

УДК 005.953.2:005.571:005.931.1(477)

Коваленко В.С.
аспірант

Запорізького національного університету

Маркова С.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізького національного університету*

Олійник О.М.

*кандидат філософських наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізького національного університету*

РОЗВИТОК ТА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК СИСТЕМОУТВОРЮЮЧИЙ ЕЛЕМЕНТ ПОЛІПШЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

DEVELOPMENT AND EVALUATION OF STAFF AS SYSTEM CREATIVE ELEMENT OF BUSINESS RESULTS IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE IN INSUFFICIENT CONDITIONS

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано тенденції розвитку та сучасні технології навчання персоналу вітчизняного підприємства – лідера галузі. Досліджено структуру персоналу організації. Наголошено на постійній необхідності вдосконалювати знання та вміння працівників підприємств, а також важливість перевірки цих знань. Запропоновано заходи щодо впровадження організаційних засад поліпшення системи управління персоналом у галузі професійного навчання та оцінювання працівників підприємства. Наголошено на необхідності забезпечення професійного навчання працівників за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів. Визначено можливість отримати певні знання за допомогою методу ротації кадрів, що підвищує мотивацію працівників.

Ключові слова: персонал, структура персоналу, навчання, розвиток, атестація, мотивація.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы тенденции развития и современные технологии обучения персонала отечественного предприятия – лидера отрасли. Исследована структура персонала организации. Отмечена постоянная необходимость совершенствования знаний и умений работников предприятия, а также важность проверки этих знаний. Предложены мероприятия по внедрению организационных основ улучшения системы управления персоналом в области профессионального обучения и оценивания работников предприятия. Отмечена необходимость обеспечения профессионального обучения работников за счет организации лекций, семинаров, профессиональных курсов. Определена возможность получить определенные знания с помощью метода ротации кадров, что повышает мотивацию работников.

Ключевые слова: персонал, структура персонала, обучение, развитие, аттестация, мотивация.

ANNOTATION

The article analyzes the development trends and modern technologies of training personnel of a domestic enterprise – the industry leader. The structure of the staff of the organization is investigated. The constant need to improve the knowledge and skills of employees of the enterprise, as well as the importance of testing this knowledge, is noted. Detail consideration of qualitative and quantitative structure of the industrial enterprise, outlining its advantages and disadvantages. Propose measures concerning implementation of organizational principles of improvement personnel management systems in the field of personal training

and assessment of employees of the enterprise. Emphasize the necessity of providing professional training of workers by organization of lectures, seminars, professional courses, and also authors determine the possibility of obtaining certain knowledge through the method of rotation of staff, which increases the motivation of the workers. The authors consider it appropriate to propose an algorithm for evaluating the personnel of the enterprise. To do this, it is necessary to introduce a method for evaluating the personnel of an enterprise, which consists of checking the employees in accordance with their work. The proposed recommendations can be used for an objective assessment of personnel in modern industrial enterprises. It is also recommended that enterprises use the experience of evaluating the staff of foreign companies and develop their own staff assessment system: to test their employees' knowledge in the form of testing. This is very useful if the assessment of the personnel of the enterprise will be handled by another person who is not related to the management. In addition, it is necessary to introduce a method for evaluating the personnel of an enterprise, which consists in verifying employees in accordance with their work.

Key words: personnel, personnel structure, training, development, certification, motivation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Складні та непередбачувані умови розвитку сучасного бізнес-середовища чинять величезний тиск на діяльність функціональних структур різних форм власності, наявні застарілі моделі управління нині трансформуються у більш гнучкі, рентабельні, еко- та клієнтоорієнтовані форми, які повинні бути налаштовані так, щоб швидко адаптуватися та відповідати не лише нинішнім, а й майбутнім вимогам ринкового мінливого середовища. Сучасні умови потребують зміни підходів до правил ведення діяльності: постійного та швидкого розвитку технологій, зміни смаку та моди, наявності сильних конкурентів. Отже, успішність підприємства ставить завдання щодо постійного поліпшення, яке можливе за раху-

