента позитивних змін у суспільстві. Саме культурне середовище сприяє або, навпаки, обмежує прояви підприємницької ініціативи та креативного мислення. [6]

Визначальний вплив мають освітні та інноваційні фактори. Сучасна система бізнес- освіти, тренінгів і програм з розвитку підприємництва формує у керівників навички креативного та критичного мислення, здатність до інновацій і стратегічного управління. Доступ до цифрових технологій, розвиток стартап-культури, поширення інноваційних бізнес- моделей створюють умови для формування нового типу підприємця, орієнтованого на глобальні ринки. Таким чином, освітньо- інноваційне середовище стає потужним каталізатором розвитку підприємницького мислення, особливо в умовах цифрової трансформації та інтеграції України у світовий економічний простір.

Таблиця 1.3 - Фактори впливу[15]

Група факторів	Зміст впливу на розвиток підприємницького мислення
Соціально-економічні	Економічна стабільність країни; доступ до фінансових ресурсів; податкова та регуляторна політика; рівень розвитку ринкової інфраструктури; умови ведення бізнесу в період кризи та війни.
Культурні	Суспільне ставлення до підприємництва; традиції та цінності, що формують бізнес- середовище; престиж підприємницької діяльності; вплив глобальних культурних моделей бізнесу.
Освітні	Рівень розвитку бізнес- освіти; наявність програм з формування підприємницьких компетентностей; участь у тренінгах, курсах, бізнес- школах; підготовка до стратегічного та критичного мислення.
Інноваційні	Доступ до новітніх технологій; поширення цифрових рішень; розвиток стартап- культури; формування інноваційних бізнес- моделей; інтеграція у глобальний цифровий простір.

Соціально- економічні фактори. До цієї групи належать макроекономічні умови, доступність фінансових ресурсів, рівень розвитку ринкової інфраструктури та регуляторна політика держави. В Україні, з огляду на воєнні виклики та економічну нестабільність, саме ці фактори істотно впливають на здатність підприємців мислити стратегічно, оцінювати ризики та швидко адаптуватися до змін. Наявність підтримки малого бізнесу у вигляді грантів, пільгового кредитування та програм відновлення економіки стимулює формування підприємницького мислення, орієнтованого на пошук нових можливостей. [11]

Культурне середовище формує ставлення суспільства до підприємництва, що відображається у престижі та привабливості підприємницької діяльності. Традиційно в українському суспільстві ставлення до підприємців було суперечливим, проте нині відбувається поступова зміна парадигми: бізнес починає сприйматися як рушій розвитку економіки та соціальних змін. Вплив європейських цінностей, орієнтація на західні бізнес- моделі та інтеграція в глобальне ринкове середовище формують нове бачення ролі підприємця - як інноватора, лідера та соціально відповідального діяча.

Система освіти та професійної підготовки відіграє ключову роль у розвитку підприємницького мислення. Бізнес- освіта, курси з підприємництва, участь у тренінгах і бізнес- інкубаторах сприяють формуванню навичок критичного та креативного мислення, вміння аналізувати ринок, приймати ризикові рішення та будувати стратегії розвитку. Освітнє середовище створює основу для формування підприємця нового типу - компетентного, інноваційного й орієнтованого на глобальні стандарти ведення бізнесу [16].

Інноваційно- технологічне середовище визначає якість та швидкість трансформації підприємницького мислення. Доступ до цифрових рішень, розвиток електронної комерції, стартап- культури та інноваційних бізнес-моделей формує у підприємців нові підходи до управління. Використання штучного інтелекту, автоматизації та big data відкриває додаткові можливості для прогнозування, оптимізації та розширення бізнесу. Таким чином, інноваційні фактори стають потужним драйвером формування підприємницького мислення, орієнтованого на глобальну конкурентоспроможність.

1.3 Зарубіжний досвід розвитку підприємницького мислення та можливості його адаптації в Україні

Розвиток підприємницького мислення за кордоном відбувається у тісному зв’язку з освітніми, економічними та інноваційними політиками держав. У країнах Європи та США активне впровадження програм з підприємництва в університетах, бізнес- школах та центрах підтримки малого бізнесу сприяє формуванню у керівників і студентів навичок креативного мислення, управління ризиками, стратегічного планування та інноваційного підходу до ведення бізнесу. Особливу увагу приділяють розвитку «soft skills», навичок комунікації та критичного мислення, що дозволяє підприємцям швидко адаптуватися до змін ринку та знаходити нові бізнес- можливості. У США, наприклад, широко застосовують методи наставництва та акселерації стартапів, що стимулює практичне застосування підприємницького мислення в реальному бізнес-середовищі [13].

Адаптація зарубіжного досвіду до України є перспективним напрямом розвитку малого бізнесу, враховуючи специфіку національної економіки та культурні особливості. Запровадження системи освітніх програм з підприємництва, створення інноваційних центрів, бізнес- акселераторів та платформ для наставництва може стимулювати формування підприємницького мислення серед українських керівників малого бізнесу. Крім того, важливо враховувати соціально- економічні виклики, зокрема відновлення економіки після війни та нестабільність ринку, що потребує високого рівня адаптивності, стратегічного бачення та готовності до ризиків у бізнес- діяльності. Такий комплексний підхід дозволить ефективно впроваджувати зарубіжні практики та сприятиме зростанню конкурентоспроможності українських підприємств [17].

Таблиця 1.4 – Розвиток підприємницького мислення та малого бізнесу у зарубіжних країнах

Країна	Кількість програм з підприємництва у ВНЗ (на 2024 р.)	Частка малого бізнесу у ВВП (%)	Кількість стартап-акселераторів	Інноваційний індекс (Global Innovation Index 2023)
США	1 200+	44	1 500+	61,6
Німеччина	350+	55	400+	57,7
Польща	120+	48	80+	47,8
Великобританія	300+	52	350+	57,2
Україна	50+	38	20+	36,2

Таблиця демонструє рівень розвитку підприємницького мислення та малого бізнесу у зарубіжних країнах та порівнює його з Україною. Показник кількості програм з підприємництва у ВНЗ відображає активність освітніх систем у формуванні підприємницьких компетентностей серед студентів і майбутніх керівників малого бізнесу. Найвищі значення спостерігаються у США та Німеччині, де навчальні програми інтегровані з практичними інкубаторами та стартап- акселераторами.

Частка малого бізнесу у ВВП свідчить про економічну значущість малого підприємництва в країні. Наприклад, у Німеччині та Великобританії малий бізнес формує понад половину ВВП, що відображає високий рівень підтримки та

розвитку підприємницької діяльності. Кількість стартап- акселераторів показує інфраструктуру для впровадження інновацій та практичної реалізації підприємницьких ідей. Інноваційний індекс (Global Innovation Index) характеризує здатність країни генерувати нові ідеї та технології, які підтримують розвиток малого бізнесу [18].

Для України показники суттєво нижчі, що свідчить про потребу активного розвитку освітніх програм з підприємництва, створення нових інкубаторів та підтримки стартапів. Запозичення зарубіжного досвіду, зокрема інтеграція навчальних програм із практичними акселераторами, може суттєво підвищити рівень підприємницького мислення серед українських керівників малого бізнесу.

Одним із яскравих прикладів успішного впровадження підприємницького мислення є компанія Airbnb (США). Заснована у 2008 році, компанія починала як невеликий стартап, який пропонував користувачам можливість оренди житла на короткий термін. Основним драйвером успіху Airbnb стало підприємницьке мислення засновників: готовність до ризику, пошук нових ринкових можливостей, інноваційний підхід до традиційного сегменту готельного бізнесу та активне використання цифрових технологій для масштабування бізнесу.

У контексті України подібний підхід можна адаптувати для малого бізнесу, зокрема в туристичній, готельній та сервісній сферах. Наприклад, українські стартапи, що пропонують онлайн- платформи для бронювання житла або організації локальних подій, можуть застосовувати ті самі принципи: інноваційність, гнучкість, орієнтацію на потреби клієнта та використання сучасних технологій. Такий приклад ілюструє, як підприємницьке мислення допомагає керівникам малого бізнесу знаходити нові ніші, адаптуватися до умов ринку та збільшувати конкурентоспроможність своїх компаній.[23]

Grammarly (Українсько- американський стартап) починалася як невеликий стартап українських розробників і швидко перетворилася на глобальний продукт для перевірки граматики та стилю текстів. Підприємницьке мислення засновників проявилося у здатності виявляти потреби користувачів на міжнародному ринку, активно впроваджувати інноваційні технології штучного інтелекту та масштабувати бізнес глобально. Для українських керівників малого

бізнесу приклад Grammarly показує важливість орієнтації на інновації, технології та потреби клієнта.

Rozetka, один із найбільших онлайн- магазинів в Україні, починався як невеликий інтернет- магазин побутової техніки. Засновник компанії Вадим Шевченко демонстрував підприємницьке мислення через стратегічне бачення розвитку електронної комерції, адаптацію бізнес- моделі до потреб клієнтів, інвестування у логістику та IT- інфраструктуру. Цей приклад важливий для українських керівників, бо показує, як інноваційний підхід і орієнтація на ринок сприяють стійкому розвитку бізнесу.

Ecoisme / Smart Home Startups (Україна). Стартапи, що розробляють рішення для «розумного дому» та енергоменеджменту, демонструють підприємницьке мислення через інтеграцію інноваційних технологій, аналіз ринку та масштабування продукту для потреб користувачів. Вони вчать українських підприємців швидко адаптуватися, працювати з ризиками та шукати нішеві ринки.[22]

Airbnb демонструє глобальний приклад підприємницького мислення: здатність шукати нестандартні рішення, швидко реагувати на зміни попиту та використовувати цифрові платформи для масштабування бізнесу. В Україні цей досвід можна застосувати у сфері туристичних сервісів, оренди житла або організації подій, особливо в умовах відновлення економіки після війни.[20]

Підсумовуючи, можна відзначити, що підприємницьке мислення є ключовим чинником успішного управління малим бізнесом. Його розвиток визначається комплексом соціально- економічних, культурних, освітніх та інноваційних факторів, які формують здатність керівника до стратегічного мислення, прийняття ризикованих рішень та пошуку нових можливостей на ринку. Розгляд визначень підприємницького мислення різними авторами показав, що це явище багатовимірне і включає інтелектуальні, мотиваційні та поведінкові аспекти діяльності керівника.

