








# “Development of entrepreneurial competencies through informal education”

<b>AUTHORS</b>	Alla Vasylyk   Iryna Varis   Oksana Kravchuk  
<b>ARTICLE INFO</b>	Alla Vasylyk, Iryna Varis and Oksana Kravchuk (2023). Development of entrepreneurial competencies through informal education. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 13(1), 1-14. doi: <a href="https://doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.01">10.21511/slntp.13(1).2023.01</a>
<b>DOI</b>	<a href="http://dx.doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.01">http://dx.doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.01</a>
<b>RELEASED ON</b>	Friday, 15 September 2023
<b>RECEIVED ON</b>	Tuesday, 28 February 2023
<b>ACCEPTED ON</b>	Friday, 02 June 2023
<b>LICENSE</b>	 This work is licensed under a <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">Creative Commons Attribution 4.0 International License</a>
<b>JOURNAL</b>	"Social and labour relations: theory and practice"
<b>ISSN PRINT</b>	2410-4752
<b>ISSN ONLINE</b>	2415-3389
<b>PUBLISHER</b>	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
<b>FOUNDER</b>	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

41



NUMBER OF FIGURES

5



NUMBER OF TABLES

0

© The author(s) 2024. This publication is an open access article.



## BUSINESS PERSPECTIVES

### Publisher



LLC "CPC "Business Perspectives"  
Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy,  
40022, Ukraine

[www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org)



### V. HETMAN KNEU

#### Founder



State Higher Educational Establishment  
"Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman",  
Prospect Peremogy, 54/1, Kyiv,  
03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

**Received on:** 28<sup>th</sup> of February, 2023

**Accepted on:** 2<sup>nd</sup> of June, 2023

**Published on:** 15<sup>th</sup> of September, 2023

© © Alla Vasylyk, Iryna Varis, Oksana Kravchuk, 2023

Alla Vasylyk, Ph.D. in Economics,  
Associate Professor, Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine.

Iryna Varis, Ph.D. in Economics,  
Associate Professor, Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine.

Oksana Kravchuk, Ph.D. in Economics,  
Associate Professor, Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

#### Conflict of interest statement:

Author(s) reported no conflict of interest

Alla Vasylyk (Ukraine), Iryna Varis (Ukraine), Oksana Kravchuk (Ukraine)

# DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES THROUGH INFORMAL EDUCATION

## Abstract

The relevance of the study lies in identifying modern and effective tools for the formation and development of entrepreneurial competencies in the informal education system, which is extremely relevant and in demand not only among higher education students, but also among specialists in various fields of activity. The purpose of this study is to determine the optimal tools of informal education for the effective development of entrepreneurial competencies of both students and specialists in modern conditions. The basic entrepreneurial competencies necessary for a specialist to create, develop and manage a business are highlighted, and the main differences between employees with entrepreneurial competencies and employees without them are pointed out. The study summarizes the main directions in the field of informal education for the formation of entrepreneurial thinking, culture, skills, entrepreneurship support institutions, as well as the main online platforms for learning. It is substantiated that entrepreneurship education is strengthened in terms of innovation, technology transfer and business creation both at enterprises and in higher educational institutions. The findings confirm that businesses are either hiring professionals with entrepreneurial competencies or investing in training programs to help develop competencies of existing employees, and are increasingly using informal education tools in conjunction with formal training.

## Keywords

entrepreneurial competencies, informal education, informal education tools, online learning platforms, entrepreneurship support institutions

## JEL Classification

M12, J24, J44

A. В. Василик (Україна), І. О. Варіс (Україна), О. І. Кравчук (Україна)

# РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЧЕРЕЗ НЕФОРМАЛЬНУ ОСВІТУ

## Анотація

Актуальність дослідження полягає у визначенні сучасних та ефективних інструментів формування та розвитку підприємницьких компетентностей у системі неформальної освіти, яка є вкрай актуальною та затребуваною не тільки серед здобувачів вищої освіти, а й серед фахівців різних сфер діяльності. Метою даного дослідження є визначення оптимальних інструментів неформальної освіти для ефективного розвитку підприємницьких компетентностей як здобувачів освіти так і фахівців в сучасних умовах. Автори виділили основні підприємницькі компетентності які необхідні фахівцю для створення, розвитку та управління бізнесом та навели основні відмінності між працівниками із підприємницькими компетентностями та працівниками без них. Дослідження узагальнює основні напрями в сфері неформальної освіти із формування підприємницького мислення, культури, навичок, інституції підтримки підприємництва, а також основні онлайн-платформи для навчання. Обґрунтовано, що навчання підприємництву посилюється з точки зору інновацій, передачі технологій і створення бізнесу як на підприємствах, так і у вищих навчальних закладах. Висновки підтверджують, що підприємства або наймають фахівців, які володіють підприємницькими компетентностями, або інвестують в навчальні програми, щоб сприяти розвитку компетентностей у існуючих працівників, а також використовують інструменти неформальної освіти все частіше у поєднанні з формальним навчанням.

## Ключові слова

підприємницькі компетентності, неформальна освіта, інструменти неформальної освіти, онлайн-платформи навчання, інституції підтримки підприємництва

## Класифікація JEL

M12, J24, J44

## ВСТУП

Глибокі соціально-економічні зрушення в розвитку суспільства та економіки, зростаюча насиченість суспільного життя та інформованість суспільства та процеси цифровізації усіх сфер діяльності зумовлюють трансформацію системи освіти, імплементацію в неї сучасних форм та інструментів неформальної та інформальної освіти. В сучасному світі економічні, політичні та суспільні процеси, цифровізація та науково-технічний прогрес викликали швидкий розвиток нових моделей та підходів у сфері освіти та створили необхідність безперервного навчання. Серед нових моделей освіти виділяють як навчання протягом усього життя (lifelong learning), неформальну освіту (nonformal education) та інформальну освіту (informal education), які зайняли важливе місце в сучасному освітньому просторі та поширюють свої сфери впливу. Так, зникають межі між навчанням та вільним часом, по новому комбінується робота та навчання, інвестуються гроші та час в необхідні програми навчання. Але сьогодні повна самостійність неформальної освіти відсутня: роботодавці переважно не мають загального визнання такого способу навчання персоналу.

Найчастіше неформальне навчання персоналу є доповненням до формального, оскільки допомагає фахівцям, які виходять на ринок праці, досягти рівня розвитку професійних компетентностей відповідно потребі на ринку праці. Відсутність практичної підготовки, а також практики «гарантованого працевлаштування» після закінчення навчання тільки збільшує необхідність в самоосвіті робочої сили. Тривалість та вартість формальної освіти, її віддаленість від практичних навичок часто змушують молодь шукати альтернативи отримання знань та навичок. Створення програм неформального навчання поширюється завдяки збільшенню обсягів запровадження роботодавцями гібридних моделей організації роботи. Такі тенденції тільки були посилені сучасним розвитком цифрових технологій, розширенням можливостей мобільної та дистанційної освіти, сучасною ситуацією в системі освіти в Україні, яка розвивалася під впливом пандемії COVID-19 та війни.

