

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 11, 2018 | 30.11.2018 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.9)

УДК 331.108.43:005.22

*І. А. Брижань,  
д. е. н., доцент, керівник проектного офісу німецького товариства  
міжнародного співробітництва GIZ у м. Полтаві  
І. В. Міняйленко,  
старший викладач кафедри економіки підприємства  
та управління персоналом,  
Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка, м. Полтава  
Ю. С. Ушакова,  
Студентка, Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗА МЕТОДОМ «360 ГРАДУСІВ»**

*I. A. Brizhjan'  
Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Project Office  
German Society for International Cooperation GIZ in Poltava  
I. V. Minyalenko  
Senior Lecturer of the Department of Enterprise Economics and personnel management,  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava  
Yu. S. Ushakova  
a student, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava*

### **MODERN APPROACHES TO ASSESS OF THE MODEL FORMING THE COMPETENCY OF ENTREPRENEURIAL OF PERSONNEL USING THE "360 DEGREES" METHOD**

*Дана стаття присвячена дослідженню сучасних підходів до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу вітчизняних підприємств за методом «360 градусів». У статті розкрито такі поняття: «підприємництво», «компетентність», «компетенція», «підприємницька компетентність». Визначено роль проведення оцінювання управлінського персоналу підприємства та, зокрема, його підприємницької компетентності, як однієї із гарантій ефективного функціонування даного підприємства. Визначено сутність процедури оцінювання кадрів у цілому. Зазначено основні можливі завдання оцінки персоналу фірми, організації чи підприємства. Наведено перелік основних методів для оцінювання працівників підприємства. Розкрито сутність, головну мету, а також основні особливості процесу проведення оцінки підприємницької компетентності персоналу підприємства за*

допомогою методу «360 градусів». Охарактеризовано переваги та недоліки даного методу оцінювання працівників. Наведено основні умови його застосування. Детально описано особливості ключових етапів проведення оцінювання управлінського персоналу, зокрема моделі його підприємницької компетентності, за допомогою даного методу. Систематизовано та проаналізовано публікації науковців щодо дослідження особливостей формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців. У результаті цього запропоновано модель підприємницької компетентності працівників, у якій зазначено перелік компетенцій, які можуть складати структуру підприємницької компетентності того чи іншого працівника підприємства, організації чи фірми та оцінювання яких є доцільним, на думку авторів. Такими компетенціями можуть бути: високий рівень особистої відповідальності; стійкість до психологічних і фізичних навантажень; вміння налагоджувати зв'язки; здатність діяти в умовах невизначеності; вміння домовлятися з метою вирішення певних проблем, або виконання завдань; готовність ризикувати; вміння продавати, самопрезентація; комунікабельність; ініціативність; цілеспрямованість; лідерство; управлінські навички; управління часом; рішучість; лояльність; управління конфліктами, здатність до співпраці та інші компетенції.

*This article is devoted to the research of modern approaches to the evaluation of the model of forming the entrepreneurial competency of the personnel of domestic enterprises by the "360 degrees" method. The article deals with the following concepts: "entrepreneurship", "competency", "competence", "entrepreneurial competency". The role of evaluation of the management of the enterprise and, in particular, its entrepreneurial competency, as one of the guarantees of effective functioning of this enterprise, is determined. The essence of the personnel evaluation procedure as a whole is determined. The main possible tasks of evaluation of the personnel of the firm, organization or enterprise are outlined. The list of basic methods for estimating the employees of the enterprise is given. The essence, the main purpose, as well as the main features of the process of assessing the entrepreneurial competency of the personnel of the enterprise using the "360 degrees" method is revealed. Characterized the advantages and disadvantages of this method of employee evaluation. The main terms of its application are given. The peculiarities of the key stages of the evaluation of management personnel, in particular the model of its entrepreneurial competency, are described in detail, using of this method. The publications of scientists concerning the study of peculiarities of the entrepreneurial competency of future specialists are systematized and analyzed. As a result, a model of entrepreneurial competency of employees is proposed, which lists the competencies that can form the structure of entrepreneurial competency of an employee of an enterprise, organization or firm and the evaluation of which is appropriate, according to the authors. Such competencies may include: a high level of personal responsibility; resistance to psychological and physical stress; ability to establish connections; the ability to operate in conditions of uncertainty; ability to negotiate with a view to solving certain problems or tasks; willingness to take risks; ability to sell, self-presentation; sociability; initiative; purposefulness; leadership; managerial skills; time management; determination; loyalty; conflict management, collaboration ability and other competencies.*