Зарубіжний досвід розвитку підприємницького мислення, особливо у США, Німеччині та Великобританії, демонструє ефективність інтеграції освітніх програм, стартап- акселераторів та інноваційних платформ для формування

підприємницьких компетентностей. Аналіз практичних прикладів, таких як Airbnb, Grammarly та Rozetka, показав, що інноваційний підхід, орієнтація на потреби ринку та здатність адаптуватися до змін є вирішальними для успіху бізнесу [15].

Для України запозичення та адаптація зарубіжного досвіду створює передумови для підвищення рівня підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу, що, у свою чергу, сприятиме розвитку конкурентоспроможної та інноваційної економіки країни.

Зарубіжний досвід розвитку підприємницького мислення демонструє ефективні підходи до формування інноваційної культури, стимулювання креативності та підтримки малого й середнього бізнесу. Успішні практики включають впровадження освітніх програм з підприємництва, створення стартап- інкубаторів, розвиток мереж менторства та фінансових інструментів підтримки бізнесу.

Аналіз цього досвіду показує, що ключовим чинником успіху є поєднання державної підтримки, розвитку інфраструктури та створення сприятливого правового середовища. Такі підходи сприяють формуванню в суспільстві культури підприємництва, підвищують рівень інноваційності та конкурентоспроможності економіки.

В Україні можливість адаптації зарубіжного досвіду вимагає створення комплексної системи підтримки підприємництва, що включає реформування освітніх програм, розвиток інструментів фінансування та спрощення регуляторних процедур. Це дозволить формувати підприємницьке мислення на рівні освіти та практики, стимулювати розвиток інноваційних проєктів і зміцнити позиції України в глобальній економіці.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПП «БЕСТ ПРІНТ»

2.1 Характеристика підприємства

ПП «Бест Прінт» (табл. 2.1) спеціалізується на постачанні друкарського, післядрукарського та презентаційного обладнання для офісів, копіювальних центрів та підприємств, що потребують якісного друку. Підприємство пропонує широкий асортимент продукції, включно з принтерами, копіювальними машинами, витратними матеріалами (тонери, картриджі), а також аксесуарами для офісної техніки.

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства [25]

Параметр	Інформація
Назва підприємства	Приватне підприємство «Бест Прінт»
ЄДРПОУ	31107469
Дата реєстрації	29 вересня 2000 року
Статус	Зареєстровано
Керівник	Телелейко Сергій Миколайович
Юридична адреса	м. Київ, вул. Ялтинська, буд. 14, кв. 89, 02096, Україна
Контактні телефони	+380 (67) 325- 91- 00, +380 (67) 403- 78- 73, +380 (63) 128- 81- 41, +380 (50) 632- 77- 50
Електронна пошта	5013198@bestprint.ua
Вебсайт	https://bestprint.ua/
Графік роботи	Пн–Чт: 09:00–18:00, Пт: 09:00–16:00, Сб–Нд: вихідні
Основна діяльність	Продаж друкованого, післядрукарського та презентаційного устаткування для офісів і копіювальних центрів
Кількість співробітників	12 осіб

Крім продажу обладнання, компанія надає сервісне обслуговування та технічну підтримку, включно з ремонтом і налаштуванням техніки, що дозволяє клієнтам забезпечити безперебійну роботу своїх пристроїв. ПП «Бест Прінт»

також консультує щодо оптимального вибору обладнання та матеріалів, що відповідають потребам конкретного бізнесу, що робить підприємство комплексним постачальником рішень у сфері друку та офісної техніки.

Паспорт підприємства ПП «Бест Прінт» демонструє, що компанія має стабільну позицію на ринку друкарського та офісного устаткування, працюючи з 2000 року. Досвід понад 20 років та чітка спеціалізація на продажу, сервісному обслуговуванні й технічній підтримці забезпечують підприємству впізнаваність і довіру клієнтів.

Наявність власного сервісного центру та консалтингових послуг дає підприємству конкурентну перевагу, оскільки дозволяє надавати комплексні рішення, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Це підвищує рівень задоволеності замовників і сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин. Керівництво ПП «Бест Прінт» створило ефективну організаційну структуру та забезпечило чіткий режим роботи, що дозволяє підтримувати стабільність бізнес- процесів. Залучення професійного персоналу сприяє підвищенню якості послуг та зміцненню репутації підприємства на ринку.

Водночас, для подальшого розвитку важливо працювати над розширенням ринкових можливостей, інвестувати в нові технології та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить ПП «Бест Прінт» зміцнити конкурентні позиції, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ПП «Бест Прінт» (тис. грн) [26]

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Зобов’язання	Маржинальність (%)	ROA (%)
2022	36 500	1 460	5 200	800	4,0	28,1
2023	39 200	1 630	5 450	820	4,2	29,9
2024	42 119,1	1 796,4	5 729,4	857,7	4,3	31,4

Аналіз фінансових показників ПП «Бест Прінт» (табл. 2.2) за останні три роки демонструє стабільне зростання основних показників діяльності. Дохід підприємства збільшився з 36,5 млн грн у 2022 році до 42,1 млн грн у 2024 році, що свідчить про ефективне розширення ринку та збільшення обсягів продажів.

При цьому чистий прибуток зростав пропорційно до доходу, маржинальність залишалася на рівні близько 4–4,3%, що вказує на стабільність бізнесу, хоча водночас підкреслює можливості для оптимізації витрат і підвищення рентабельності.[30]

Активи підприємства збільшувалися поступово, при цьому рентабельність активів (ROA) зросла з 28,1% у 2022 році до 31,4% у 2024 році, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів. Зобов'язання залишаються низькими відносно активів, що підкреслює фінансову стійкість і мінімальну залежність від кредиторів. Загалом, ПП «Бест Прінт» демонструє позитивну динаміку розвитку та здатність підтримувати стабільність бізнесу, зберігаючи потенціал для подальшого зростання та підвищення прибутковості.

Аналіз фінансових показників ПП «Бест Прінт» за період 2022–2024 років свідчить про стабільне зростання доходів та чистого прибутку підприємства. Дохід підприємства збільшився з 36 500 тис. грн у 2022 році до 42 119,1 тис. грн у 2024 році, що становить зростання приблизно на 15,4 %. Чистий прибуток зріс з 1 460 тис. грн до 1 796,4 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами та зростання рентабельності.

Позитивною тенденцією є також збільшення активів підприємства з 5 200 тис. грн у 2022 році до 5 729,4 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про нарощення ресурсної бази, що забезпечує потенціал для подальшого розвитку та інвестицій. Зобов'язання зросли незначно — з 800 тис. грн у 2022 році до 857,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про збалансовану фінансову політику та контроль за борговими зобов'язаннями.

Маржинальність зросла з 4,0 % до 4,3 %, а показник рентабельності активів (ROA) підвищився з 28,1 % у 2022 році до 31,4 % у 2024 році. Це свідчить про зростання ефективності використання активів підприємства та підвищення його фінансової стійкості. Загалом, фінансовий аналіз підтверджує, що ПП «Бест Прінт» має позитивну динаміку розвитку та сильні позиції для подальшого зростання.

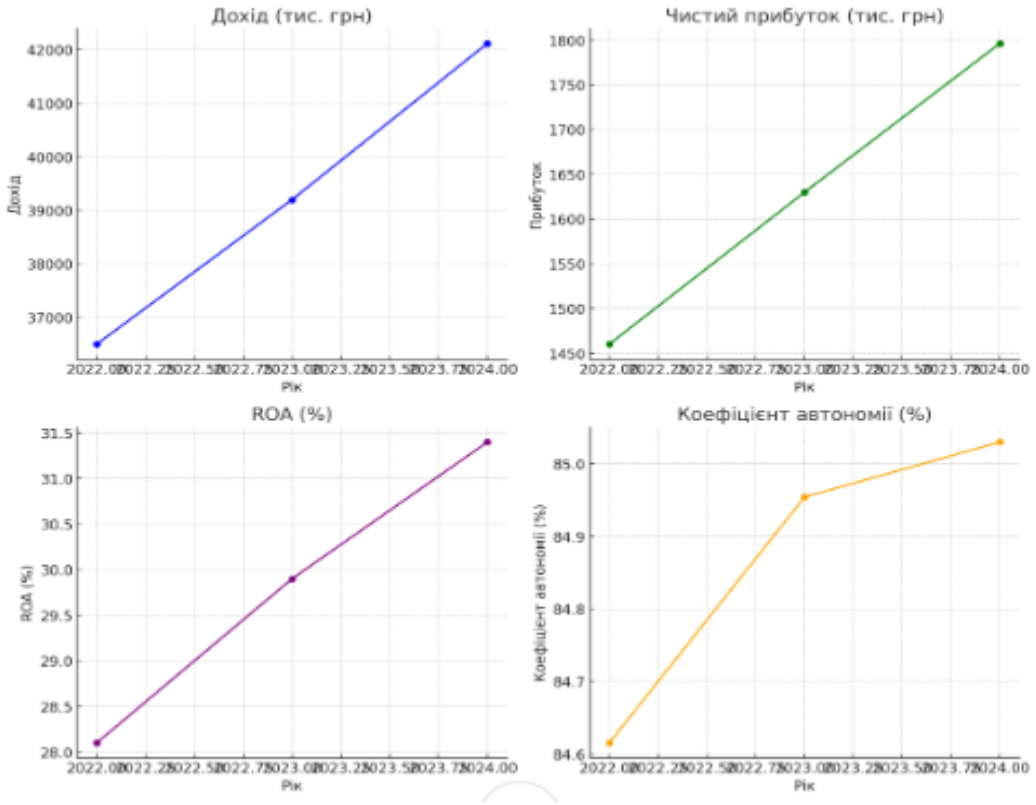


Рис. 2.1 - Ключові фінансові показники ПП «Бест Прінт» за 2022–2024 роки

Дохід підприємства зростає стабільно: у 2023 році - на 7,40%, у 2024 році - на 7,45%. Чистий прибуток має ще вищі темпи зростання - 11,64% у 2023 та 10,21% у 2024 році, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення рентабельності. Активи також зростають стабільно – 4,81% у 2023 та 5,13% у 2024 році, що відображає розширення ресурсної бази підприємства.