нок удосконалення та розвитку персоналу як основного елемента внутрішнього середовища. У цьому середовищі ефективне управління системою HR повинно здійснюватися за допомогою планування, організації, мотивації та контролю над людськими ресурсами й адаптуватися та відповідати новим тенденціям у сфері управління персоналом. У сучасних умовах зміни кон'юнктури ринку конкуренція моторобудівної галузі під впливом процесів світової інтеграції є досить насиченою, адже конкурують не лише окремі компанії, а й регіони та держави. Для української економіки моторобудівна галузь є однією з найвагоміших та пріоритетних, а ПАТ «Мотор Січ» є стратегічно важливим підприємством. Ураховуючи той факт, що нині лідери моторобудівної галузі світу шукають стратегічних партнерів для посилення своїх позицій на ринку, то можна стверджувати, що українські підприємства мають величезну можливість збільшення та закріплення своїх позицій на світовому ринку. Країнами-лідерами за обсягами експорту літальних приладів та запасних частин у світі (2013–2017 рр.) є США, Франція, Німеччина, Канада, Сінгапур, Велика Британія, Ірландія, Японія, Іспанія, Бразилія, Італія, Ізраїль, Китай, Нідерланди та Республіка Корея. У 2017 р. Україна посіла 67-е місце [3]. На рис. 1 представлено обсяги експорту частин літальних апаратів у світі, спостерігається позитивна динаміка.

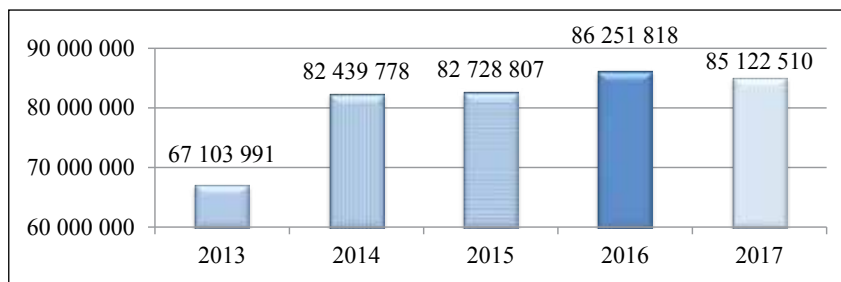


Рис. 1. Обсяги експорту частин літальних апаратів у світі, 2013–2017 рр., тис. дол. [4]

У 2017 р. з України було експортовано авіаційної продукції на 34 639 тис. дол. На рис. 2 представлено частку експорту даної продукції.

Зауважимо, що частка продукції авіабудівної галузі США у світовому експорті є найбільшою – 40%, частка Франції – 16%, Німеччини – 13%. Частка України становить лише 0,01% від світового експорту продукції авіабудівної галузі [4]. Водночас, відповідно до

«Прогнозу ринку цивільної авіації 2017–2036» Об'єднаної авіабудівної корпорації [5], світовий парк збільшиться майже вдвічі та досягне 47 тис. нових літаків. Варто відзначити, що на цей попит вплинуть такі чинники[5]:

- 1) збільшення чисельності населення Землі більше ніж на 1,3 млрд. осіб за 20 років;
- 2) підвищення світового показника ВВП приблизно на 50 трлн. дол.;
- 3) зниження собівартості перевезень і підвищення мобільності населення.

Отже, попит на продукцію авіабудівельної галузі буде зростати. А стратегічним напрямом розвитку зазначеної галузі України є інтеграція вітчизняних підприємств до потужних структур транснаціональних авіабудівних корпорацій. Нині найбільш ліквідною за акціями та найбільш високотехнологічною компанією авіабудівної галузі України є ПАТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя). Головною вимогою до можливого стратегічного розвитку запорізького підприємства є відповідність вітчизняного підприємства міжнародним стандартам та вимогам, досягнення яких можливе за рахунок використання якісної сировини, новітніх технологій, активної політики розповсюдження та просування, виваженої логістики, але отримання максимального синергетичного ефекту від цих чинників можливе за рахунок існування вмотивованого та лояльного до підприємства персоналу. Таким чином, вивчення сучасних тенденцій