**Ключові слова:** підприємництво; підприємницька компетентність; оцінка персоналу; метод «360 градусів».

**Key words:** entrepreneurship; entrepreneurial competency; staff assessment; method "360 degrees".

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Рівень конкурентоспроможності України на міжнародному ринку нерозривно пов'язаний із станом модернізації її економіки. Світовий досвід засвідчує, що ключовою умовою підвищення рівня конкурентоспроможності економіки держави є розвиток підприємництва.

Кожне підприємство завжди прагне досягнення поставлених цілей. Рівень ефективності праці та реалізація тої чи іншої мети підприємства значною мірою залежить від особливостей механізму управління персоналом — основним ресурсом будь-якої організації. Саме від рівня кваліфікації персоналу, його професійного розвитку, умінь та здібностей працівників залежить ефективність функціонування та розвиток підприємства. Але, сьогодні достатньо важко визначити рівень професіоналізму працівника лише за документами про освіту. Саме тому в організаціях зазвичай використовують оцінку підприємницької компетентності персоналу, що є критерієм його професійних здібностей, а також показує особисті якості та перспективні можливості тих чи інших працівників. Ключове завдання проведення такого оцінювання — поліпшення управління діяльністю підприємства.

Отже, актуальність даного дослідження полягає у розкритті особливостей проведення оцінювання підприємницької компетентності працівників з метою вивчення сильних та слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, його якісного складу, а також для підвищення кваліфікації того чи іншого працівника та поліпшення його індивідуальних трудових здібностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням особливостей формування моделі компетенцій займалися такі науковці: І. О. Зимня [1], О. В. Савченко [2], М. С. Головань [3], Л. М. Карамушка [4], В. В. Компанієць [5] та багато інших.

Психологічно-педагогічні засади підготовки учнівської та студентської молоді до підприємницької діяльності, а також розвиток підприємницької культури в цілому досліджували С. М. Прищепа [6], М. В. Вачевський [7], В. М. Мадзігон [8], Г. Назаренко [9] та інші. Але, як свідчить аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, науковців та вчених, — аналізу моделі підприємницької компетентності потенційних фахівців на сьогоднішній день майже взагалі не приділено особливої уваги.

Особливостям процесу оцінювання трудового потенціалу та компетентності працівників підприємства присвячено ряд досліджень таких учених-економістів та науковців, як Н. Л. Гавкалова [10], В. М. Гриньова [11], А. Я. Кібанов [12], А. М. Колот [13], О. В. Крушельницька [14], Д. П. Мельничук [15], В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [16], В. Я. Чевганова [17] та багато інших. У роботах вищезазначених авторів детально аналізуються якісні, кількісні та комбіновані методи оцінювання персоналу, а також переваги цих методів та недоліки. Наукові праці таких науковців, як В. А. Савченко [18], І. А. Адова [19], М. Л. Спенсер [20], Н. С. Маркова [10], П. Уорд [21], присвячені, зокрема, дослідженню сутності та перспектив застосування методу «360 градусів» у сучасних умовах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз останніх досліджень та публікацій дозволяє зробити висновок, що на сьогоднішній день вивченню особливостей формування підприємницької компетентності у потенційних фахівців підприємства присвячено мало уваги. Актуальність наукового дослідження, навіть попри достатньо велику кількість наукових праць про особливості управління трудовими ресурсами та оцінки працівників підприємства, посилюється, також, необхідністю в розробці моделі оцінювання підприємницької компетентності персоналу, враховуючи набуті компетенції та подолання певної невідповідності між вимогами роботодавця до компетенцій того чи іншого працівника та реальним ступенем компетентності випускників професійно-технічних та вищих навчальних закладів.

**Мета статті** полягає у дослідженні суті підприємницької компетентності персоналу; в обґрунтуванні особливостей методу «360 градусів» та в описі теоретико-методологічних основ застосування даного методу для оцінки підприємницької компетентності персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день одним з ключових факторів розвитку економіки держави та соціального добробуту нації є підприємництво. Господарським кодексом України (ст.42) термін «підприємництво» визначено як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [22].