Коефіцієнт автономії зберігається на високому рівні – понад 84%, що свідчить про низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування. Співвідношення зобов’язань до активів знижується з 15,38% у 2022 році до 14,97% у 2024 році, що позитивно впливає на фінансову стабільність і зменшує ризики для підприємства.

ПП «Бест Прінт» демонструє зростання рентабельності активів (ROA) – від 28,1% у 2022 році до 31,4% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Маржинальність також поступово зростає, досягаючи 4,3% у 2024 році, що вказує на позитивну динаміку прибутковості.

ПП «Бест Прінт» є приватним підприємством, зареєстрованим у м. Києві, яке спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі офісним устаткуванням, комп'ютерною технікою, а також на ремонті та лізингу техніки. Підприємство функціонує з 2000 року та належить до середніх підприємств за розміром, з невеликим статутним капіталом, що характерно для динамічних компаній малого та середнього бізнесу в Україні. Керівником є Телелейко Сергій Миколайович, а компанія має стабільну юридичну та фактичну адресу, що забезпечує легкість взаємодії з клієнтами та постачальниками.

З економічної точки зору, ПП «Бест Прінт» демонструє стійкі фінансові показники. Виторг підприємства сягає понад 42 млн грн, при цьому чистий прибуток становить близько 1,8 млн грн, що свідчить про ефективність бізнес-моделі та правильне управління витратами. Підприємство активно впроваджує різні інструменти оптимізації бізнес- процесів, включаючи автоматизацію обліку, розвиток персоналу та модернізацію логістики, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на ринку.[31] Підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер для бізнесу, поєднуючи стабільність фінансових показників та активну роботу з інноваціями й розвитком підприємницьких процесів.

Таблиця 2.3 - SWOT- аналізу для ПП «Бест Прінт» [25- 26]

	Фактори
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Обмежений ринковий простір (переважно Київ та регіон) - Невеликий статутний капітал, що обмежує масштабування - Залежність від попиту на офісне устаткування та комп'ютерну техніку - Обмежений маркетинговий потенціал для просування нових послуг
Можливості (Opportunities)	- Розширення на інші регіони України та вихід на B2B-сегмент - Використання цифрових технологій та онлайн- платформ для підвищення продажів - Зростання попиту на оренду та лізинг техніки - Впровадження нових інноваційних послуг, наприклад дистанційне обслуговування клієнтів
Загрози (Threats)	- Висока конкуренція на ринку комп'ютерної техніки та офісного устаткування - Економічна нестабільність та інфляційні процеси - Швидкі технологічні зміни, що вимагають постійного оновлення обладнання та знань персоналу

	- Залежність від постачальників та коливань цін на техніку

Слабкі сторони (Weaknesses). ПП «Бест Прінт» обмежено у масштабуванні через вузький ринковий простір – діяльність переважно зосереджена у Києві та регіоні. Невеликий статутний капітал знижує можливості для інвестицій та розширення бізнесу. Підприємство залежить від попиту на офісне устаткування та комп'ютерну техніку, що робить його чутливим до змін у ринковій кон'юнктурі. Обмежений маркетинговий потенціал ускладнює просування нових послуг та залучення нових клієнтів.

Можливості (Opportunities) Є потенціал для розширення діяльності на інші регіони України та виходу на сегмент B2B, що забезпечить додаткові канали доходу. Використання цифрових технологій та онлайн- платформ відкриває нові можливості для збільшення продажів та оптимізації роботи. Зростає попит на оренду та лізинг техніки, що створює нові перспективи для бізнесу. Впровадження інноваційних послуг, зокрема дистанційного обслуговування клієнтів, може підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Загрози (Threats**).** Висока конкуренція у секторі офісного устаткування та комп'ютерної техніки створює ризик втрати частки ринку. Економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть негативно впливати на фінансові результати та купівельну спроможність клієнтів. Швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення обладнання та підвищення кваліфікації персоналу, що потребує додаткових витрат. Залежність від постачальників і коливання цін на техніку створює ризик перерв у постачанні та збільшення собівартості продукції.

SWOT- аналіз демонструє, що ПП «Бест Прінт» має як внутрішні обмеження, так і зовнішні можливості, які можна використати для розвитку. Основним завданням є зменшення слабких сторін та нейтралізація загроз через стратегічні інвестиції, розвиток інновацій та диверсифікацію ринку, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

SWOT- аналіз показав, що ПП «Бест Прінт» має значний потенціал для розвитку, проте його діяльність обмежена через вузький ринковий простір, малий

статутний капітал та залежність від попиту на офісне устаткування і комп'ютерну техніку. Ці слабкі сторони потребують уваги для зниження ризиків і створення умов для стабільного зростання.

Серед можливостей підприємства – розширення на інші регіони України, вихід на сегмент B2B, використання цифрових технологій і розвиток інноваційних послуг. Це створює перспективи для збільшення доходів і підвищення конкурентоспроможності. Використання онлайн- платформ і впровадження дистанційних сервісів дозволять зміцнити позиції компанії на ринку та залучити нових клієнтів.

Водночас підприємство має враховувати зовнішні загрози, зокрема високу конкуренцію, економічну нестабільність, швидкі технологічні зміни та залежність від постачальників. Для ефективного розвитку необхідно розробити стратегічний план, спрямований на диверсифікацію ринків, підвищення інноваційного потенціалу та оптимізацію витрат. Це дозволить ПП «Бест Прінт» зміцнити свої позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Переваги розвитку ПП «Бест Прінт» можна розглянути у кількох ключових напрямках:

1. Фінансова стабільність і зростання прибутку. Розвиток дозволяє збільшити оборот та прибуток підприємства за рахунок розширення ринків збуту, впровадження нових послуг та оптимізації витрат. Це підвищує фінансову стійкість компанії та її здатність інвестувати в інновації та модернізацію обладнання.[34]

2. Підвищення конкурентоспроможності. Впровадження інновацій, цифрових технологій, автоматизації обліку та логістики дозволяє підвищити ефективність бізнес- процесів і швидше реагувати на потреби клієнтів. Це зміцнює позиції підприємства на ринку та допомагає витримувати конкуренцію.

3. Розширення ринків та диверсифікація діяльності. Розвиток дає змогу виходити на нові регіональні та B2B- ринкі, пропонувати послуги оренди та лізингу техніки, а також впроваджувати дистанційне обслуговування.

Диверсифікація діяльності знижує ризики залежності від окремих сегментів ринку і забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі.

4. Постійний моніторинг політичного та правового середовища Створити систему відстеження змін у законодавстві, податкових нормах та регуляторних вимогах. Залучати консультантів або юридичну підтримку для швидкої адаптації до нових норм. Використовувати державні програми підтримки малого та середнього бізнесу (гранти, пільгові кредити, податкові знижки).

5. Фінансова гнучкість та управління ризиками Розробити стратегії захисту від валютних ризиків (наприклад, валютні хеджування або формування резервів). Оптимізувати структуру витрат, щоб зменшити вплив інфляції на собівартість продукції. Впроваджувати аналітичні інструменти прогнозування попиту та планування ресурсів.

6. Розвиток інноваційної продукції та сервісів Інвестувати в нові технології (3D- друк, хмарні сервіси, автоматизація виробництва) для підвищення ефективності та зниження витрат. Розширювати асортимент мобільних та дистанційних рішень, що відповідають трендам гібридної роботи. Вивчати потреби клієнтів через опитування та аналітику, щоб створювати продукти під конкретні запити.

7. Підвищення кваліфікації персоналу Інвестувати у розвиток професійних компетенцій працівників через регулярні навчальні програми, семінари та вебінари. Розвивати цифрову грамотність персоналу, навички роботи з новими технологіями та інструментами автоматизації. Створювати корпоративну культуру інновацій, де співробітники заохочуються до пропонування ідей та покращень. Забезпечити мотивацію через систему стимулів, що підтримує професійне зростання та підвищення ефективності роботи.

2.2 Особливості розвитку підприємницького мислення на прикладі ПП «Бест Прінт»

ПП «Бест Прінт» є прикладом малого підприємства, де розвиток підприємницького мислення керівників та співробітників безпосередньо впливає

на ефективність діяльності та конкурентоспроможність. Керівництво підприємства демонструє здатність швидко адаптуватися до змін ринку, прогнозувати потреби клієнтів і знаходити нові ніші для бізнесу. Це проявляється у впровадженні інноваційних рішень, таких як модернізація обладнання, оптимізація логістичних процесів та використання сучасних цифрових систем обліку продажів.

Особлива увага приділяється розвитку креативності та аналітичних навичок серед керівників і співробітників. ПП «Бест Прінт» активно використовує аналіз ринку та конкурентів для прийняття стратегічних рішень, впроваджує персоналізовані консультації для клієнтів та стимулює пропозиції нових ідей від команди. Завдяки цьому підприємство не лише зберігає стабільність, але й забезпечує стійке зростання доходу та прибутку, підтверджуючи важливість підприємницького мислення як ключового ресурсу для розвитку малого бізнесу.

Анкетування зі шкалою від 0 до 5 дозволяє оцінити певні компетенції, поведінку або ставлення респондента кількісно. Кожне питання формулюється так, щоб вимірювати конкретний аспект, наприклад, підприємницьке мислення, готовність до інновацій чи здатність аналізувати конкурентів. Респондент обирає цифру від 0 до 5, яка найточніше відображає його рівень або частоту поведінки, де 0 означає «зовсім не відповідає» або «ніколи», а 5 – «дуже високий рівень» або «завжди».