З точки зору формування підприємницьких компетентностей актуальними і затребуваними є різні методи неформального й інформального навчання. Причому неформальне навчання може розглядатися як відповідь на потреби в навчанні як здобувачів вищої освіти, так і фахівців та професіоналів в різних сферах діяльності. Потребу в підприємницьких навичках на різних етапах побудови професійної кар'єри можуть відчувати люди різних професій, і відповідь на запит щодо забезпечення таких потреб в підприємницькому навчанні може забезпечити неформальне навчання.

Не зважаючи на те, що неформальне навчання широко практикується та часто є ефективнішим за формальне, досвід його впровадження та використання практично відсутній у корпоративній практиці, а інструменти неформального розвитку повністю залишаються поза практиками управління талантами.

---

## 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Теоретичні аспекти форм сучасної освіти та питання формування і розвитку підприємницьких компетентностей, як свідчить проведений аналіз останніх досліджень та публікацій, вивчали та досліджували як зарубіжні, так і українські вчені вже досить давно. Дебарлієв зі співавторами довели, що нефор-

мальна підприємницька освіта має сильніший вплив на активи людського капіталу та формальну підприємницьку освіту слід доповнювати неформальною [9]. Колер, Куте, Рохгольц та Зігмунд виділяють цифрові медіа невід'ємною частиною неформальної освіти, зокрема, аудіо- та відеозапис і обмін файлами, частота використання яких зростає особливо під час пандемії [20]. Іслахі та Насрін проаналізува-

ли розширення меж неформальної освіти, її вплив на розвиток людських ресурсів та обмеження на шляху досягнення сталого розвитку [17]. Віллемс та Андерссон пропонують структуру неформальної освіти, яка допоможе класифікувати виклики її управління залежно від цілей навчання та змісту різних програм, організацій та мереж [39]. Гервіна, Даніал, Сутіана через аналіз управління неформальними освітніми закладами в подоланні кризи навчальних послуг у громаді під час пандемії Covid-19 показали, що при подоланні кризи заклади максимально надавали послуги громаді, враховуючи умови соціальних обмежень [15].

Впровадженням компетентнісного підходу в систему вищої освіти займалися Лопушняк Рибчанська, Мілянник, Шандар та Леонтенко, які вважають, що система вищої освіти в Україні має бути переорієнтована, враховуючи вплив пандемії та війни, які змінили вимоги до професійних і загальних компетентностей менеджерів, які розробили модель управлінських компетентностей та запропонували її як теоретико-методологічну основу оновлення освітніх стандартів [28; 29]. Вітер та Держук проаналізували запровадження і визнання в Україні неформальної та інформальної освіти поряд із формальною, а також приділили увагу аналізу дуальної освіти; навели заходи уряду України, щодо розвитку нових моделей системи освіти в державі [36]. У своїй статті Савельєв узагальнив теорію того, як розвивалася неформальна освіта та як вона вплинула на розроблення програм розвитку молоді, а також проаналізував та проілюстрував український та зарубіжний досвід дослідження різноманітних освітніх концепцій, з метою застосування набутих знань в підвищенні рівня освіти в Україні [32]. Ковальчук, Мартинова і Танасійчук рекомендували формувати гнучкі навички випускників закладів вищої освіти через неформальну освіту; вони довели, що для вдалого працевлаштування необхідно налагоджувати взаємодію формальної, неформальної та інформальної освіти [22]. Купіна пише, що формальна освіта має використовувати здобутки та досвід неформальної освіти [25]. В праці Каменської та Бокшиц розглянуто підготовку майбутніх фахівців професійної освіти в режимі дистанційного навчання із ви-

користанням інструментів неформальної освіти [18]. Стеблюк розробила пропозиції щодо вдосконалення програм післядипломної освіти з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності та розкрила особливості підготовки майбутніх фахівців у цих сферах [35].

Багато вчених присвятили свої праці дослідженню формування та розвитку підприємницьких навичок, вважаючи їх одним з основних елементів успішного розвитку бізнесу. Зімівець продемонструвала важливість розвитку підприємницької компетентності у здобувачів вищої освіти шляхом трактування понять «підприємницьке мислення», «підприємництво» та «підприємець» [41]. Колектив авторів у складі Черевичної, Гапонцевої та Фролової розглянули підготовку фахівців галузі підприємництва, торгівлі, сфери гостинності; на їх думку, темпи економічного зростання та розвитку України залежатимуть від розвитку молодіжного підприємництва у майбутньому [6]. Освіта та навчання повинні надавати широкий перелік компетентностей, які є важливими не тільки для розвитку та добробуту людини, але й для успіху підприємств, конкурентоспроможності та зростання країн, вважає Алейнікова [1]. Мельниченко на основі аналізу європейського досвіду з формування підприємницьких компетентностей довів зв'язок ефективності їх формування із економічною та фінансовою грамотністю людини [30]. Герке та Паріда проаналізували у сферу професійного саморозвитку майбутніх фахівців сфери підприємницької діяльності в умовах надзвичайної ситуації COVID-19 та прийшли до висновків, що досвід і навички викладача впливають на готовність студентів вивчати підприємництво; саме тому автори запропонували переробити традиційні університетські програми для підвищення зацікавленості студентів до вивчення дисциплін [14]. Кінах досліджувала педагогічні умови, які сприяють формуванню підприємницьких якостей у педагогів в системі неперервної освіти [19]. Ковальська, Оксенюк та Барський проаналізували підприємницькі навички молоді та її підприємницьку ініціативність, а також розробили методологію дослідження, що складається з визначення мети оцінки підприємницьких навичок молоді; вибору методів досліджен-

ня; визначення концепції оцінки підприємницьких навичок молоді; вибору структурних елементів оцінки підприємницьких навичок молоді; визначення ефекту [23]. Єршова виділяє самоменеджмент ключовою навичкою у формуванні підприємницьких компетентностей молоді [40]. Структура, сутність та зміст підприємницької компетентності майбутніх бакалаврів з економіки підприємства розглянуто в роботі Середина, де встановлено, що підприємницькі навички не є ізольованою складовою в навчальній програмі майбутніх бакалаврів, а включені в усі етапи підготовки протягом усього періоду фахівців з економіки підприємства протягом усього періоду [34].

Отже, у науковій літературі присвяченій дослідженню сучасних моделей освіти та методологічних аспектів формування та розвитку підприємницьких компетентностей доведено вплив їх наявності не тільки на розвиток працівника та його добробут, але й на результати діяльності організації в цілому. Однак, поки що все ж таки існує брак наукових досліджень, які б стосувалися вивчення особливостей формування та розвитку підприємницьких компетентностей через інструменти неформальної освіти.

## 2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є виявлення інструментів неформальної освіти, які можуть бути використані для формування та розвитку підприємницьких компетентностей, та пошук оптимальних способів їх ефективної інтеграції в системи формальної освіти та корпоративного розвитку персоналу в сучасних умовах.