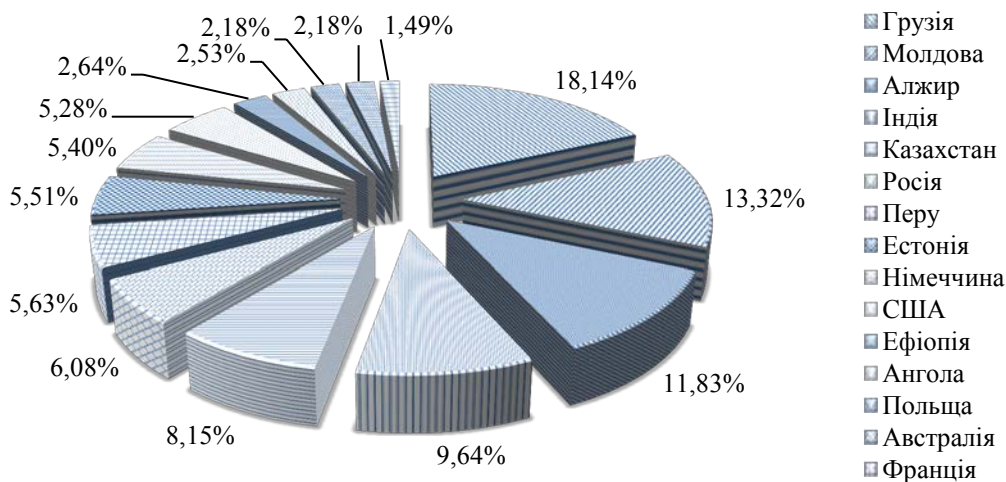


Рис. 2. Частка експорту авіаційної продукції України на ринки інших країн у 2017 р. [3]

та технологій системи управління персоналом, ураховуючи постійні процеси зміни ринкового середовища, та визначення напрямів модернізації ПАТ «Мотор Січ» загалом та системи управління персоналом зокрема є вкрай важливим для подальшого розвитку промисловості України та авіабудівельної галузі зокрема.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблеми систем управління персоналом як одного з найважливіших стратегічних напрямів роботи підприємств постійно привертають увагу вчених-економістів. Так, значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені І. Ансофф, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед вітчизняних дослідників ці питання розглядали Л. Балабанова [1], Д. Богиня, О. Грішнова, Л. Горюшкова, В. Данюк, А. Колот, І. Крижко, А. Череп, Л. Червінська [2], які аналізували теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом на підприємствах різних галузей економіки. Однак через складність проблеми в сучасних умовах деякі питання розглянуті недостатньо або потребують деталізації, особливо в умовах постійної зміни кон'юнктури ринку.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначити основні засади поліпшення системи управління персоналом у галузі професійного навчання та оцінювання працівників на промисловому підприємстві – лідері галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення підприємством успіху. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналом – особливо важлива сфера діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли

продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють із нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації.

Професіоналізм та кваліфікація трудових ресурсів, безумовно, є одними з головних переваг сучасних підприємств, що може гарантувати стратегічне зростання підприємства в довгостроковій перспективі. В основі кадрової політики ПАТ «Мотор Січ» лежать принципи наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізації структури та чисельності працюючих [7]. У 2017 р. середньооблікова чисельність штатних працівників становила 23 840 осіб [7]. Середньомісячний заробіток одного працюючого у грудні 2017 р. становив 9 319 грн., промислово-виробничого персоналу – 9 542 грн., виробничих робітників основних цехів – 10 054 грн. [7] (середня заробітна плата у м. Запоріжжя – 7 400 грн.).

Інформація щодо кількості керівного складу ПАТ «Мотор Січ» та розмірів їхніх заробітних плат є комерційною таємницею та не розголошується. Факти зміни розміру фонду оплати праці відносно попереднього року: фонд оплати праці у 2016 р. становив 1 810 673,7 грн.; у 2017 р. порівняно з 2016 р. відбулося збільшення фонду оплати праці на 516 542,2 грн.; зміни фонду оплати праці сталися за рахунок збільшення окладів та тарифів [7]. Переважна більшість у структурі промислово-виробничого персоналу ПАТ «Мотор Січ» – виробничі (35,9%) та допоміжні робітники (36,3%).