Ефективність організації діяльності підприємства визначається прагненням його персоналу досягти найкращого результату господарської діяльності. Тому, сучасні підприємства віддають перевагу, як правило, працівникам, достатньо компетентним у сфері своєї діяльності, тим, які мають сформовані підприємницькі навички та достатній рівень мотивації.

Експерти започаткованої 1997 р. у межах Федерального статистичного департаменту Швейцарії та Національного центру освітньої статистики США і Канади програми "DeSeCo" ("Визначення та відбір компетентностей: теоретичні й концептуальні засади") визначили поняття компетентності (competency) як здатності особи діяти й виконувати поставлені завдання, успішно задовольняючи індивідуальні й соціальні потреби. З їх точки зору компетентність ґрунтується на знаннях і вміннях, але цим не вичерпується, а обов'язково охоплює особистісне ставлення до них людини, її досвід та спроможність збагнути життєву ситуацію, що створює можливість "вплести" ці знання в те, що вона знала раніше та ефективно їх застосовувати [6].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови компетенція визначається як добра обізнаність із чим-небудь, коло повноважень (повноваження — це право, надане кому-небудь для здійснення чогось) якої-небудь організації, установи або особи; а компетентність — визначається як властивість за значенням компетентний, що за даним словником має такі тлумачення: 1) той, який має достатні знання в якій-небудь галузі;

який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий. Який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний, повновладний [23].

Потенційні фахівці у сфері підприємницької діяльності зможуть досягти успіху за умови наявності в них сформованої підприємницької компетентності.

У Європейській довідковій системі (Key Competences for Lifelong Learning. A European Reference Framework) підприємницька компетентність трактується як здатність особистості втілювати ідеї у сферу економічного життя, як інтегрована якість, що базується на креативності, творчості, інноваційності, здатності до ризику, а також спроможності планувати та організувати підприємницьку діяльність [24]. Тобто це — складова професійної компетентності, що забезпечує спрямованість діяльності майбутнього фахівця на досягнення успіху у бізнесі й подальшого самостійного здійснення професійної діяльності у сфері підприємництва [6].

Проаналізувавши публікації науковців, які займалися дослідженням особливостей підприємницької компетентності [6—9] майбутніх фахівців, можна зробити висновок, що структура підприємницької компетентності включає в себе такі компетенції: високий рівень особистої відповідальності; стійкість до психологічних і фізичних навантажень; уміння налагоджувати зв'язки; здатність діяти в умовах невизначеності; уміння домовлятися з метою вирішення певних проблем, або виконання завдань; готовність ризикувати; уміння продавати та інші компетенції.

У різних науковців кількість елементів у структурі підприємницької компетентності варіюється залежно від обсягу та рівня складності завдань, які необхідно вирішувати майбутньому фахівцю. Однак у будь-якому випадку формування підприємницької компетентності зумовлюється реалізацією таких умінь, навичок та якостей: формування, реалізація та оцінювання планів підприємницької діяльності та особистих бізнес-проектів, розробка простих моделей дій для прийняття економічно обґрунтованих рішень; співвідношення власних економічних інтересів та потреб з наявними природними, матеріальними, екологічними, трудовими ресурсами, потребами й інтересами інших людей та суспільства в цілому; організація власної трудової та підприємницької діяльності та роботи колективу, орієнтація в етичних нормах трудових відносин; аналіз й оцінювання власних професійних можливостей, здібностей та співвідношення їх з потребами ринку праці; застосування технологій моніторингу ресурсів для забезпечення стійкого розвитку; презентація та поширення інформації про результати власної економічної діяльності та діяльності колективу.

Для того, щоб виявити, чи відповідає реальний рівень підприємницької компетентності працівника належному, використовують процедуру оцінювання даної компетентності.

У загальному розумінні оцінка персоналу — це така система, що дозволяє визначити результати роботи та рівень професійної компетенції працівників, а також їх потенціалу в розрізі стратегічних завдань підприємства [25].

Залежно від мети, головним завданням оцінювання працівника можуть бути, наприклад, такі: планування кар'єри працівника; просування працівника по службі; визначення ступеня компетентності співробітників; здійснення перестановки кадрів, ураховуючи при цьому потенціал працівників; одержання психологічного портрету співробітників; проведення ефективного підбору потрібних спеціалістів; вивчення специфіки міжособистісних відносин; дослідження психологічного клімату в колективі; розробка ефективної системи мотивації працівників тощо [26].