Використання такої шкали дає змогу отримати кількісні дані, які легко порівнювати між різними респондентами або відстежувати динаміку змін у часі. Це дозволяє чітко визначати сильні та слабкі сторони окремих осіб чи груп, наприклад, у керівників: стратегічне мислення може бути на високому рівні, а креативність потребувати додаткового розвитку. Такі дані дають об’єктивну основу для аналізу та прийняття рішень.[32]

Крім того, шкала від 0 до 5 спрощує аналітику та візуалізацію результатів, наприклад через діаграми, середні бали або рейтинги компетенцій. Це допомагає планувати навчання, професійний розвиток або вдосконалення бізнес- процесів на основі реальних даних, а не лише суб’єктивних оцінок. У результаті

анкетування стає ефективним інструментом для підвищення ефективності управління та розвитку персоналу.

Таблиця 2.4 – Аналіз питань анкети Блок 2

№	Питання	Оцінка (0–5)
5	Наскільки важливим для Вас є передбачення змін на ринку?	5
6	Як часто Ви приймаєте нестандартні рішення для розвитку бізнесу?	4
7	Оцініть свою здатність виявляти нові можливості для підприємства:	4
8	Наскільки важливо для Вас впровадження інновацій у бізнес- процеси?	5
9	Чи аналізуєте Ви діяльність конкурентів для ухвалення стратегічних рішень?	5

Таблиця 2.4 демонструє, що керівник має високий рівень стратегічного мислення та орієнтації на ринок. Він приділяє максимальну увагу передбаченню змін, впровадженню інновацій і аналізу конкурентів, що свідчить про його готовність адаптувати бізнес до сучасних умов та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Водночас дещо нижчі оцінки у прийнятті нестандартних рішень та здатності виявляти нові можливості (4 бали) свідчать про наявний потенціал для розвитку креативності та більш активного пошуку нових бізнес-ідей. Загалом керівник характеризується як проактивний, інноваційно орієнтований лідер із високою ринковою обізнаністю.

Оскільки питання 10 і 11 передбачають вибір кількох варіантів, а 12 можна оцінити за шкалою від 0 до 5 (0 – низький рівень ризик- менеджменту, 5 – високий), а 13–14 - відкриті питання (тут можна залишити текстові відповіді або за бажанням закодувати як бали).

Таблиця 2.5 – Аналіз питань анкети, блок 3

№	Питання	Співробітник 1	Співробітник 2	Співробітник 3	Співробітник 4	Співробітник 5	Співробітник 6	Співробітник 7	Співробітник 8	Співробітник 9	Співробітник 10
10	Оптимізація бізнес- процесів	5	4	4	5	3	4	5	4	3	5
11	Стимул розвитку підприємницького мислення	5	4	5	4	3	5	4	4	3	5

12	Рівень ризик-менеджменту	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5

За таблицею 2.5 відповідей 10 співробітників можна зробити висновок, що оптимізація бізнес- процесів активно застосовується у команді. Більшість оцінок знаходяться на рівні 4–5 балів, що свідчить про регулярне використання інструментів автоматизації, оптимізації логістики та розвитку персоналу. Низькіші оцінки (3 бали) вказують на те, що окремі процеси ще потребують удосконалення або більш системного підходу. Щодо стимулів розвитку підприємницького мислення, співробітники оцінюють їх високо – 4–5 балів. Це свідчить про сильну орієнтацію на ринковий попит, конкуренцію та інновації, а також про готовність реагувати на зміни в бізнес- середовищі та шукати нові можливості для розвитку підприємства. Рівень ризик- менеджменту переважно оцінюється на середньому та високому рівні (3–5 балів), що показує здатність співробітників приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас деякі низькіші оцінки свідчать про потребу в додатковому навчанні у сфері управління ризиками. Загалом команда характеризується як проактивна, інноваційно орієнтована та здатна ефективно впроваджувати зміни, що сприяє розвитку малого бізнесу.

Питання 13: Основна перевага підприємницького мислення для розвитку малого бізнесу. Аналізуючи відповіді співробітників, можна виділити кілька ключових аспектів. По- перше, багато респондентів підкреслюють гнучкість та адаптивність: підприємницьке мислення дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, коригувати стратегії та знаходити нові можливості для бізнесу. По- друге, співробітники зазначають інноваційність та креативність як важливу перевагу. Це дає змогу впроваджувати нові продукти або послуги, оптимізувати процеси та підвищувати конкурентоспроможність компанії. По- третє, серед відповідей часто зустрічається ініціативність та самостійність – здатність самостійно приймати рішення, пропонувати нові ідеї та втілювати їх у життя, що особливо важливо для малих підприємств, де швидкість та ефективність рішень безпосередньо впливає на результат.

Питання 14: Навички для підвищення ефективності підприємства. Щодо навичок, які співробітники планують розвивати, можна виділити кілька напрямів. Лідерські та управлінські навички називаються найчастіше: співробітники прагнуть краще організовувати команду, мотивувати персонал та приймати стратегічні рішення. Значна частина відповіді стосується управління ризиками та фінансами – здатність аналізувати ризики, прогнозувати наслідки рішень та оптимізувати ресурси. Іншим важливим напрямом є цифрові компетенції, аналітика та робота з даними, що допомагає впроваджувати автоматизацію, підвищувати ефективність бізнес- процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Деякі респонденти також акцентують на комунікаційних навичках та роботі з клієнтами, особливо роль директора Телелейко Сергій Миколайович, що сприяє поліпшенню взаємодії з партнерами та підвищенню лояльності клієнтів.[29]

Відкриті відповіді показують, що співробітники усвідомлюють важливість підприємницького мислення для розвитку бізнесу, розуміють його стратегічні переваги та чітко визначають напрями власного розвитку. Основні переваги – це гнучкість, інноваційність, ініціативність. Основні навички для розвитку – лідерські здібності, управління ризиками, фінансова грамотність, цифрові компетенції та комунікації. Такий аналіз дозволяє керівництву сфокусуватися на розвитку конкретних компетенцій та підвищити загальну ефективність команди.

Отримані результати свідчать, що підприємницьке мислення є ключовим фактором успішності ПП «Бест Прінт». Високі оцінки за такими критеріями, як передбачення змін на ринку, аналіз конкурентів та впровадження інновацій, демонструють готовність керівництва та співробітників до проактивних дій у бізнес- середовищі. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку. Водночас, наявність нижчих балів за окремими показниками підкреслює потребу у цілеспрямованому вдосконаленні креативності та навичок прийняття нестандартних рішень.

Важливо зазначити, що поєднання високого рівня стратегічного мислення керівництва та достатньої залученості співробітників створює передумови для

розвитку внутрішнього підприємництва. Саме воно стає джерелом нових ідей, що можуть трансформуватися у конкурентні переваги підприємства. Таким чином, ПП «Бест Прінт» має потенціал для подальшого зростання завдяки гармонійному розвитку підприємницького мислення як на рівні управлінців, так і всередині трудового колективу.[28]

У перспективі результати анкетування можуть бути використані для формування індивідуальних програм навчання та професійного розвитку. Наприклад, розвиток навичок управління ризиками, фінансової грамотності та цифрових компетенцій дозволить співробітникам краще адаптуватися до умов сучасного ринку. Для керівництва ж пріоритетними напрямами можуть стати тренінги з креативності та стратегічних інновацій. Реалізація таких програм сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПП «Бест Прінт» і забезпечить його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз результатів анкетування свідчить, що ПП «Бест Прінт» є підприємством, де підприємницьке мислення поступово формується як системна компетенція. Високий рівень орієнтації на ринок, готовність до впровадження інновацій та здатність передбачати зміни середовища вказують на стратегічну зрілість керівництва. Водночас дещо нижчі оцінки у сфері прийняття нестандартних рішень демонструють потребу у розширенні креативного підходу до управління, що може бути досягнуто завдяки участі у тренінгах із генерації бізнес- ідей та розвитку інноваційного мислення.

Результати співробітників за блоком оптимізації бізнес- процесів та стимулювання підприємницького мислення виявилися доволі високими (4–5 балів), що підтверджує орієнтацію колективу на розвиток внутрішніх резервів та прагнення вдосконалювати свою роботу. Це є важливим фактором, оскільки саме командна згуртованість та ініціативність персоналу формують середовище, сприятливе для підприємницьких змін. Разом із тим рівень ризик- менеджменту коливається від середнього до високого, що вказує на певну нерівномірність у сприйнятті та управлінні ризиками, а отже, потребує додаткових навчальних заходів та практичного відпрацювання навичок у цій сфері.

Відкриті відповіді співробітників додатково підтвердили важливість підприємницького мислення як чинника розвитку малого бізнесу. Найчастіше респонденти підкреслюють такі його переваги, як гнучкість, інноваційність та ініціативність. Крім того, визначені ними напрями особистісного розвитку (лідерство, управління ризиками та фінансами, цифрові компетенції, комунікаційні навички) відображають сучасні тенденції у сфері підприємництва. Це свідчить про усвідомлення колективом стратегічної ролі підприємницького мислення та готовність інвестувати власні зусилля у його вдосконалення, що формує основу для довгострокового успіху ПП «Бест Прінт».