На рис. 3 представлена освітня структура промислово-виробничого персоналу ПАТ «Мотор Січ». Серед працівників підприємства 30 кандидатів наук, 35% працівників мають вищу освіту. На рис. 4 представлено вікову структуру персоналу підприємства. Середній вік на підприємстві – 42,5 роки, саме тому питання залучення молоді також лежить в основі кадрової політики ПАТ «Мотор Січ».

Для вирішення складних технічних і організаційних завдань, які ставить виробництво, потрібні професійні кадри з високим рівнем наукової і техніко-технологічної культури, а становлення висококласного фахівця – досить тривалий процес. Тому Радою директорів ПАТ «Мотор Січ» перед кадровою службою поставлено завдання істотного омолодження кадрів. Залучення молоді є найважливішим чинником збереження подальшого розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. У плані цих завдань розроблена і затверджена Молодіжна політика ПАТ «Мотор Січ». Так, для вирішення поставлених завдань у 2017 р. працевлаштовано 280 молодих спеціалістів, у тому числі 106 молодих фахівців із вищою освітою, 58 випускників коледжів і 116 випускників вищих профтехучилищ [7].

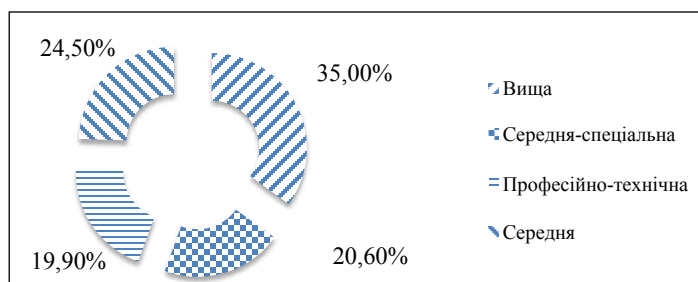


Рис. 3. Освітня структура промислово-виробничого персоналу на 01.01.2018

Система мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ» включає у себе організацію оплати праці, систему винагород та заохочень, соціальний захист та підтримку персоналу. Система мотивації є комерційною таємницею підприємства, відомо лише певні її особливості, які представлені на рис. 5.

Кадрова політика ПАТ «Мотор Січ» має суто функціональний характер, що несе у собі риси пострадянської системи управління персоналом. Дана система та більшість бізнес-процесів не відповідають міжнародним вимогам та стандартам, відповідно, конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» на світовому ринку авіабудівної галузі не може бути високою. До недоліків також можна віднести: відсутність автоматизованих систем контролю інформації та виробництва, використання яких призводить до зниження ризиків, зменшення кількості дефектів у виробництві продукції та виробничого травмування робітників. Також відсутнє використання сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації саме промислово-виробничого персоналу, належним чином мотивують лише керівників, відсутня належна оцінка рівня компетенції персоналу на всіх ланках управління. На основі звітності ПАТ «Мотор Січ» [7] розраховано основні показники ефективності управління персоналом (табл. 1).

Аналізуючи результати табл. 1, можна зробити висновки, що рівень продуктивності праці одного працівника в 2017 р. значно збільшився по-

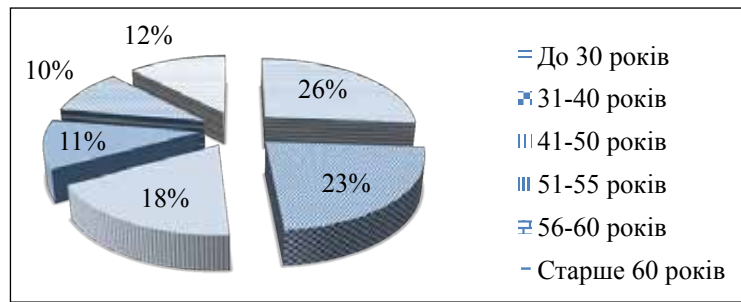


Рис. 4. Вікова структура персоналу на 01.01.2018 [7]