Оцінювання персоналу може проводитись різними методами, найпоширеніші серед яких метод анкетування, класифікації, описовий метод, рейтинговий, метод порівняння парами, метод визначеного розподілу, метод оцінки за вирішальною ситуацією, метод шкали спостереження за поведінкою, метод інтерв'ю, метод «360 градусів», метод тестування, метод ділових ігор, метод оцінки на базі моделей компетентності.

При проведенні оцінки персоналу необхідно, перш за все, обрати такий метод, що зможе забезпечити найбільш об'єктивну оцінку та відповідатиме особливостям підприємства чи організації в цілому.

Одним із найефективніших методів оцінки персоналу (у тому числі й підприємницької компетентності працівника) у світі на сьогодні є метод «360 градусів» (або кругова оцінка) — це метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь його відповідності займаній посаді [26]. Тобто суть даного методу полягає у тому, що співробітника оцінюють оточуючі його працівники відповідної організації: колеги, керівник, підлегли, клієнти.

Саму назву «Метод оцінки 360 градусів» запропонував П. Ворд. Він визначив його як «метод систематичного збору інформації стосовно результатів групи або індивідуума, отриманої від оточення» [27]. Але, крім кругової оцінки ділового оточення, досить часто метод «360 градусів» включає також і самооцінку, яка дає змогу оцінити рівень відповідності думки працівника про самого себе з думками інших оцінювачів та дати більш повний та корисний зворотний зв'язок.

Головною метою даного методу є отримання інформації про розвиток тих компетенцій співробітника, що являються найбільш важливими для ефективного виконання завдань та досягнення цілей певної організації.

Унаслідок проведення оцінки за даним методом керівник підприємства чи організації отримує рейтинг компетенцій працівника, розуміючи, таким чином, що цей працівник робить найкраще, що у нього виходить непогано, а з чим є проблеми. Важливо зазначити, що усі ці сторони оцінюваного працівника бачить не тільки сам керівник, а й усі, хто входить у оточення даного працівника.

Як правило, оцінювання персоналу повністю лягає на плечі служби персоналу (найчастіше HR-менеджера). Основними умовами застосування методу «360 градусів» є такі: правильний підбір групи оцінювачів (вони повинні бути об'єктивними, досвідченими у роботі з персоналом, заздалегідь підготовлені та докладно проінструктовані про правила проведення оцінки); оповіщення оцінювачів про систему оцінювання (оцінювання проводиться зазвичай за 5-тибальною шкалою, тому, для того, щоб у кожного з оцінювачів було чітке однакове уявлення про критерії оцінки, необхідно заздалегідь в інструкції вказати, який рівень знань відповідає кожному балу); анонімність проведення оцінювання (це допоможе максимально наблизитись до реальних показників діяльності людини та уникнути недостовірних результатів); оповіщення співробітника перед його оцінюванням; роз'яснення мети оцінювання (не для того, щоб, наприклад, звільнити когось, знизити зарплату тощо, а для того, щоб організація чи підприємство могло розвиватися та планувати свою роботу продуктивніше).

Переваги метода [27]: отримання різносторонньої оцінки з одного працівника; демократичність метода (не лише керівництво оцінює підлеглих, а й навпаки, що підвищує рівень лояльності співробітників до організації, для них це є показником того, що до їх думок прислухаються); створення та закріплення довірчих відносин з клієнтами (це можливість ще раз показати, що організація працює над покращенням обслуговування клієнтів); моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів (у якості критеріїв виступають компетенції, розроблені для конкретної організації); об'єктивність отриманих результатів.

Недоліки метода [27]: оцінює лише компетенції, а не досягнення працівника; необхідність забезпечити високий рівень конфіденційності; іноді важко отримати відверту інформацію колег в оцінці (особливо думки підлеглих про керівництво); високі або низькі результати самооцінки впливають на загальний результат оцінки; стресова ситуація для працівника; трудоємкість обробки результатів оцінки.

Зазвичай, 80% роботи із проведення оцінювання складає підготовка. Якщо вона зроблена ретельно і грамотно, то і з самим оцінюванням жодних проблем виникнути не повинно.