## 3. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою методології дослідження є емпіричний метод, за допомогою якого обрані для аналізу найефективніші інструменти розвитку підприємницьких компетентностей в системі неформальної освіти. Теоретичну основу дослідження становлять українські та зарубіжні наукові праці у сферах розвитку підприємницьких компетентностей та неформальної освіти. Також для

дослідження використано логічний, системний, структурний і функціональний підходи; методи компаративного аналізу та узагальнення для аналізу наукових праць. Для ілюстрації результатів дослідження було використано функціональний, графічний та комплексний методи, для написання висновки – метод узагальнення.

## 4. РЕЗУЛЬТАТИ

Компетентності – це ключові навички, необхідні працівникам для якісного виконання роботи. Компетентний працівник продуктивніший і підвищує цінність робочого місця. Тому оцінювання компетентностей стає одним із найпопулярніших способів аналізу прогалин у навичках поточної робочої сили та розроблення заходів щодо їх усунення. Серед компетентностей, які є актуальними для сучасної робочої сили, одними з визначальних є підприємницькі. Пов'язано це зі зростанням необхідності ведення бізнесу та реалізації трудової діяльності в невизначених умовах, а саме підприємництво стосується процесу створення та успішного управління бізнес-ідеєю, створення грошової вартості та сприяння розвитку бізнесу. Тому, підприємницька компетентність, як набір здібностей, знань, умінь, навичок і моделей поведінки, необхідних для створення, управління та розвитку бізнес-організаціями, актуалізується на сучасному ринку праці. Зокрема, одним з актуальних на сьогодні для українських організацій дескрипторів підприємницьких компетентностей, на нашу думку, є здатність справлятися з ризиками, пов'язаними з веденням бізнесу в невизначених умовах. Зрозуміло, що сучасні власники бізнесу та засновники стартапів мають володіти більшістю підприємницьких компетентностей, щоб досягти успіху. При цьому виникають питання, чому організації шукають працівників з підприємницькими навичками та чому таким працівникам з підприємницьким запалом віддають перевагу з-поміж інших? Компетентність у підприємстві означає, що працівники самостійні, відповідальні, інноваційні та мотивовані щодо того, що вони роблять. Основні відмінності між працівниками із підприємницькими компетентностями та працівниками без них, які стимулюють

попит на підприємницькі компетентності на ринку праці, можна побачити з порівняльного аналізу характеристики працівників, який наведено на Рисунку 1.

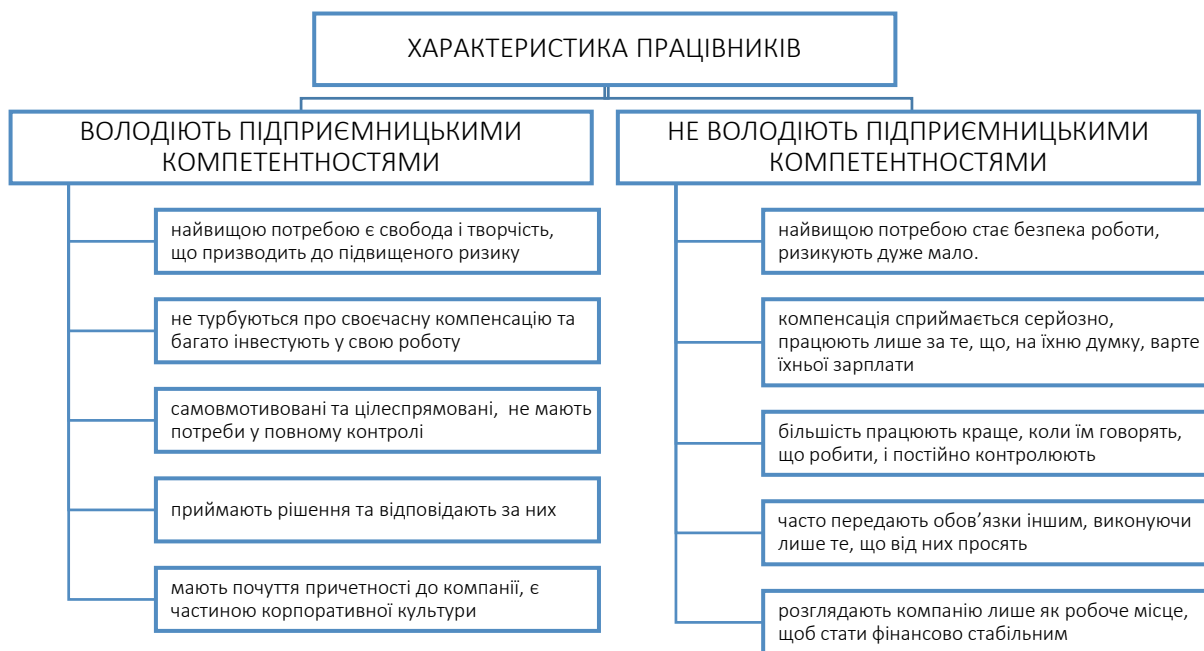
Наявність у працівника підприємницьких компетентностей створює передумови для формування у нього здатності до створення нового підприємства. Ці компетентності включають загальні та специфічні знання, мотиви, риси, самооцінку, соціальні ролі та навички які можуть бути відомі або невідомі людині; деякі з них є вродженими, а інші набуваються в процесі розвитку працівника. Саме тому потрібно узагальнити структуру підприємницьких компетентностей, які існують та актуальні в підприємницькій діяльності, та виділити основні з них, які необхідні фахівцю для створення, розвитку та управління бізнесом (Рисунок 2).

Розвиток підприємницьких компетентностей дає такі переваги, як допомога працівникам переходити від індивідуальних до керівних ролей та висока результативність і розвиток для компанії. В сучасному бізнес-середовищі одним з інструментів розвитку цих компетентностей є неформальна освіта.

Основні теоретичні принципи, на яких ґрунтується неформальна освіта, зводяться до такого: суб'єктний підхід (суб'єкт-суб'єктна модель), комунікація суб'єктів освітнього процесу на одному рівні; міжособистісна взаємодія, як основа освітньої діяльності; групова робота, співпраця студентів, слухачів, учасників; розуміння ролі вчителя / викладача / тренера як ведучого і консультанта; добровільність, особиста зацікавленість і включення в процес навчання; позитивна емоційна підтримка навчання, позитивне сприйняття самого процесу навчання; контекстний підхід, особливе середовище, умови навчання, в яких учасники не можуть залишатися сторонніми спостерігачами, а мають діяти; опора на діяльність, навчання через досвід; закінченість форм.

Дієвими і затребуваними в сучасних умовах в доповненні до формального навчання підприємництву є різні методи, інструменти та платформи неформального навчання. Поза формальною системою освіти можуть функціонувати різноманітні курси, практичні заняття, лекції, семінари та інші види навчання, запропоновані бізнес-організаціями, роботодавцями або державними установами. Також до них належать стажування, досвід між-

Джерело: Узагальнено авторами.