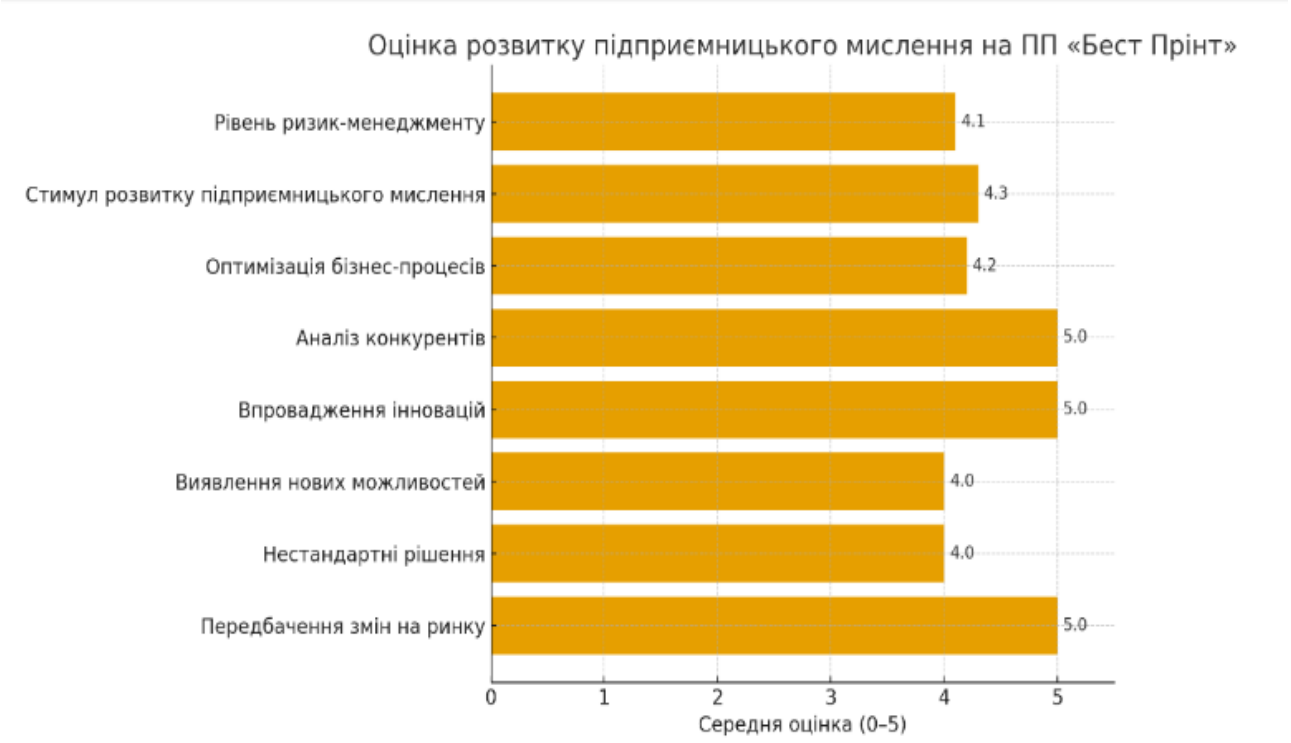


Рис. 2.1 - Середня оцінка розвитку підприємницького мислення на ПП «Бест Прінт» за результатами анкетування

Результати анкетування підтверджують, що ПП «Бест Прінт» перебуває на етапі формування підприємницького мислення як системної компетенції. Основні висновки можна узагальнити наступним чином:

1. Орієнтація на ринок та стратегічна зрілість

Високі оцінки за показниками орієнтації на ринок, готовності до впровадження інновацій та здатності передбачати зміни зовнішнього середовища свідчать про те, що керівництво підприємства має стратегічне бачення розвитку бізнесу. Це є показником високого рівня управлінської культури та адаптивності.

2. Креативність та нестандартне мислення Нижчі результати у сфері прийняття нестандартних рішень вказують на потенціал для розвитку креативного підходу в управлінні. Це означає необхідність цілеспрямованих заходів:

- проведення тренінгів із генерації бізнес- ідей;
- розвиток інноваційного мислення через обмін досвідом та кейс- стаді;
- створення внутрішніх майданчиків для обговорення нових ідей.

3. Оптимізація бізнес- процесів та стимулювання підприємницького мислення

Середні оцінки 4–5 балів підтверджують високий рівень готовності колективу до внутрішніх змін. Це свідчить про:

- активну командну взаємодію;
- прагнення до підвищення ефективності роботи;
- розвиток внутрішніх резервів підприємства.

Командна згуртованість є важливим фактором, що створює сприятливе середовище для підприємницьких ініціатив.

4. Ризик- менеджмент

Рівень ризик- менеджменту варіює від середнього до високого, що означає нерівномірність у підходах до управління ризиками. Це підкреслює потребу:

- в додаткових навчальних заходах;
- практичному відпрацюванні навичок оцінки та мінімізації ризиків.

5. Відкриті відповіді співробітників

Респонденти підкреслили ключові переваги підприємницького мислення:

- гнучкість;
- інноваційність;
- ініціативність.

Вони також окреслили напрями особистісного розвитку, необхідні для ефективної роботи:

- лідерство;
- управління ризиками та фінансами;
- цифрові компетенції;
- комунікаційні навички.

Ці відповіді свідчать про усвідомлення колективом стратегічної ролі підприємницького мислення та готовність інвестувати власні ресурси для його вдосконалення.

Анкетування показало, що ПП «Бест Прінт» має потужну основу для розвитку підприємницького мислення, але потребує спеціалізованих заходів для підвищення креативності та вдосконалення ризик- менеджменту. Це створює передумови для довгострокового успіху підприємства.

Таблиця 2.6 - Рівень розвитку різних компетенцій підприємства, орієнтовні дані (балів)

Компетенція	Рівень (1–5)
Орієнтація на ринок	4,7
Готовність до інновацій	4,5
Прийняття нестандартних рішень	3,8
Оптимізація бізнес- процесів	4,4
Стимулювання підприємницького мислення	4,2
Ризик- менеджмент	3,9

Рис.2.2 наочно демонструє рівень розвитку ключових компетенцій ПП «Бест Прінт».



Рис. 2.2 - Розвиток ключових компетенцій ПП «Бест Прінт».

Рис.2.2 показує сильні сторони підприємства (орієнтація на ринок, готовність до інновацій) та області, що потребують розвитку (прийняття нестандартних рішень та ризик- менеджмент).

2.3 Аналіз зовнішнього середовища ПП «Бест Прінт»

ПП «Бест Прінт» (табл. 2.7) функціонує в умовах політичної стабільності України, проте зміни у законодавстві, особливо у податковій та трудовій сфері, можуть прямо впливати на операційну діяльність підприємства. Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, такі як гранти, субсидії або пільгові кредити, створюють сприятливі умови для розвитку компанії, знижуючи фінансові ризики та стимулюючи інноваційні проєкти. Водночас підприємство має враховувати можливі адміністративні бар'єри при імпорті обладнання та запчастин.

Таблиця 2.7 - PEST- аналіз для ПП «Бест Прінт»

Фактор	Опис	Вплив на ПП «Бест Прінт»

Політичні	Стабільність законодавства; державна підтримка малого та середнього бізнесу	Може впливати на витрати, податкове навантаження та доступ до грантів і пільгових кредитів
Економічні	Інфляція, коливання валют; попит на офісне та презентаційне обладнання; конкуренція	Впливає на ціни, прибутковість і стратегії продажів
Соціальні	Зміни у робочих процесах (гібридна, дистанційна робота); освітні тренди; потреба у кваліфікованих кадрах	Визначає попит на продукцію та необхідність підготовки персоналу
Технологічні	Інновації в обладнанні (3D-друк, хмарні сервіси); автоматизація процесів; кібербезпека	Створює нові можливості для розвитку бізнесу, підвищує ефективність і безпеку даних

Економічне середовище безпосередньо визначає фінансові результати діяльності ПП «Бест Прінт». Коливання валютних курсів впливають на вартість імпортного обладнання, а рівень інфляції визначає купівельну спроможність клієнтів. Конкуренція на ринку офісного та презентаційного обладнання змушує компанію постійно коригувати ціни та шукати додаткові стимули для залучення клієнтів. Зростання попиту на офісне обладнання в корпоративному та освітньому сегментах відкриває нові можливості для розширення бізнесу.

Соціальні фактори визначають зміни у попиті та поведінці клієнтів. Перехід частини компаній на гібридну або дистанційну роботу зменшує потребу у традиційному офісному обладнанні, але одночасно збільшує попит на компактні та мобільні пристрої для презентацій та дистанційних нарад. Освітні установи та тренінгові центри створюють нові сегменти ринку для презентаційного обладнання. Важливим є також розвиток професійних навичок персоналу, що обслуговує техніку, оскільки якість сервісу впливає на репутацію компанії.

Технологічні зміни є ключовим чинником конкурентоспроможності ПП «Бест Прінт». Впровадження нових технологій, таких як 3D- друк, інтеграція обладнання з хмарними сервісами та автоматизація внутрішніх процесів, дозволяє підвищувати ефективність роботи та пропонувати клієнтам сучасні

рішення. Крім того, підвищення вимог до кібербезпеки зумовлює необхідність інвестувати в захист даних клієнтів і корпоративної інформації, що стає важливим конкурентним чинником.

Загалом PEST- аналіз дозволяє ПП «Бест Прінт» системно оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Політичні та економічні зміни визначають стратегічні рішення щодо фінансів та розвитку, соціальні тренди впливають на попит і підготовку кадрів, а технологічні інновації створюють нові можливості для розширення бізнесу. Використання цього аналізу допомагає компанії ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

PEST- аналіз свідчить, що діяльність ПП «Бест Прінт» здійснюється в динамічному зовнішньому середовищі, де політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливають як на короткострокову ефективність бізнесу, так і на його довгострокову стратегію розвитку.

Політичне середовище є відносно стабільним, проте зміни в законодавстві та податковій політиці можуть створювати як нові можливості (наприклад, державні програми підтримки малого бізнесу), так і ризики (збільшення регуляторних вимог або зміни митних тарифів). Це вимагає від підприємства постійного моніторингу політичної ситуації та готовності адаптувати бізнес-моделі.

1. Економічне середовище характеризується високою волатильністю через інфляцію, коливання валютних курсів та нестабільність попиту. Конкуренція на ринку офісного та презентаційного обладнання посилюється, що стимулює пошук нових ніш і підходів до клієнтського сервісу. Економічні коливання також створюють потребу у фінансовій гнучкості та оптимізації витрат.

2. Соціальне середовище формує нові вимоги до продукції та послуг. Перехід до гібридних і дистанційних форматів роботи змінює попит на обладнання та стимулює розвиток мобільних рішень для презентацій. Додатково, підвищення уваги до цифрової грамотності та професійних навичок персоналу створює необхідність у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників.

3. Технологічне середовище відкриває значні можливості для модернізації бізнесу. Інновації, такі як 3D- друк, хмарні сервіси та автоматизація процесів, підвищують ефективність та дозволяють пропонувати клієнтам сучасні продукти. Разом з тим, зростання кіберзагроз вимагає активних інвестицій у кібербезпеку та захист даних.