Розглянемо детально етапи оцінювання підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». Для проведення оцінювання працівника за даним методом необхідно у першу чергу визначити основну мету: для чого саме буде проводитись дане оцінювання. Наприклад: показати працівнику його слабкі та сильні сторони з точки зору співробітників організації; мотивувати працівника на розвиток і скласти для нього (разом з ним) план цього розвитку; атестувати, оцінити відповідність потенціалу працівника його здібностей, умінь та досвіду його розряду тощо [28].

Після визначення мети оцінювання необхідно створити модель компетенцій — систему всього того, що повинен знати й уміти працівник, який обіймає певну посаду, для того, щоб ефективно працювати в організації [27]. При цьому керуються особливостями професійної діяльності відповідного працівника. Саме ті здібності, що будуть визначати успішність виконання професійної діяльності, і стануть складовими моделі компетенцій. Профіль однієї посади включає зазвичай 6—12 компетенцій.

На нашу думку, модель підприємницької компетентності працівника повинна включати такі компетенції: відповідальність; стресостійкість; самопрезентація; комунікабельність; готовність ризикувати; ініціативність; цілеспрямованість; лідерство; управлінські навички; управління часом; рішучість; лояльність; управління конфліктами та здатність до співпраці.

Для того, щоб оцінювання було об'єктивним, в рамках єдиного розуміння компетенцій різними оцінювачами, необхідно надати максимально чіткі та детальні критерії оцінки якостей чи навичок — так звані індикатори компетенцій, у яких відображається конкретна спостережувана поведінка співробітника, у якій проявляється та чи інша компетенція. Як правило, компетенція описується 4—6 поведінковими індикаторами. Наприклад: індикаторами компетенції «управління часом» можуть бути такі: вчасно приходиться на роботу; виконує всі завдання вчасно тощо.

На наступному етапі треба розробити шкалу оцінювання. Кожна з компетенцій може проявлятися на декількох рівнях, найчастіше виділяють такі рівні [27]: негативний (співробітник практично ніколи не проявляє оцінювану компетенцію в робочих ситуаціях); обмежений (співробітник іноді, дуже рідко проявляє компетенцію в сприятливих умовах); базовий (працівник проявляє компетенцію в більшості повсякденних, звичайних і нескладних ситуаціях); майстерний (компетенція зберігається навіть у складних, нестандартних і нових ситуаціях); стратегічний (співробітник здатний підтримувати компетенцію навіть у найскладніших ситуаціях, розвиває її, усвідомлює, як вона влаштована, і може поділитися досвідом, навчити інших).

У загальному ця система рівнів відповідає класичній 5-бальній шкалі оцінювання Лайкерта, яка використовується зазвичай у більшості соціологічних і психологічних досліджень. Іноді у процесі оцінювання персоналу використовують 7-10-бальну систему, але найчастіше у цьому нема необхідності. Зайва диференційованість шкали може заплутати оцінювачів. У той же час небажано використовувати й занадто узагальнену шкалу, що складається, наприклад, лише з двох можливих оцінок: 0 — компетенція не розвинена, 1 — компетенція розвинена.

Не менш важливим етапом оцінювання працівника є визначення кола оцінювачів: бажано, щоб серед них не було людей, яким «нема чого сказати» про даного конкретного працівника, які не зможуть оцінити працівника, бо майже з ним не стикаються й не спілкуються. Крім цього, не треба формувати групу оцінювачів із занадто

великої кількості людей, адже і на етапі проведення самого анкетування, і на етапі визначення й аналізу результатів це може спровокувати появу зайвих труднощів. Зазвичай, коло оцінювачів може складатися із безпосереднього керівника, колег оцінюваного працівника (до 10 осіб), підлеглих, і самого працівника (самооцінка). Відповідно, підприємницька компетентність працівника оцінюється з різних площин, наприклад: оцінка колег одного рівня показує уміння працівника працювати в команді, а оцінка підлеглих показує, як далі розвивати управлінські навички тощо. Але, залежно від посади працівника, мети оцінювання та особливостей самої організації в цілому, склад оцінювачів може бути різним.