**Рисунок 1.** Порівняння працівників залежно від наявності у них підприємницьких компетентностей



**Рисунок 2.** Основні підприємницькі компетентності

народної мобільності, участь в громадських об'єднаннях і численні ініціативи (такі як семінари, конкурси ідей, підприємницькі премії, тощо), а також інші культурні, соціальні та наукові заходи. Вважається, що ці стратегії можуть зіграти важливу роль у збільшенні конкурентоспроможності кандидатів на ринку праці.

Основні напрями в сфері неформальної освіти із формування підприємницького мислення, культури, навичок наведено на Рисунку 3.

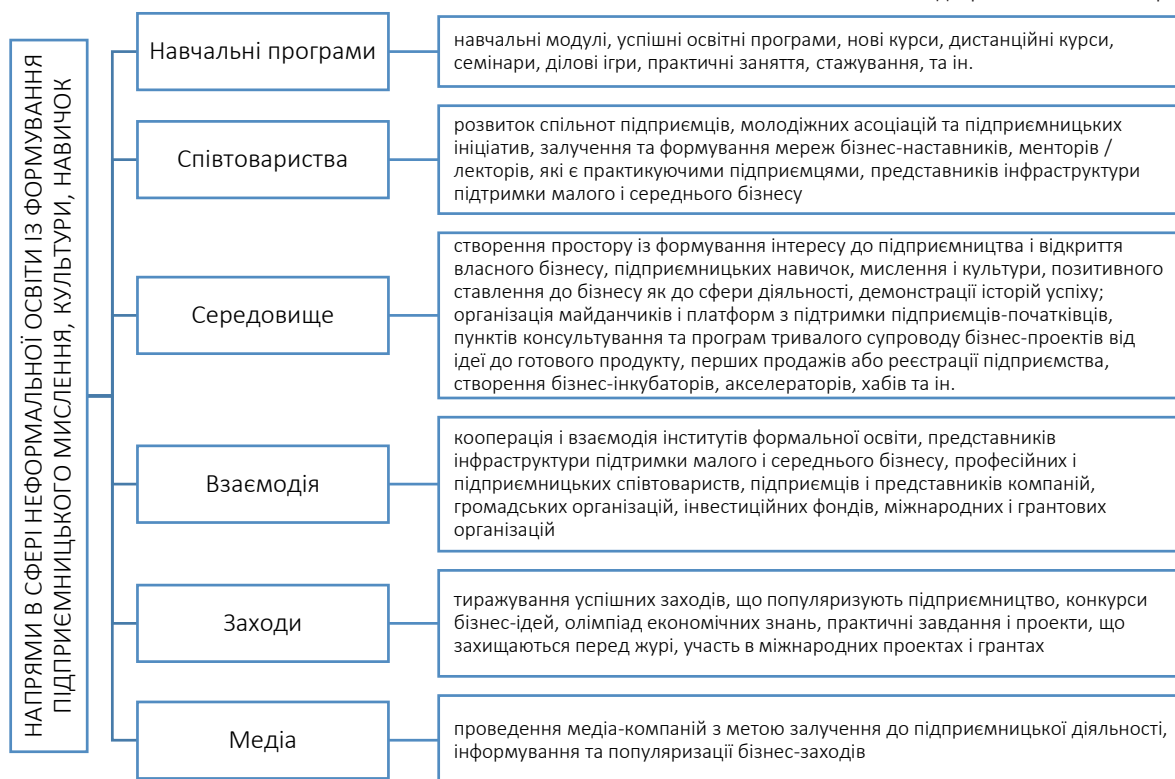
Розглядаючи ці напрями, слід зазначити, що існує достатня кількість прикладів успішної реалізації тих чи інших навчальних програм, тренінгів, конкурсів, проектів, ефективно діючих інкубаторів, хабів та акселераторів. Однією із заповорок успіху є зацікавленість, кооперація і взаємодія різних суб'єктів підприємницької освіти як формальної, так і неформальної.

Мережа ефективних інституцій підприємництва має велике значення для розвитку підприємницької діяльності, зменшення ризиків, пошуку нових ринків збуту товарів, формуванню підприємницького досвіду тощо. Зараз в Україні функціонують як державні, так і приватні інституції, серед яких виділяють наступні (Рисунок 4).

Більшість фондів розвитку створюються державними адміністраціями або партнерствами між державним і приватним секторами.

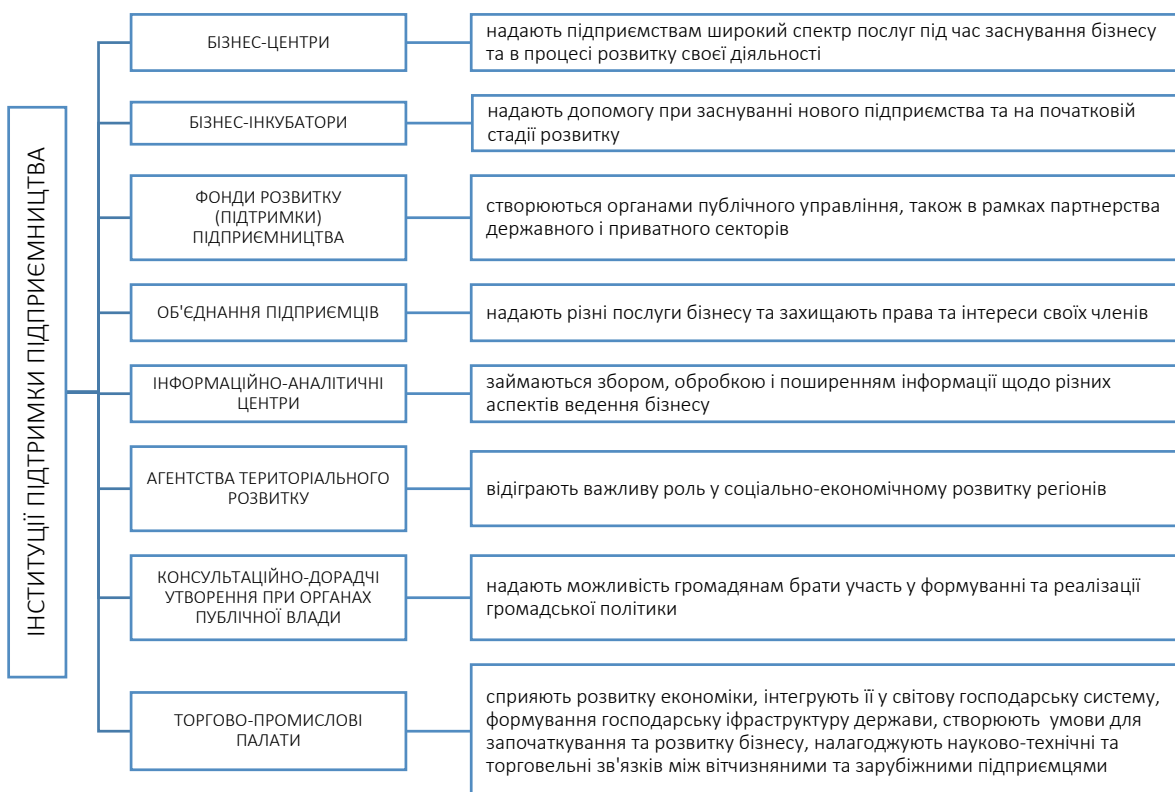
Велику роль і значення мають мережі інституцій підтримки підприємництва і в освітньому процесі, адже позитивний досвід їх діяльності в даному напрямку і широке інформування про успішні програми і проекти є інструментом формування культури підприємництва та обміну практичним досвідом. Функції передачі знань і навичок, необхідних для успішного старту підприємницької діяльності, на-

Джерело: Узагальнено авторами.