РОЗДІЛ 3
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ

3.1 Економічна доцільність та ефективність упровадження програм розвитку підприємницького мислення на ПП «Бест Прінт»

В умовах високої конкуренції та швидких змін ринкового середовища саме інноваційні підходи до управління бізнесом стають визначальними для забезпечення його стійкості та зростання. Традиційні методи управління часто не дають змоги гнучко реагувати на виклики сучасності, тоді як застосування тренінгів, коучингу та цифрових технологій дозволяє керівникам малого бізнесу, зокрема ПП «Бест Прінт», підвищувати власні підприємницькі компетентності, удосконалювати навички стратегічного мислення та ефективніше приймати управлінські рішення. Актуальність таких інноваційних підходів обумовлена також потребою у розвитку лідерських якостей та здатності до адаптації в умовах постійних змін. Коучинг сприяє формуванню індивідуальних траєкторій розвитку керівників, дозволяє виявляти та розкривати їхній потенціал, а тренінги створюють умови для колективного навчання та обміну досвідом. У поєднанні з цифровими інструментами управління (CRM- системами, платформами для аналітики та планування, системами контролю проєктів) вони забезпечують комплексний підхід до модернізації управлінських практик.

Особливої значущості набуває впровадження цих методів у малому бізнесі, де часто обмежені фінансові та кадрові ресурси. Використання інноваційних технологій допомагає оптимізувати бізнес- процеси, знизити витрати, підвищити якість комунікацій та ефективність прийняття рішень. Для ПП «Бест Прінт» це може стати запорукою зміцнення конкурентних позицій на ринку, розширення клієнтської бази та створення сприятливих умов для сталого розвитку підприємства.

Розширення підприємницького мислення керівників малого бізнесу можливе завдяки впровадженню спеціалізованих тренінгів та коучингових програм, спрямованих на розвиток стратегічного бачення, креативності, вміння приймати ризикові, але обґрунтовані рішення. Такі заходи дозволяють підприємцям мислити ширше, знаходити нові можливості на ринку та формувати інноваційні бізнес- моделі. Важливою складовою тренінгів є інтерактивність: ділові ігри, кейс- стаді, групові обговорення та практичні завдання, що дозволяють поєднувати теорію з реальним досвідом.

Коучингові програми, у свою чергу, мають на меті персоналізований підхід до розвитку керівника. Вони допомагають усвідомити сильні сторони та зони для вдосконалення, формують навички самоорганізації, стратегічного управління та ефективної комунікації. Використання індивідуального коучингу та групових програм дозволяє керівникам малого бізнесу, зокрема ПП «Бест Прінт», отримати практичні інструменти для розширення підприємницького мислення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1 - Приклади тренінгів та коучингових програм для розвитку підприємницького мислення

Вид програми	Приклад/Тематика	Очікуваний результат для керівника
Тренінг зі стратегічного мислення	«Бачення майбутнього бізнесу»	Формування довгострокового бачення, здатність передбачати ринкові тенденції
Тренінг з креативності та інновацій	«Генерація нових бізнес-ідей»	Розвиток креативності, вміння знаходити нестандартні рішення
Коучинг індивідуальний	«Лідерство та особистісний розвиток»	Виявлення сильних сторін, побудова індивідуальної траєкторії розвитку
Груповий коучинг	«Ефективні команди та комунікація»	Покращення командної роботи, розвиток емоційного інтелекту
Тренінг з цифрових інструментів	«Цифрова трансформація малого бізнесу»	Навички використання CRM, онлайн- аналітики та проєктних платформ

Аналіз таблиці 3.1 свідчить, що для розширення підприємницького мислення керівників малого бізнесу доцільно поєднувати як тренінгові, так і коучингові програми. Тренінги переважно орієнтовані на формування загальних управлінських компетентностей – стратегічного мислення, креативності, навичок роботи з цифровими інструментами. Вони забезпечують колективне

навчання, створюють умови для обміну досвідом та дозволяють керівникам отримати нові знання у стислий термін.

Коучингові програми мають індивідуалізований характер та спрямовані на глибшу трансформацію особистісних та професійних якостей керівника. Індивідуальний коучинг дозволяє сформувати індивідуальну траєкторію розвитку, тоді як груповий коучинг забезпечує вдосконалення командної взаємодії та комунікації. Особливу цінність для ПП «Бест Прінт» становлять програми з цифрової трансформації бізнесу, оскільки вони дозволяють підвищити ефективність управління процесами та адаптуватися до нових ринкових умов. Таким чином, комплексне використання тренінгів і коучингу формує базу для сталого розвитку підприємницького мислення та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Інвестиції у розвиток підприємницького мислення керівників через тренінги, коучинг та цифрові інструменти управління можуть принести підприємству значний економічний ефект. Очікується, що підвищення управлінських компетентностей та впровадження сучасних методів роботи сприятиме:

- зростанню продуктивності праці персоналу;
- підвищенню ефективності використання ресурсів;
- скороченню витрат за рахунок цифровізації процесів;
- розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації продукції.

За оцінками, вартість упровадження комплексу програм (тренінги, коучинг, цифрові інструменти) для ПП «Бест Прінт» може скласти близько 120 тис. грн на рік. Очікуваний приріст обсягів реалізації завдяки покращенню управління та зростанню конкурентоспроможності може становити близько 15 % на рік, що в грошовому вираженні еквівалентно 500 тис. грн додаткового доходу. Водночас зниження операційних витрат завдяки цифровим інструментам та кращій організації роботи може дати ще близько 70 тис. грн економії на рік.

Таблиця 3.2 – Орієнтовний економічний ефект для ПП «Бест Прінт» від упровадження програм розвитку підприємницького мислення

Показник	До впровадження	Після впровадження	Приріст / Ефект
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	3 300	3 800	+500
Операційні витрати, тис. грн	2 700	2 630	–70
Витрати на програми розвитку, тис. грн	–	120	–120
Чистий прибуток, тис. грн	600	1 050	+450
Рентабельність продажів, %	18,2	27,6	+9,4 п.п.

Результати розрахунків показують, що навіть за відносно невеликих інвестицій у розвиток управлінських компетентностей (120 тис. грн) ПП «Бест Прінт» може отримати приріст чистого прибутку на рівні 450 тис. грн у рік. Це забезпечує високий рівень рентабельності інвестицій (ROI ≈ 375 %). Крім того, підвищення рентабельності продажів майже на 10 процентних пунктів свідчить про суттєве зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Таким чином, впровадження тренінгів, коучингових програм та цифрових інструментів управління є економічно доцільним та стратегічно важливим кроком для подальшого розвитку ПП «Бест Прінт».

3.2 Рекомендації щодо підвищення економічної ефективності програм розвитку підприємницького мислення

Розробка рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності програм розвитку підприємницького мислення є актуальною в умовах сучасних економічних трансформацій, які супроводжуються зростанням конкуренції та швидкими технологічними змінами. Підприємництво стає ключовим фактором економічного зростання, тому важливо забезпечити ефективне використання ресурсів у програмах, що формують підприємницькі компетентності. Це дозволяє досягати максимального результату при мінімальних витратах та створювати передумови для сталого розвитку бізнес- середовища.

Актуальність рекомендацій зумовлена також необхідністю підвищення практичної складової навчальних програм. В сучасних умовах недостатньо лише теоретичних знань — підприємці потребують навичок адаптації до швидкозмінних умов ринку, впровадження інновацій та прийняття стратегічних рішень. Рекомендації, які враховують оптимізацію витрат, використання інноваційних методів навчання та мотиваційних механізмів, сприятимуть формуванню більш підготовлених та конкурентоспроможних фахівців. Крім того, рекомендації є важливими для підвищення економічної доцільності програм з точки зору їхнього впливу на розвиток національної економіки. Ефективні програми розвитку підприємницького мислення сприяють створенню нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу та стимулюють інноваційні процеси. Тому розробка практичних рекомендацій є стратегічно значущою задачею для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

Рекомендації щодо підвищення економічної ефективності програм розвитку підприємницького мислення

1. Оптимізація витрат та ресурсів

Використовувати цифрові платформи та онлайн- формати для зниження витрат на організацію програм.

Залучати партнерів і спонсорів із бізнес- середовища для фінансової підтримки навчальних ініціатив.

2. Підвищення якості освітніх програм

Інтегрувати інноваційні методи навчання, такі як бізнес- симуляції, кейс- стаді та проєктні роботи.

Актуалізувати зміст програм відповідно до сучасних вимог ринку та бізнес-трендів.

3. Залучення практиків та експертів

Запрошувати діючих підприємців і стартаперів для проведення майстер- класів та практичних занять.

Створювати програми наставництва для індивідуальної підтримки учасників.

4. Моніторинг та оцінка результатів

Впроваджувати систему оцінювання ефективності програм на основі фінансових показників (ROI, NPV, IRR).

Регулярно збирати зворотний зв’язок від учасників та використовувати його для вдосконалення програм.

5. Стимулювання мотивації та сталий розвиток

Надавати сертифікати, гранти або можливості інвестування у проєкти випускників.

Формувати спільноти випускників для обміну досвідом і підтримки підприємницьких ініціатив.

Оптимізація витрат та ресурсів є ключовим аспектом підвищення економічної ефективності програм розвитку підприємницького мислення. У сучасних умовах важливо максимально ефективно використовувати наявні ресурси та мінімізувати непотрібні витрати без зниження якості навчання. Це дозволяє збільшити охоплення учасників, зменшити фінансове навантаження на організаторів і зробити програми більш доступними для широкого кола учасників.

Одним із дієвих способів оптимізації є використання цифрових платформ та онлайн- форматів навчання. Це дозволяє значно знизити витрати на оренду приміщень, друк матеріалів та організацію логістики. Онлайн- курси, вебінари, інтерактивні платформи та мобільні додатки створюють можливість доступу до навчальних матеріалів у будь- який час та з будь- якого місця, що підвищує ефективність навчання та робить програму більш гнучкою та масштабованою.