На наступному етапі оцінювання складається анкета, у якій кожен оцінювач проставляє бали співробітнику за індикаторами компетентцій. На початку анкети необхідно подати інструкцію по заповненню, у якій зазвичай звертаються до респондента й подають короткий опис правил заповнення анкети.

Для проведення безпосереднього самого анкетування використовуються різні методи. Іноді його здійснюють за допомогою програмного забезпечення (шляхом видачі кожному з оцінювачів особистого логіну та паролю для входу на сервер, що містить дану анкету). У випадку заповнення паперових варіантів анкети, необхідно організувати анкетування в групах (колеги — всі разом, підлеглі — всі разом), щоб запобігти ризику передчасного обміну інформацією [29].

Перед проведенням анкетування треба створити зручні умови для оцінювачів: приміщення, де проводитиметься оцінювання, повинно бути достатньо просторим, щоб між оцінювачами було досить вільного місця. Також, для уникнення певних непорозумінь, бажано в усній формі проінструктувати працівників по заповненню анкет.

Завершальним етапом оцінювання співробітника за даним методом є обробка анкети, визначення й аналіз результатів анкетування. Спочатку знаходять суму балів за кожною компетенцією, тобто складають ті оцінки, що були проставлені за пунктами, які відображали індикатори категорій і знаходять середні арифметичні оцінок кожного оцінювача за кожною компетенцією. Таким чином, усереднивши оцінки за кожною компетенцією, виявляють слабкі й сильні сторони оцінюваного працівника. Після аналізу результатів оцінювання керівник зазвичай обговорює їх з оцінюваним працівником, допомагає йому скласти план розвитку або звільняє (якщо результати оцінювання зовсім невтішні).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Аналіз наукових праць, що присвячені проблематиці особливостей підприємницької компетентності потенційного працівника дозволяє зробити висновок, що формування даної компетентності передбачає, у першу чергу, набуття відповідних економічних знань та вмінь, відпрацювання навичок їх застосування, що дасть змогу самостійно вирішувати певні бізнес-завдання та приймати відповідні рішення; а також формування вміння людини реалізувати себе та систематично займатись саморозвитком, що зумовлює формування підприємницької ініціативи.

На нашу думку, підприємницьку компетентність фахівців, у загальному, можна визначити, як прагнення та готовність людини до вирішення реальних завдань у сфері підприємницької діяльності на основі фахових знань та досвіду. Рівень сформованості підприємницької компетентності характеризують такі показники: обсяг знань; наявність та рівень ділових якостей людини й елементів підприємницької культури; відповідальність за якість виконання проектних завдань; ступінь готовності до прийняття економічно-обґрунтованих рішень тощо.

Ключовою особливістю і великим плюсом оцінювання підприємницької компетентності персоналу методом «360 градусів» є, по-перше, високий рівень об'єктивності оцінювання і, по-друге,— одержання інформації, яка ґрунтується на спостереженнях багатьох, а не лише однієї людини, а це максимально знижує можливість впливу особистого ставлення, симпатій чи антипатій і взагалі вказує на демократичність стилю керівництва.

Так, як у даній публікації практично неможливо розкрити усі аспекти досліджуваної проблеми, наші подальші наукові пошуки будуть пов'язані із розробленням технологій формування підприємницької компетентності потенційних фахівців та універсальної технології оцінювання моделі даної компетентності методом «360 градусів» за умови створення та реалізації Програми «Молоде покоління у сфері підприємницької діяльності» у Полтавському національному технічному університеті імені Ю. Кондратюка.

## **Література.**

1. Зимняя И. А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании [Электронный ресурс] / Ирина Алексеевна Зимняя // Иностранные языки в школе. – 2012. – Вып.6. – С. 2-10. - Режим доступа: [http://www.rusread.org.ru/ckeditor\\_assets/attachments/63/i\\_a\\_zymnaya\\_competency\\_and\\_competence.pdf](http://www.rusread.org.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_and_competence.pdf).
2. Савченко О. В. Компетентність особистості на когнітивному рівні / О. В. Савченко // Проблеми сучасної психології. – 2014. – Вып. 25. – С. 413-427. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2014\\_25\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_25_35).
3. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять / М.С. Головань // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2011. – №8. – С. 224-233.
4. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л.М. Карамушка, М.В. Москальов. – К. – Львів: Сполом, 2011. – 216 с.

5. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): монографія / В. В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.
6. Прищеп С. М. Сутність та зміст поняття "підприємницька компетентність" / С. М. Прищеп // "Young Scientist". – 2016. – № 5 (32). – С. 367–370. – (Серія – Педагогічні науки).
7. Вачевський М.В., Мадзігон В.М. Підприємництво: причини виникнення і форми існування, підготовка молоді до підприємницької діяльності / В. М. Мадзігон, М. В. Вачевський // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 7. - С. 3-12.
8. Мадзігон В. М. Підприємець як визначальна особистість у бізнесі в ринковій економіці / В. Мадзігон // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2010. – № 3. – С. 153-162
9. Назаренко Г. Формування підприємницької компетентності учнів загальноосвітніх навчальних закладів у відповідності до вимог нових державних стандартів: [метод. посібник] / Г. Назаренко. – Черкаси: ЧОПОПП, 2014. – 68 с.
10. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-є видання, перероб. і доп. – Х.: ІНЖЕК, 2009. – 296 с.
11. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: [монографія] / В.М. Гриньова, Г. І. Писаревська. — Х.: ХНЕУ, 2012. — 228 с.
12. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом: підручник. 2-е вид., Переробл. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 194 с.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
14. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / О. В. Крушельницька. – 2-ге вид., перероб. й доп. – К.: Вид."Кондор", 2005. – 304 с.
15. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч.посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-е вид., перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
16. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
17. Чевганова В. Я. Формирование и оценка потенциала хозяйствующих субъектов / В. Чевганова, Г. Жучкова // Экономическое возрождение России. — 2011. — №3 (29). — С. 50-61.
18. Савченко В. А. Формування та розвиток національної системи кваліфікацій / В. Савченко, О. Кузнецова, Н. Паршина // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 8. – С. 15–20.
19. Адова И. А. Оценка компетентности как инструмент вознаграждения персонала организации / И. А. Адова, М. В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 336. – С. 119–124.
20. Спенсер М. Л. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер; [пер. с англ.]. – М.: HIPPO Publishing, 2010. – 384 с.
21. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд; [пер. с англ.]. – М.: HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.
22. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15>
23. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – VIII, 1728 с.
24. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program — OECD (Draft). — p.8.
25. Оценивание персонала: Методы оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brainity.ru/business/career/10424/>
26. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_18\\_1/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf).
27. Оцінка персоналу за методом «360 градусів» [Електронний ресурс] // Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка\\_персоналу\\_за\\_методом\\_360\\_градусів](http://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360_градусів)
28. «360 градусів»: оцінка компетенцій співробітника [Електронний ресурс] // iFactor – інтелектуальна бухгалтерська система знань. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555>
29. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы [Электронный ресурс]. // HR-Лига – сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. – Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555>