**Рисунок 3.** Напрями у сфері неформальної освіти із формування підприємницького мислення, культури, навичок

Джерело: Узагальнено авторами на основі [7].



**Рисунок 4.** Інституції підтримки підприємництва



дання інформації, необхідної для прийняття рішень, пов'язаних з початком або плануванням зростання і розвитку бізнесу, є навіть більш значущими, ніж полегшення доступу до джерел фінансування та інвестицій. Навчально-освітня підтримка такими інституціями здійснюється за допомогою проведення тренінгів і семінарів для бізнесменів-початківців і вже існуючих підприємств, консультування очне і онлайн з питань ведення бізнесу, менторство (коучинг) і супровід компаній на початкових етапах діяльності та ін.

Слід зазначити, що навчання підприємництву посилюється з точки зору інновацій, передачі технологій і створення бізнесу в закладах вищої освіти. Це пряме стимулювання супроводжується створенням нових академічних структур і інтерфейсів в області підприємництва / зайнятості (наприклад, офіси з підприємництва при університетах, центри підприємництва, центри інновацій і передачі знань, клуби підприємництва), які працюють в тісному співробітництві з декількома зацікавленими сторонами (наприклад, бізнес, галузеві асоціації, місцеві спільноти, науково-виробничі об'єднання) для підтримки навчання підприємництву. Це призводить до збільшення надання позакласних заходів та допомоги, надаючи здобувачам вищої освіти знання, отримані цими ключовими гравцями з практичного досвіду і мереж навичок.

Важливо відзначити, що здобувачі вищої освіти за допомогою такої комбінації формального і неформального навчання добирають ті необхідні знання та навички, які їм потрібні і в яких вони зацікавлені. А практичний досвід і приклади успішних бізнес-проектів задіяних бізнес-консультантів, лекторів та тренерів надихає, навчає, переконує і підтримує здобувачів та слухачів у прагненні до створення власного бізнесу. Причому іноді ті ж знання та навички, які здобувачі отримують від викладача в межах навчальних дисциплін, сприймаються набагато краще, коли їх надають залучені лектори-практики і консультанти. Тобто доцільно мати на увазі, що для сучасної молоді, сучасного покоління Z набагато важливіше поєднувати всі форми навчання, ніж навіть для попередніх поколінь, для яких значимість формальної освіти і авторитет викладача були набагато вищими.

## 5. ОБГОВОРЕННЯ

Зрозуміло, що неформальне та інформальне навчання відбувається паралельно з формальними системами освіти і навчання. На практиці цей тип навчання є динамічним і, як такий, охоплює широкий спектр ініціатив, що сприяють особистісному і професійному розвитку. Вони можуть включати в себе різні обґрунтування і цілі з точки зору підготовки студентів / випускників, в тому числі підвищення обізнаності (наприклад, за допомогою участі в стажуваннях або іншого професійного досвіду, позакласних заходів, молодіжних асоціацій, програм мобільності, організації заходів та волонтерства, та ін.); спеціальне навчання для самостійної зайнятості / початку бізнесу (курси або навчальні модулі); і наставництво та моніторинг виконання проектів (наприклад, інкубація, наставництво, технічні та експертні консультації).

Важливим напрямком по розвитку неформального навчання підприємництву є популяризація наставництва в підприємстві. Це можливо реалізувати шляхом створення комплексної системи (моделі) наставництва: відбір і навчання наставників і особи, для якої здійснюється наставництво, підбір пар «наставник-особа, для якої здійснюється наставництво», моніторинг; формування системи мотивації наставників-підприємців для роботи зі школярами, студентами, підприємцями-початківцями з метою передачі знань, навичок, досвіду; створення асоціації як єдиного комунікаційного майданчику спільноти наставників - порталу з базою наставників, яка демонструє успішні кейси і практики наставництва в підприємстві; також необхідно визначення ресурсного центру (інституту) наставництва в підприємстві і налаштування ефективної системи наставництва в регіонах

Основними гравцями із супроводу бізнес-проектів підприємців в академічному середовищі також є інкубатори, акселератори, бізнес-форуми, технопарки тощо. За думкою Гладкої [13, с. 219], бізнес-інкубатори в сучасних умовах відіграють чотири важливі функції в розвитку малого бізнесу - інформаційну, інноваційну, освітню та регулюючу. Функціонально відмінні від аудиторій, бібліотек і студентських спі-

лок, академічні інкубатори створюють нові форми для обміну ідеями на кампусі. Інкубатори, розроблені для започаткування стратегічного партнерства між академічними та промисловими колами, з'єднують здобувачів із стартапами, інвесторами та іншими партнерами. Таким чином, академічні інкубатори забезпечують спільноту, ресурси та фізичне середовище, необхідні для сприяння підприємницькому пошуку. Залежно від заявленої мети та місії, інкубатори можуть пропонувати: коворкінг або мейкер-простір, конференц-зали, лабораторії, кафе, послуги консьєржа та наставницького персоналу. Основна мета їх діяльності – активізація академічного середовища шляхом формування нової підприємницької культури і сприяння соціально-економічному розвитку територіальних громад, а також: зміна стереотипів мислення, сприяння формуванню нової підприємницької культури; активізація студентів; підтримка і захист «молодого» бізнесу; зниження рівня безробіття шляхом створення нових робочих місць; використання інноваційної складової; підвищення іміджу. Вектори стратегічних напрямків діяльності академічного інкубатора підприємництва, направляються на поєднання чотирьох складових місцевого розвитку: бізнесу; місцевої влади; освіти і науки; громади в особі випускників освітньо-навчального закладу.

Що стосується напрямку медіа в неформальному підприємницькому навчанні, то ефективно використання ЗМІ та різних медіаканалів в мережі Інтернет можливо шляхом запуску циклів публічних програм за участю підприємців (в концепції реаліті-шоу і глядацьким голосуванням, а також призовим фондом), це також можуть бути такі формати: теле- і радіоінтерв'ю з підприємцями; теле- і радіосюжети про історії підприємців; показ телесеріалів про підприємців; запуск реаліті-шоу, в рамках якого звичайні люди стають підприємцями; запрошення підприємців на найбільш рейтингові ток-шоу на ТБ і радіо в якості «позитивних героїв»; введення постійних рубрик в друкованих ЗМІ про історії сучасних підприємців; серії публікацій в регіональних ЗМІ про діяльність регіональних підприємців минулого і сьогодення, чий бізнес пов'язаний з відповідним регіоном, його історією і традиціями, інформування населен-

ня про заходи державної підтримки малого та середнього бізнесу на всіх рівнях тощо.