рівняно з 2016 р. та становив 562 639,6542 грн. на одного працівника. Причинами зниження цього показника в 2016 р. порівняно з 2015 р. були істотне зниження обсягу виробленої продукції в 2016 р. та зниження чисельності персоналу [7]. Відповідно, ці факти вплинули й на інші показники 2016 р., однак у 2017 р. ситуація поліпшилася, що спричинено збільшенням обсягів виробництва та кількості персоналу на підприємстві. Аналогічною є ситуація із коефіцієнтом плинності. Показник 2017 р. (3,3) знаходиться у межах норми, що свідчить про природну плинність. Отже, можна зробити висновок, що діяльність ПАТ «Мотор Січ» не є достатньо ефективною, на що вплинуло безліч економічних, політичних та соціальних чинників, а також недосконала система управління персоналом. Для української економіки ПАТ «Мотор Січ» є стратегічно важливим, тому необхідно визначити напрями його модернізації загалом та системи управління персоналом зокрема.



Рис. 5. Система мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ» [7; 8]

Таблиця 1

**Основні показники ефективності управління персоналом
на ПАТ «Мотор Січ» за 2016–2017 рр. [7]**

Показник	2015	2016	2017	Відхилення
Рівень продуктивності праці (виробітку) 1 працівника, грн.	641907	228998	562639	+228998
Показник співставлення продуктивності праці з її базовим рівнем	3,01	0,36	2,46	0
Абсолютна зміна продуктивності праці одного працівника чи робітника порівняно з її базовим рівнем	-	-2,65	2,10	-3
Показник відносної зміни продуктивності праці (частки абсолютної зміни продуктивності праці у її базовому рівні	-	-7,44	0,85	-7
Коефіцієнт плинності,%	-	5,8	3,3	6

ПАТ «Мотор Січ» здійснює свою діяльність із метою досягнення цілей, що є стратегічними для підприємства. Ступінь реалізації цих цілей відображає, наскільки ефективно діє підприємство, тобто наскільки ефективно воно використовує ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Зрозуміло, що головний акцент у досягненні цілей товариства відбувається завдяки зусиллям компетентного та професійного персоналу. Отже, перед підприємством стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях «знавців своєї справи» та звільнення тих працівників, діяльність яких є найменш ефективною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної систематизації потреб в оцінці та навчанні персоналу на підставі:

- вимог або рекомендацій із навчання та підвищення кваліфікації співробітників виробничих відділів із боку керівництва компанії;
- рекомендацій із навчання співробітників, які складаються за результатами проведення атестації співробітника і фіксуються в індивідуальних планах розвитку співробітників;
- аргументованих із погляду виробничої необхідності пропозицій про проведення навчання, отриманих від співробітників структурних підрозділів компанії в ході періодичного визначення потреб у роботі з персоналом.

На нашу думку, всю інформацію про потреби в навчанні можна звести до єдиного стандарту (в табличній формі), який формується для кожного напрямку діяльності компанії окремо. Крім ПІБ, найменувань посад співробітників, підстав для навчання і передбачуваних цілей навчання, менеджер із персоналу має заносити в таблицю також інформацію про передбачувані курси навчання. Ця інформація зберігається в загальній базі даних навчання персоналу, яка ведеться менеджерами з персоналу в електронному вигляді і має оновлюватися у міру роботи з персоналом. Після відомості інформації про потреби в навчанні і підбору курсів, здатних забезпечити якісне навчання співробітників за виявленими цілями, інформацію необхідно передати в структурні підрозділи лінійним керівникам, за необхідності додаючи інформацію про стан кожної програми курсу. За наявності цілей навчання,

за якими немає адекватних програм (курсів навчання), менеджер із персоналу має підготувати запит про необхідність розроблення або модифікації програм навчання. Запит передається в навчальні заклади, з якими підтримується активна взаємодія, або розробляється на базі підприємства. У першому випадку, на відміну від другого, підприємство отримує більш актуальні дані та додатковий зовнішній погляд спеціалістів, що будуть задіяні. Лінійні керівники ПАТ на місцях після отримання інформації від відділу кадрів мають оцінити необхідність і актуальність навчання співробітників у запланований період із погляду виробничої необхідності і можливості повного або часткового звільнення від роботи.