Крім того, важливим елементом оптимізації є залучення партнерів і спонсорів із бізнес- середовища. Це може бути як фінансова підтримка, так і надання експертних ресурсів, обладнання або доступу до спеціалізованих платформ. Співпраця з бізнесом не лише зменшує витрати організаторів, але й створює додаткову цінність для учасників програми через практичні кейси, менторство та можливість налагодження професійних контактів.

2. Підвищення якості освітніх програм

Підвищення якості освітніх програм розвитку підприємницького мислення є одним із ключових факторів, що визначають їхню економічну ефективність.

Сучасні освітні практики потребують інтеграції інноваційних методів навчання, які дозволяють учасникам не лише засвоювати теоретичні знання, але й застосовувати їх на практиці. Бізнес- симуляції, кейс- стаді та проєктні роботи сприяють формуванню критичного мислення, навичок ухвалення рішень та стратегічного планування, що є важливими компетенціями сучасного підприємця.

Актуалізація змісту програм відповідно до вимог ринку та сучасних бізнес-трендів забезпечує відповідність навчання потребам реального бізнес-середовища. Це передбачає оновлення навчальних матеріалів, впровадження прикладів із сучасної практики, аналіз інноваційних кейсів та інтеграцію знань про цифрові технології, сталий розвиток та підприємницьку етику. Такий підхід дозволяє учасникам бути готовими до викликів сучасної економіки та використовувати отримані знання для створення конкурентоспроможних бізнес-рішень.

Крім того, підвищення якості програм потребує системного моніторингу та зворотного зв’язку від учасників. Використання результатів опитувань, аналізу успішності випускників та співпраці з бізнесом дозволяє удосконалювати програми та адаптувати їх під реальні потреби ринку. Це не лише підвищує якість навчання, але й робить програму більш привабливою для потенційних учасників та інвесторів, підвищуючи її економічну доцільність.

Таблиця 3.1 – Метод підвищення якості програми

Метод підвищення якості програми	Опис	Очікуваний результат
Бізнес- симуляції	Інтерактивні моделі бізнес-процесів, що імітують реальні умови ринку	Формування практичних навичок ухвалення рішень
Кейс- стаді	Аналіз реальних бізнес- ситуацій з обговоренням рішень	Поглиблене розуміння бізнес-стратегій
Проєктні роботи	Розробка власних бізнес- проєктів учасниками	Розвиток креативності та підприємницьких компетенцій
Актуалізація змісту	Впровадження сучасних трендів та технологій	Відповідність вимогам ринку та підвищення конкурентоспроможності програми

3. Залучення практиків та експертів

Залучення практиків та експертів є важливим елементом підвищення якості та економічної ефективності програм розвитку підприємницького мислення. Реальні кейси та досвід успішних підприємців дозволяють учасникам програми отримати практичні знання, що важко передати через теоретичні заняття. Це створює можливість глибше зануритися в реальні бізнес- процеси та краще розуміти механізми функціонування сучасних ринків.

Залучення діючих підприємців і стартаперів для проведення майстер-класів, воркшопів та практичних занять забезпечує інтерактивність навчання та сприяє розвитку комунікаційних і професійних навичок учасників. Також це стимулює мотивацію до навчання, оскільки студенти бачать прямий зв'язок між здобутими знаннями та їхньою практичною цінністю. Практики можуть поділитися не лише успіхами, а й помилками, що є неоціненним ресурсом для формування критичного мислення.

Крім того, створення програм наставництва та співпраці з експертами забезпечує довготривалий ефект навчання. Це дозволяє учасникам отримувати індивідуальні консультації, практичну підтримку під час реалізації власних проєктів та зворотний зв'язок щодо розвитку їхніх компетенцій. Такий підхід підвищує цінність програми для учасників та робить її більш привабливою для інвесторів та партнерів.

Таблиця 3.2 - Залучення практиків та експертів

Метод залучення практиків	Опис	Очікуваний результат
Майстер- класи та воркшопи	Проведення практичних занять від діючих підприємців	Поглиблене розуміння реальних бізнес-процесів
Наставництво	Індивідуальне консультування учасників програм	Підвищення практичних навичок та підтримка проєктів
Бізнес- лекторії	Запрошення експертів для лекцій та дискусій	Збагачення знань актуальними трендами та досвідом
Партнерські проєкти	Спільні ініціативи з бізнесом та організаціями	Розвиток практичного досвіду та мережі контактів

4. Моніторинг та оцінка результатів

Моніторинг та оцінка результатів є ключовими складовими підвищення економічної ефективності програм розвитку підприємницького мислення. Систематичний контроль за виконанням запланованих заходів дозволяє своєчасно виявляти недоліки та коригувати програму. Це забезпечує оптимальне використання ресурсів та підвищує якість навчального процесу.

Використання різних інструментів оцінки — анкетування учасників, аналіз результатів тестів, оцінка практичних проєктів та зворотний зв’язок від наставників — дає комплексну картину ефективності програми. Такий підхід дозволяє не лише оцінити рівень засвоєння знань, але й виявити прогалини, які потребують додаткової уваги. Це важливо для постійного вдосконалення програми та адаптації її до потреб ринку та учасників.

Крім того, створення чіткої системи моніторингу та оцінки результатів підвищує довіру учасників та партнерів програми. Регулярне звітування про досягнення та показники ефективності робить програму більш прозорою та привабливою для інвесторів, спонсорів та освітніх установ. Це сприяє сталому розвитку ініціатив та створенню позитивного іміджу навчальної програми.

Таблиця 3.3- Інструменти моніторингу та оцінки результатів

Інструмент оцінки	Опис	Очікуваний результат
Анкетування учасників	Опитування для збору зворотного зв’язку	Отримання інформації про якість та актуальність програми
Аналіз результатів тестів	Оцінка знань та навичок учасників	Визначення рівня засвоєння матеріалу
Оцінка практичних проєктів	Аналіз бізнес- планів та кейсів	Підвищення практичної цінності навчання
Звітність та KPI	Вимірювання ключових показників ефективності	Забезпечення прозорості та планування подальших змін

5. Стимулювання мотивації та сталий розвиток

Стимулювання мотивації учасників є важливим чинником підвищення ефективності програм розвитку підприємницького мислення. Розробка системи мотиваційних заходів сприяє активнішій участі, підвищенню залученості та прагнення до застосування отриманих знань на практиці. Це може включати як

фінансові, так і нефінансові стимули, що враховують потреби та інтереси різних категорій учасників.

Нефінансові стимули, такі як сертифікати, можливості для участі у конкурсах стартапів, публічне визнання досягнень та надання доступу до мережі бізнес- контактів, сприяють довготривалій мотивації учасників. Вони формують внутрішню зацікавленість у навчанні та розвитку, що є більш стабільним та ефективним, ніж одноразові фінансові заохочення. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток підприємницьких компетенцій у довгостроковій перспективі.

Системний підхід до мотивації також включає створення умов для сталого розвитку програм. Це передбачає регулярне оновлення навчальних матеріалів, інтеграцію нових технологій, розвиток партнерських зв'язків із бізнес-структурами та державними установами. Такий підхід забезпечує безперервний розвиток учасників і підвищує економічну доцільність програм, роблячи їх більш привабливими для інвесторів та спонсорів.

Таблиця 3.3 - Методи стимулювання мотивації та сталого розвитку програм

Метод стимулювання	Опис	Очікуваний результат
Сертифікація	Видача офіційних документів про проходження програми	Підвищення престижу та цінності навчання
Участь у конкурсах стартапів	Надання можливості презентувати проєкти на платформі програми	Розвиток практичних навичок та мережі контактів
Публічне визнання	Нагородження учасників та публікація досягнень	Підвищення мотивації та залученості
Партнерські програми	Співпраця з бізнесом та державними структурами	Створення умов для сталого розвитку та залучення ресурсів

Аналіз економічної ефективності програм розвитку підприємницького мислення підтверджує їх важливу роль у формуванні сучасних компетенцій та здатності адаптуватися до змін бізнес- середовища. Запропоновані рекомендації — оптимізація витрат та ресурсів, підвищення якості освітніх програм, залучення практиків та експертів, системний моніторинг результатів і

стимулювання мотивації учасників — створюють комплексний підхід, який забезпечує не лише ефективність, але й сталий розвиток програм.

Впровадження цих рекомендацій дозволяє підвищити практичну цінність програм, зменшити витрати, забезпечити актуальність навчальних матеріалів та посилити залучення учасників. Системний моніторинг та залучення практиків сприяють формуванню реальних бізнес- навичок, а стимулювання мотивації створює умови для довготривалого розвитку підприємницьких ініціатив. Це робить програми більш привабливими для студентів, інвесторів та партнерів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження розвитку підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу на прикладі ПП «Бест Прінт» показало, що цей процес є важливим стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Підприємницьке мислення виступає основою здатності керівника ухвалювати ефективні управлінські рішення, адаптуватися до змін ринкового середовища та знаходити нові можливості навіть у кризових умовах. Особливо це актуально в умовах трансформації економіки України та зростаючої нестабільності, зумовленої як глобалізацією, так і внутрішніми викликами, зокрема воєнними діями та відновленням після них.

Дослідження в межах ПП «Бест Прінт» виявило, що наявні програми розвитку підприємницьких компетенцій є частково ефективними, проте потребують вдосконалення. Основними викликами є недостатня інтеграція інноваційних методів навчання, обмежене використання цифрових інструментів та недостатня практика залучення зовнішніх експертів. Наявність таких прогалин створює потребу у впровадженні комплексної стратегії розвитку підприємницького мислення, яка відповідатиме специфіці малого бізнесу та особливостям сфери діяльності підприємства.

Важливим висновком є те, що інвестиції в розвиток підприємницького мислення керівників мають високу економічну ефективність. Вони сприяють підвищенню продуктивності, оптимізації управлінських процесів, зміцненню позицій підприємства на ринку та формуванню гнучкої бізнес- моделі. ПП «Бест Прінт» має потенціал для системного розвитку підприємницьких компетенцій керівників, що може стати фундаментом довгострокового успіху та стабільного розвитку компанії.