Важливо відзначити, що кампанії в ЗМІ здатні охопити широке коло аудиторії різного віку (як учнів і студентів, так і дорослу аудиторію, і покоління 60+) і різних професійних груп, вони здатні підвищити рівень обізнаності цільової аудиторії про можливості підприємницької діяльності, про успішні приклади побудови власного бізнесу, про існуючі програми та гранти, про проведення тематичних заходів. Такі інструменти дозволяють не тільки підвищити освітній рівень аудиторії в підприємницькому полі, а й надихнути і підштовхнути представників різних професійних груп (не бізнес- або економічного спрямування) до створення власного бізнесу. В цілому, ЗМІ не тільки поширюють знання та успішний досвід підприємництва, але здатні також формувати позитивний імідж бізнес-діяльності, культуру підприємництва, мотивувати і інформувати про існуючі можливості зацікавлену аудиторію і підприємців-початківців.

В системі неформального навчання такі заходи допомагають здобувачам не просто вивчити дисципліну і здати залік або іспит викладачеві, а пройти складний практичний шлях до власного бізнесу, до отримання унікального практичного досвіду, до побудови власних бізнес-комунікацій в групі, з партнерами, з менторами і експертами - практиками, інвесторами та ін. Навіть якщо участь в таких заходах не відразу стає стартом власного бізнесу, сформовані навички і досвід, робота над собою, ділові контакти залишаються і допомагають досягати й інших життєвих і професійних цілей.

Ключовими факторами успіху заходів, що популяризують підприємництво, є систематичність їх проведення, охоплення широкої аудиторії, залучення успішних і відомих на місцевому, регіональному або національному рівні підприємців як журі, експертів або консультантів, відкритості та об'єктивності оцінювання учасників або проєктів, заохочення і підтримка в реалізації бізнес-проєктів. Слід згадати, що оприлюднення результатів і освітлення проходження заходу в ЗМІ, на корпоративних сайтах, порталах, в соціальних мережах позитивно впливають на імідж заходів

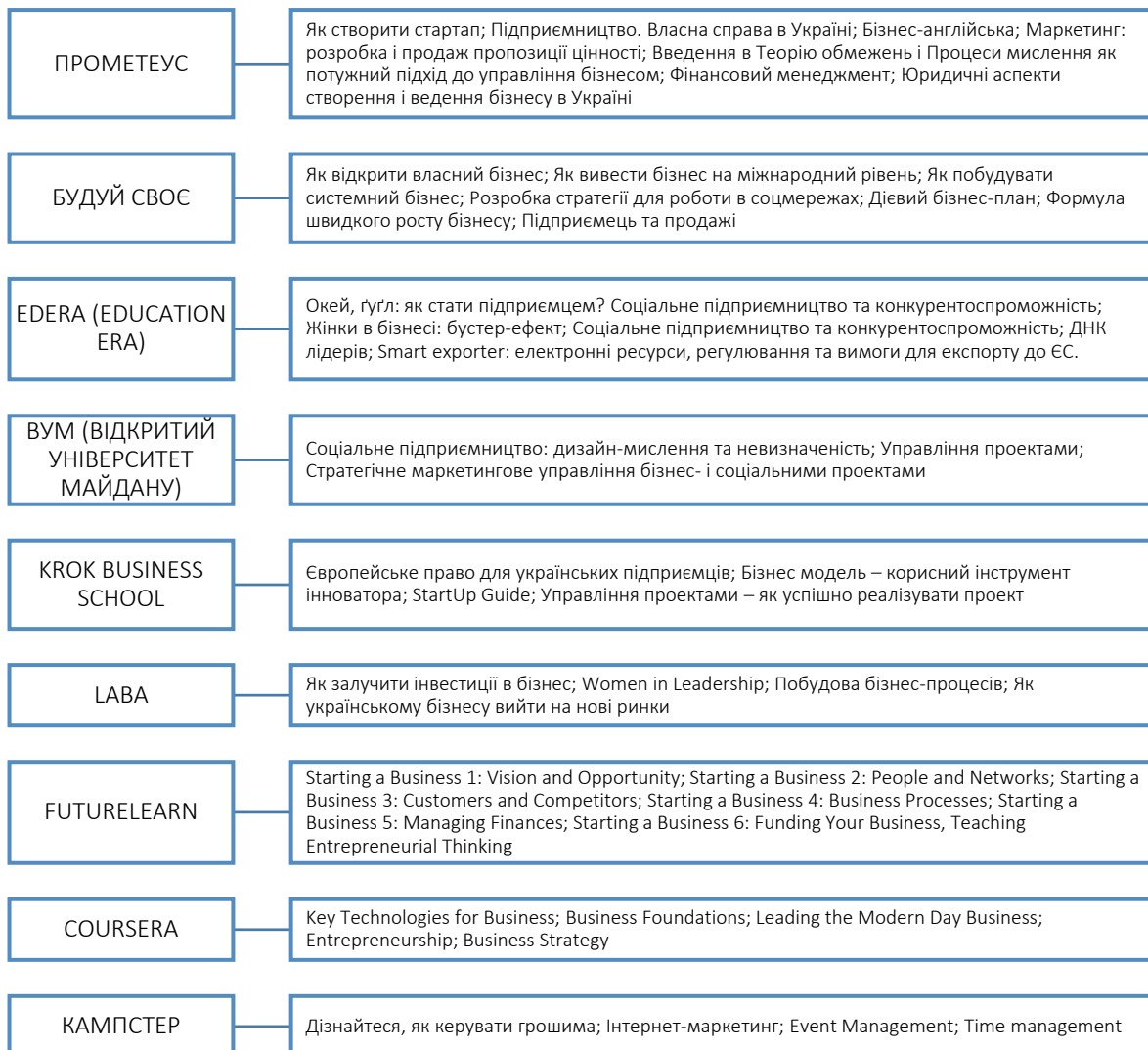
і залучення учасників на наступні, а також є джерелом інформації для зацікавлених осіб про успішні кейси і досвід участі в конкурсах і олімпіадах, про переможців і кращі проекти.

Нові цифрові технології мають потенціал для трансформації підприємницьких процесів, наприклад, як підприємці шукають можливості та отримують доступ до фінансування та як вони навчаються. Те, як підприємці навчаються, може змінитися, оскільки цифрові технології створюють нові простори для навчання, наприклад онлайн-спільноти. Schou, Bucher та Waldkirch (2021) акцентують увагу на тому, що інтернет-спільноти можуть зібрати тисячі учасників і надати підприємцям нові можли-

вості для навчання, які не обмежені часом, простором чи соціальним класом; вони розглядають в цьому контексті онлайн-спільноту підприємців на Reddit [33]. Концепцію платформ підприємництва та їх розгляд у вигляді підприємницьких екосистеми для різних етапів життєвого циклу працівника в організації та поза нею розробили Alexander та Parker (2016); вони запропонували сприяти розвитку платформ на основі переважаючих ефектів мережі всередині та між групами підприємців та інвесторів [2].