## References.

1. Zymnyaya, I. A. (2012), “Competence and competence in the context of the competence approach in education”, *Inostrannye jazyki v shkole*, vol. 6, [Online], available at: [http://www.rusreadorg.ru/ckeditor\\_assets/attachments/63/i\\_a\\_zymnaya\\_competency\\_and\\_competence.pdf](http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_and_competence.pdf) (Accessed 05 Nov 2018).
2. Savchenko, O. V. (2014), “Competence of the person at the cognitive level”, *Problemy suchasnoi psykholohii*, vol. 25, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2014\\_25\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_25_35) (Accessed 05 Nov 2018).
3. Golovan, M. S. (2011), “Competence and competence: comparative analysis of concepts”, *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsijni tekhnolohii*, vol. 8, pp 224—233.
4. Karamushka, L. M. and Moskalev, M.V. (2011), *Psykholohiia pidhotovky majbutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii* [Psychology of the training of future managers to manage changes in the organization], Spolom, Lviv, Ukraine.
5. Kompaniets, V. V. (2012), *Upravlinnia rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system u dukhovno-moral'nomu ta sotsiokul'turnomu vymiri. — Chastyna II. Yakist' upravliannia sotsial'no-ekonomichnykh systemamy: dukhovno-moral'ni ta kul'turni pryorytety (na prykladi zaliznychnoho transportu)* [Management of the development of socio-economic systems in the spiritual, moral and socio-cultural dimension. — Part II. Quality management of socio-economic systems: spiritual, moral and cultural priorities (on the example of rail transport)], UkrDAZT, Kharkiv, Ukraine.
6. Prischepa, S. M. (2016), “The essence and content of the concept of “entrepreneurial competence”, *Young Scientist*, vol. 5 (32), pp. 367–370.
7. Vachevskyy, M.V. and Madzigon, V. M. (2010), “Entrepreneurship: the reasons for the emergence and form of existence, the preparation of young people for entrepreneurial activity”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7, pp. 3–12.
8. Madzigon, V. M. (2010), “Entrepreneur as a defining person in business in a market economy”, *Pedahohika i psykholohiia profesijnoi osvity*, vol. 3, pp. 153–162.
9. Nazarenko, H. (2014), *Formuvannia pidpriemnyts'koi kompetentnosti uchniv zahal'noosvitnikh navchal'nykh zakladiv u vidpovidnosti do vymoh novykh derzhavnykh standartiv* [Formation of entrepreneurial competence of students of general educational establishments in accordance with the requirements of new state standards], ChOIPOPP, Cherkasy, Ukraine.
10. Gavkova, N. L. and Markova, N. S. (2009), *Menedzhment personalu* [Personnel Management], 3rd ed, INZhEK, Kharkiv, Ukraine.
11. Grinyova, V. M. and Pisarevskaya, H. I. (2012), *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Management of personnel potential of the enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
12. Kibanov, A. Ya. (2009), *Osnovy upravlinnia personalom* [Fundamentals of Human Resources Management], 2nd ed, YNFRA-M, Moscow, Russia.
13. Kolot, A. M. (2002), *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff], KNEU, Kyiv, Ukraine.
14. Krushelnytska, O. V. (2005), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], 2nd ed, Kondor, Kyiv, Ukraine.
15. Krushelnytska, O. V. and Melnichuk, D. P. (2005), *Upravlinnya personalom* [management], 2nd ed, Kondor, Kyiv, Ukraine.
16. Daniuk, V. M. Petyuch, V. M. and Tsimbalyuk, S. O. (2006), *Menedzhment personalu* [Personnel Management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
17. Chevganova, V. Ya. and Zhuchkova, G. A. (2011), “Formation and assessment of potential of economic entities”, *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, vol.3, pp. 50–61.
18. Savchenko, V. Kuznetsova, O. and Parshina, N. (2009), “Formation and development of the national qualifications system”, *Ukraina: aspekti praci*, vol.8, pp. 15–20.
19. Adov, I. A. and Simonov, M.V. (2010), Competency assessment as an employee reward tool, “*Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*”, vol.336, pp. 119–124.
20. Spencer, Lyle M. (2010), *Modeli maksimal'noj ehffektivnosti raboty* [Competencies Models of maximum performance], HIPPO Publishing, Moscow, Russia.
21. Ward, P. (2006), *Metod 360 gradusov* [The method is 360 degrees], HIPPO Publishing, Moscow, Russia.
22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), “Economic Code of Ukraine”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15> (Accessed 05 Nov 2018)
23. Busel, V. T. (2005), *Velikij tlumachnij slovník suchasnoi ukrains'koi movi* [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language], Perun, Irpin, Ukraine.
24. OECD (2001), “Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO)”, available at: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf> (Accessed 05 Nov 2018).
25. brainity\_ru (2018), “Staff assessment: Personnel evaluation methods”, available at: <http://www.brainity.ru/business/career/10424/> (Accessed 05 Nov 2018).



26. Zlenko, A. M. (2012), "Evaluation of workers by the "360 degree" method", *Zbirnik naukovih prac' Pereyaslav-Hmel'nic'kogo derzhavnogo pedagogichnogo universitetu im. Grigoriya Skovorodi* [Online], vol. 18/1, available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_18\\_1/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf) (Accessed 05 Nov 2018).
27. wikipedia (2018), "Staff assessment using the "360 degrees" method", available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/360-degree\\_feedback](https://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback) (Accessed 05 Nov 2018).
28. HR-Liga (2009), "360 degrees": assessment of employee competencies", available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555> (Accessed 05 Nov 2018).
29. HR-Liga (2009), "360 Degree Score: Pros and Cons", [Online], available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555> (Accessed 05 Nov 2018).

*Стаття надійшла до редакції 19.11.2018 р.*