Для ефективного розвитку підприємницького мислення серед керівників малого бізнесу на прикладі ПП «Бест Прінт» доцільно реалізувати наступні напрямки:

1. Оптимізація ресурсів та витрат

Необхідно впровадити сучасні цифрові платформи для навчання, що дозволяє знизити витрати та забезпечити гнучкий доступ до освітніх матеріалів. Крім того, доцільно залучати партнерів та спонсорів для фінансування програм розвитку компетенцій, що зменшить фінансове навантаження на підприємство та забезпечить сталість процесу навчання. Гнучкий формат навчання дозволить керівникам поєднувати розвиток знань із роботою, що підвищить ефективність та практичність навчання.

2. Підвищення якості освітніх програм

Програми навчання повинні інтегрувати інноваційні методи, такі як бізнес-симуляції, кейс- стаді та проєктні роботи. Це дозволить керівникам застосовувати знання на практиці та розвивати аналітичне, стратегічне мислення. Також важливо регулярно оновлювати зміст програм, щоб вони відповідали актуальним вимогам ринку та тенденціям бізнесу, а також враховували індивідуальні потреби керівників.

3. Залучення практиків та експертів

Для підвищення рівня компетенцій керівників необхідно організовувати майстер- класи, тренінги та зустрічі з успішними підприємцями та експертами галузі. Також доцільно створити мережу менторів, які зможуть надавати індивідуальні консультації та підтримку. Це сприятиме обміну досвідом та набуттю практичних навичок, необхідних для розвитку бізнесу.

4. Моніторинг і оцінка результатів

Впровадження системи оцінювання ефективності програм розвитку підприємницького мислення дозволить визначати їх результативність та вносити необхідні корективи. Використання ключових показників ефективності (KPI) допоможе контролювати прогрес, а аналіз зворотного зв’язку від учасників навчання забезпечить підвищення якості програм.

5. Стимулювання мотивації та формування культури інновацій

Система заохочень для керівників, які успішно застосовують отримані знання, стимулюватиме розвиток підприємницького мислення. Важливо розробити індивідуальні плани розвитку для керівників та створити корпоративну культуру, що заохочує інновації та активне впровадження змін. Це

сприятиме підвищенню мотивації та довгостроковій зацікавленості у професійному розвитку.

Розвиток підприємницького мислення є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу, особливо в умовах швидких економічних змін та невизначеності. Для ПП «Бест Прінт» впровадження комплексної програми розвитку підприємницьких компетенцій створить передумови для підвищення ефективності управління, зміцнення позицій на ринку та досягнення стійкого зростання. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для формування системного підходу до розвитку підприємницьких навичок, що сприятиме не лише розвитку окремого підприємства, а й підвищенню загальної конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

а. Животова О. М. Формування підприємницького мислення майбутніх управлінців в умовах цифрової економіки. *Економіка і держава*. 2023. № 5. С. 33–38.

2. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985. URL: https://www.researchgate.net/profile/William-Gartner-3/publication/275692000_Innovation_and_Entrepreneurship/links/5bb3bcbc299bf13e605b222e/Innovation-and-Entrepreneurship.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

3. McGrath R. G., MacMillan I. C. *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. URL: https://www.researchgate.net/publication/275905935_The_Entrepreneurial_Mindset_Strategies_for_Continuously_Creating_Opportunity_in_an_Age_of_Uncertainty (дата звернення: 21.10.2025).

4. Kuratko D. F. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. 12th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2024. URL: https://www.scribd.com/document/792921868/S11 (дата звернення: 21.10.2025).

5. Воронкова В. Г. Підприємницьке мислення як інноваційна детермінанта формування лідерського потенціалу. Філософія і політологія в контексті сучасної культури. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2022. Вип. 14(2). С. 45–53.

6. Воронкова В. Г., Животова О. М. Концептуалізація підприємницького мислення в контексті сталого розвитку. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2024. № 80. С. 25–33. URL: https://humvisnykzgia.com.ua/article/view/80-25 (дата звернення: 21.10.2025).

7. Дюк А. А., Чаланов В. В. Малий та середній бізнес в Україні: стан діяльності у 2022–2024 рр. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6038/5977 (дата звернення: 21.10.2025).

8. Кушнір І. В. Психологічні аспекти розвитку підприємницького мислення керівників малого бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2024. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3921 (дата звернення: 21.10.2025).

9. Мельник О. Г., Сохан В. Р. Професійна компетентність і підприємницьке мислення керівників МСП: виклики та напрями розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 2(11). С. 55–62. URL: https://science.lpnu.ua (дата звернення: 21.10.2025).

10. Руда М. В., Дубнер Д. Г. Розвиток підприємницької культури в умовах цифрової економіки України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» (Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні*). 2024. № 1(12). С. 138–148. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35796/ruda.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

11. Ковальчук В. М. Маркетингові аспекти розвитку підприємницького мислення у сфері малого бізнесу. *Економіка та ефективність підприємництва*. 2024. № 7. С. 121–129. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4191 (дата звернення: 21.10.2025).

12. Kyivstar Business Hub. Як розвинути підприємницьке мислення: інсайти для керівників малого бізнесу. 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvynuty-pidpryyemnytske-myslennya (дата звернення: 21.10.2025).

13. Потюк Ю. Б. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економіка і суспільство*. 2024. № 62. С. 45–50.

14. Михайленко Д. Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 27–35.

15. Озарко О. П., Даньків Н. І. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 87–93.

16. Kyivstar Business Hub. Як розвинути підприємницьке мислення: інсайти для керівників малого бізнесу. 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvynuty-pidpryyemnytske-myslennya. (дата звернення: 21.10.2025).

17. VoxUkraine. Стійкість малого бізнесу у війні: виклики, політика і майбутнє 2025. URL: https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye. (дата звернення: 21.10.2025).

18. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.

19. Шелиган О. Підприємницька компетентність у научных рецепція вчених URL: https://www.researchgate.net/publication/337894128_Pidpriemnicka_kompetentnist_u_naukovih_recepcia_vcenih. (дата звернення: 21.10.2025).

20. Нзюбик Ю. В. Підприємницьке мислення та особливості управління малим підприємством. *Управління власним бізнесом*. 2023. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48249/1/%D0%94%D0%B7%D1%8E%D0%B1%D0%B8%D0%BA%20%D0%AE.%D0%92.%20%D0%9C%D0%95%D0%9D-41.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

21. Михаліцька М. Управління власним бізнесом: підручник для керівників малого підприємства. Львів, 2024. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7956/1/mykhalicka_MAKET.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

22. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

23. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46 (дата звернення: 21.10.2025).

24. Маркова С. В., Чкан А. С., Коваленко В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ. *Східна Європа.* 2020. № 1 (24). С. с.106-115. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/17.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

25. ПП «Бест Прінт». Офіційний сайт підприємства. 2025. URL: https://bestprint.ua. (дата звернення: 21.10.2025).

26. Олійник О. М., Головань О. О., Маркова С. В. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ФІЛОСОФСЬКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ. *Український економічний часопис.* 2025. № 8. С. 75-83. URL: 10.32782/2786-8273/2025-8-14. (дата звернення: 21.10.2025).

27. Маркова С. В. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ. В кн.: Сучасні концепції бізнес-адміністрування: колективна монографія / За загальною редакцією Бікулов Д. Т., Олійник О. М. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2022 С. 49-87.

28. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні NISS. 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak (дата звернення: 21.10.2025).

29. Економіко-статистичний аналіз конкурентоспроможності малого підприємництва . *Менеджмент та підприємництво в Україні*, Вип. 5 № 2 (2023).: URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-2-2023/ekonomiko-statystychnyy-analiz-konkurentospromozhnosti-malogo s (дата звернення: 21.10.2025).

30. Чаланов В., Дюк А. Малий та середній бізнес в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6038/5977 (дата звернення: 21.10.2025).

31. Михаліцька Н., Яцик М Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. 2023. URL: https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/2023-11-30 (дата звернення: 21.10.2025).

32. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження . CID Center, 2023. URL: https://cid.center/analytics/the-state-and-needs-of-business-in-ukraine/ (дата звернення: 21.10.2025).

Додаток А

Анкета «Розвиток підприємницького мислення керівників малого бізнесу»

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваш вік: ____
2. Стать: ☐ Чоловіча ☐ Жіноча
3. Освіта: ☐ Середня ☐ Вища ☐ Спеціальна ☐ Інша: _____
4. Досвід управління підприємством: ☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 3–5 років ☐ більше 5 років

Блок 2. Підприємницьке мислення

5. Наскільки важливим для Вас є передбачення змін на ринку?

☐ Дуже важливо ☐ Важливо ☐ Не дуже важливо ☐ Неважливо

6. Як часто Ви приймаєте нестандартні рішення для розвитку бізнесу?

☐ Постійно ☐ Часто ☐ Іноді ☐ Рідко

7. Оцініть свою здатність виявляти нові можливості для підприємства:

☐ Дуже висока ☐ Висока ☐ Середня ☐ Низька

8. Наскільки важливо для Вас впровадження інновацій у бізнес- процеси?

☐ Дуже важливо ☐ Важливо ☐ Не дуже важливо ☐ Неважливо

9. Чи аналізуєте Ви діяльність конкурентів для ухвалення стратегічних рішень?

☐ Завжди ☐ Часто ☐ Рідко ☐ Ніколи

Блок 3. Практичні аспекти управління

10. Які інструменти Ви використовуєте для оптимізації бізнес- процесів? (можна обрати кілька)

☐ Автоматизація обліку та продажів

☐ Оптимізація логістики

☐ Персоналізовані консультації для клієнтів

☐ Навчання та розвиток персоналу

☐ Інше: _____

11. Які фактори найчастіше стимулюють Вас до розвитку підприємницького мислення?

☐ Попит на ринку

☐ Конкуренція

☐ Пошук нових клієнтів

☐ Інновації та технології

☐ Інше: _____

12. Оцініть свій рівень ризик- менеджменту у прийнятті управлінських рішень:

☐ Високий ☐ Середній ☐ Низький

13. Що Ви вважаєте основною перевагою підприємницького мислення для розвитку малого бізнесу?

Відкрите питання) _____

14. Які навички Ви плануєте розвивати для підвищення ефективності підприємства?

(Відкрите питання) _____