Цікавим також є досвід впровадження змішаного навчання, коли формальна освіта охоплює елементи або модулі неформальної. Наприклад, коли ВНЗ бере участь у проектах змішаного

*Джерело: Узагальнено авторами на основі [3-5; 8; 10; 12; 27; 31; 38].*



**Рисунок 5.** Платформи для неформального навчання підприємству

навчання з використанням масових відкритих онлайн курсів різних навчальних платформ, приклади яких наведено на Рисунку 5.

Така ситуація в Україні має свої точки дотику із світовими тенденціями, які на початку 2023 року опублікували Intelligent.com Higher Education Team [16]. Згідно з їх дослідженнями онлайн-курси підприємництва надають навички та знання, щоб виявляти прогалини на ринку, розробляти унікальні способи задоволення незадоволених потреб і будувати бізнес навколо свого продукту чи послуги. Найкращі за їх версією онлайн-курси підприємництва реалізуються на онлайн платформах Coursera, Udacity, Udemy та edX. Підприємництво широко пропагується як рушійна сила інновацій та економічного зростання. Згідно досліджень Fernandes та ін. (2022), цифрові платформи про підприємництво, враховуючи сучасні технологічні та цифрові виклики, можуть стати основою для навчання та розвитку цифровому підприємству, яке, зокрема, є явищем, що зростає, як через оцифрування існуючого бізнесу, так і через створення цифрових підприємств [11].

Ще однією формою поєднання формального та неформального навчання є запрошення на лекції-зустрічі зі здобувачами підприємців-практиків, які діляться своїм досвідом, надихають, дають рекомендації, обговорюють практичні та/або проблемні питання започаткування / ведення бізнесу в Україні. Цікавим було б також налагодження подальшої співпраці або консультування здобувачів за їх бажання впроваджувати власні розробки та започатковувати власну справу. Хорошим варіантом залучення підприємців-практиків є підтримання дружніх та професійних зв'язків із випускниками. Адже здобувачі не завжди одразу під час навчання, вивчення дисципліни, розробки та успішного захисту бізнес-проекту започатковують власну справу. Однак сформовані навички, думки, ідеї, мрії про власну справу не полишають деяких з них та можуть бути втілені в життя через кілька років. Такі випускники якраз можуть стати тими молодими підприємцями, які практично на рівних будуть спілкуватись зі здобувачами, ділитись власним досвідом, історіями успіхів та поразок на шляху до власного бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Підприємницькі компетентності зосереджені навколо комбінації загальних навичок (м'які навички), таких як наполегливість, спілкування та впевненість у собі, з одного боку, та професійних навичок (жорсткі навички), з іншого боку, включаючи базові знання про відкриття бізнесу, бізнес-планування, фінансову грамотність та управлінські навички. Ефективна політика та програми навчання підприємству зосереджені на розвитку цих підприємницьких компетентностей. Метою є не лише зміцнення спроможності та бажання більшої кількості людей розпочинати власні підприємства, а й розвиток підприємницької культури в суспільстві.

Підсумовуючи, важливо відзначити, що неформальне навчання підприємству доповнює формальні освітні програми, дає можливість реалізувати концепцію навчання протягом усього життя, залучати до підприємницького навчання широку аудиторію без будь-яких обмежень. Грамотне використання всіх напрямків, інструментів і методів неформального підприємницького навчання дозволяє учасникам навчального процесу формувати підприємницькі компетентності, обмінюватися досвідом, вчитися на практиці, долати труднощі, конкурувати, рости в професійному та особистісному плані, реалізувати власні цілі на шляху до створення бізнесу. Підприємства або наймають фахівців, які виявляють підприємницьке завзяття або мають мінутий досвід роботи з бізнесом, або інвестують в навчальні програми, щоб сприяти розвитку компетентностей в існуючих працівників. Але підприємницькі компетентності потребують не тільки формування та розвитку, а й оцінювання. Особливо ефективним методом оцінювання є моделі компетентностей, які вже існують або розробляються під вимоги та потреби підприємств, що викликає подальші ґрунтовні науково-практичні дослідження.

## AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Alla Vasylyk, Iryna Varis, Oksana Kravchuk.

Data curation: Oksana Kravchuk, Alla Vasylyk.

Formal Analysis: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.

Funding acquisition: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.

Investigation: Alla Vasylyk, Iryna Varis, Oksana Kravchuk.

Methodology: Iryna Varis.

Project administration: Alla Vasylyk, Iryna Varis.

Resources: Oksana Kravchuk, Iryna Varis, Alla Vasylyk.

Software: Iryna Varis, Alla Vasylyk.

Supervision: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.

Validation: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.

Visualization: Iryna Varis, Alla Vasylyk.

Writing – original draft: Oksana Kravchuk, Alla Vasylyk.

Writing – review & editing: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Aleinikova, O. (2022). European strategies for innovative development of entrepreneurial potential of young people. *Věda a perspektivy*, 2(9), 63–94. [https://doi.org/10.52058/2695-1584-2022-2\(9\)-63-74](https://doi.org/10.52058/2695-1584-2022-2(9)-63-74)
2. Alexander, B., & Parker, G. (2016). Entrepreneurship platforms: A two-sided network view of entrepreneurial ecosystems. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 14894. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.14894abstract>
3. BSK (n.d.). *Treninhy ta seminary po biznesu dlia TOP menedzheriv* [Business trainings and seminars for top managers]. (In Ukrainian). Retrieved from <https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/>
4. Buduy svoe (n.d.). Official website. Retrieved from <https://buduysvoe.com/navchannya-online>
5. Campster (n.d.). Official website. Retrieved from <https://www.thecampster.com/ua/course/category?slug=Онлайн-курси-для-бізнесу>
6. Cherevychna, N., Haponceva, O., & Frolova, T. (2022). Current realities and perspectives of preparation of fahivtsiv in the sphere of trade and acceptance. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 12, 71–75. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.10>
7. Chornii, L. (2016). *Instytutsii pidtrymky pidpriemnytstva: kontseptsiiia, osoblyvosti, modeli* [Entrepreneurship support institutions: concept, features, models] (176 p.). Kyiv: FOP Yaremych L. (In Ukrainian)
8. Coursera (n.d.). *Best Business Courses Online*. Retrieved from <https://www.coursera.org/browse/business>
9. Debarliev, S., Janeska-Iliev, A., Stripeikis, O., & Zupan, B. (2020). What can education bring to entrepreneurship? Formal versus non-formal education. *Journal of Small Business Management*, 60(1), 219–252. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1700691>
10. EdEra (2023). Official website. Retrieved from <https://www.ed-era.com/>
11. Fernandes, C., Ferreira, J., Veiga, P., Kraus, S., & Dabić, M. (2022). Digital entrepreneurship platforms: Mapping the field and looking towards a holistic approach. *Technology in Society*, 70, 101979. <https://doi.org/10.1016/j.tech-soc.2022.101979>
12. FutureLearn (n.d.). Official website. Retrieved from [https://www.futurelearn.com/courses?filter\\_category=8&filter\\_course\\_type=open&filter\\_availability=started](https://www.futurelearn.com/courses?filter_category=8&filter_course_type=open&filter_availability=started)
13. Gladka, O. (2013). Academic incubator of innovative entrepreneurship and local development - a way to implement innovative projects. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka* [Public administration: theory and practice], 2, 219–229. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_27)
14. Herke, K., & Parida, Sh. (2022). Profesiyni samorozvytok maibutnikh fakhivtsiv u sferi pidpriemnytstoi diialnosti v umovakh nadzvychainoi sytuatsii COVID-19 [Professional self-development of future specialists in the field of entrepreneurial activity in the conditions of the emergency situation of COVID-19]. *Open Multidisciplinary Review*, 1(1), 9–10. (In Ukrainian)
15. Herwina, W., Daniał, A., & Sutianah, C. (2022). Governance Innovation of the Non-Formal Education in Handling the Crisis of Community Learning Services During the Covid-19 Pandemic. *Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 8(1), 18. <https://doi.org/10.33394/jk.v8i1.4298>

16. Intelligent Higher Education Team (2023). The 10 best online entrepreneurship courses of 2023. Retrieved from <https://www.intelligent.com/best-online-courses/entrepreneurship-courses/>
17. Islahi, F., & Nasrin, N. (2022). Exploring The Potential of Non-Formal Education for The Development of Human Capital in India. *Journal of Nonformal Education*, 8(1), 1–11. <https://doi.org/10.15294/jne.v8i1.34549>
18. Kamenska, I., & Bokshyts, O. (2022). Social networks as a tool of non-formal education in the training of teachers of vocational training. *Society Document Communication*, 15, 296–314. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2022-15-296-314>
19. Kinakh, N. (2021). Pedagogical conditions of formation of professional and pedagogical entrepreneurship of teachers in the system of continuous education. *Prospects and innovations of science*, 5(5). (In Ukrainian). [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-5\(5\)-375-385](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-5(5)-375-385)
20. Kohler, F., Kuthe, A., Rochholz, F., & Siegmund, A. (2022). Digital Education for Sustainable Development in Non-Formal Education in Germany and COVID-19-Induced Changes. *Sustainability*, 14(4), 2114. <https://doi.org/10.3390/su14042114>
21. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 322–341. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
22. Kovalchuk, S., Martynova, L., & Tanasiichuk, A. (2021). Technologies of non-formal education: european and domestic experience. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series "Economic Sciences"*, 1, 33–39. (In Ukrainian). Retrieved from <http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/10492/1/2021-1-E%20d0%9d-6.pdf>
23. Kovalska, L., Okseniuk, K., & Barskyi, Y. (2020). Pidpriemnytski navychky ukrainskoi molodi: analiz ta vektory zabezpechennia [Entrepreneurial skills of Ukrainian youth: analysis and support vectors]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist* [Geopolitics of Ukraine: history and modernity], 2(25), 144–156. (In Ukrainian). Retrieved from <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/228290/227427>
24. Kravchuk, O. (2018). HR-manager digital competency. *Social and labour relations: theory and practice*, 1, 170–189. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_19)
25. Kupina, O. (2021). Neformalna osvita v systemi osvity Ukrainy [Informal education in the education system of Ukraine]. *Débats Scientifiques Et Orientations Prospectives Du Développement Scientifique*, 1, 61–64. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v5.19>
26. Kyrianova, O., Kravchuk, O., & Varis, I. (2022). MBA programs qualification requirements standardization founded on competency-based approach. *Economy and society*, 42. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>
27. LABA (n.d.). Official website. Retrieved from <https://l-a-b-a.com/uk/lecture/business-and-management>
28. Lopushniak, H., & Rybchanska, Kh. (2018). Vyshcha osvita Ukrainy: derzhavne rehuliuвання ta perspektyvy rozvytku [Higher education of Ukraine: state regulation and development prospects] (283 p.). Lviv: Liha Pres». (In Ukrainian)
29. Lopushniak, H., Mylianyk, R., Lopushniak, V., Shandar, A., & Leontenko, O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 88–110. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
30. Melnychenko, O. (2022). Development of entrepreneurial competence and its role in the reconstruction of Ukraine. *Educological discourse*, 37(2), 89–100. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.26>
31. Prometheus (n.d.). Official website. Retrieved from <https://prometheus.org.ua/>
32. Saveliev, Y. (2021). Non-formal education as a tool for the development of additional opportunities for youth. *Scientific notes of the University "KROK"*, 1(61), 228–232. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-228-232>
33. Schou, P., Bucher, E., & Waldkirch, M. (2022). Entrepreneurial learning in online communities. *Small Business Economics*, 58, 2087–2108. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00502-8>
34. Seredina, I. (2018). Entrepreneurship competence of future bachelors of the business economy as a scientific and pedagogical problem. *Scientific Herald of the Institute of vocational education and training of NAES of Ukraine. Professional Pedagogy*, 16, 94–100. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32835/2223-5752.2018.16.94-100>
35. Stebljuk, S. (2019). Features of formation of professional competence of future specialists on entrepreneurship, trade and exchange activities. *The Pedagogical Process: Theory and Practice*, 1-2, 45–51. <https://doi.org/10.28925/2078-1687.2019.1-2.4551>
36. Viter, M., & Derzhuk, O. (2022). Non-formal and dual education in Ukraine. *Visnyk of the Lviv University. Series Pedagogics*, 36, 24–35. <https://doi.org/10.30970/vpe.2022.36.11497>
37. Voloboieva, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Y. (2021). Universal competency model for working in remote mode. *Economy and Society*, 25. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>
38. VumOnline (n.d.). Official website. Retrieved from <https://vumonline.ua/courses>

39. Willems, J., & Andersson, F. (2022). Learning New Learning: Maturing the Public Governance of Non-formal Education. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4227081>
40. Yershova, L. (2019). Developing entrepreneurial competency of future qualified specialists using self-management technology. Scientific Herald of the Institute of vocational education and training of NAES of Ukraine. Professional Pedagogy, 2(19), 92–100. <https://doi.org/10.32835/2223-5752.2019.19.92-100>
41. Zymivets, N. (2022). Pidpriemnytske myslennia yak osnova zhyttietvorchoi kompetentnosti zdobuvacha osvity u 21 stolitti [Entrepreneurial thinking as the basis of the life-creating competence of an education seeker in the 21st century]. Grail of Science, 21, 216–218. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.28.10.2022.039>