При визначенні потреб у навчанні слід приділити увагу таким основним напрямкам (рис. 6):

1. підготовка керівних і управлінських кадрів;
2. створення резерву керівників шляхом навчання перспективних співробітників;
3. програма стажування за кордоном;
4. оцінка персоналу;
5. планування кар'єри;
6. цільова підготовка молодих фахівців і профорієнтаційна робота;
7. навчання і сертифікація персоналу, який бере участь у міжнародних проектах;
8. підготовка наукових кадрів;
9. підвищення кваліфікації працівників.

Цими заходами завершується стадія виявлення потреб у навчанні і починається стадія організації навчання. Також ще одним важливим питанням, яке заслуговує на увагу з боку топ-менеджменту ПАТ «Мотор Січ», є питання, присвячене навчанню, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу заводу. Хоча керівництво ПАТ «Мотор Січ» і намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу та підтримувати його конкурентоздатність на ринку праці, проте частка робітників та працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію, є незначною, а також спостерігається постійне скорочення штату працівників. Керівництво ПАТ «Мотор Січ» повинно розуміти, що, оскільки, економічні обставини не дають змоги підприємству приймати на

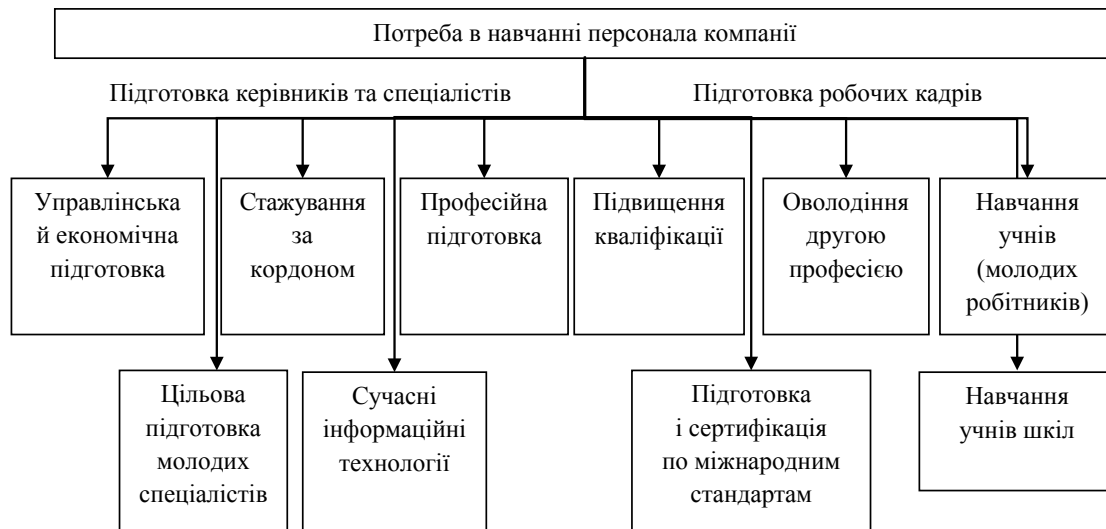


Рис. 6. Основні напрями навчання

роботу нових працівників і збільшувати штат, то цьому питанню повинна приділятися достатньо велика увага. Тому керівництву необхідно створити умови, сприятливі для навчання та підвищення кваліфікації, тому що від цього залежать продуктивність праці, якість продукції, економія матеріальних ресурсів. HR-служба (відділ кадрів ПАТ «Мотор Січ») повинен щокварталу направляти лінійним керівникам нагадування про заплановані заходи з навчання співробітників та інформувати про крайні терміни прийому службових записок про організацію навчання. Після узгодження з усіма необхідними посадовими особами дані заявки надходять на виконання до менеджера з персоналу. Що стосується строків подання даних заявок, на ПАТ «Мотор Січ» потрібно встановити досить жорсткі часові рамки. Узгоджені заявки повинні приходити менеджеру з персоналу не пізніше ніж за два тижні до початку навчального заходу. Заходи, які дають змогу оцінити ефективність навчання, повинні також плануватися заздалегідь, до моменту відправлення співробітника на навчання. Незалежно від специфіки навчального заходу в компанії може застосовуватися трирівнева оцінка ефективності з використанням різних інструментів оцінки (рис. 7).

На підготовчому етапі фахівцями відділу кадрів має бути проведений збір інформації про те, як самі учасники навчальної програми оцінюють її ефективність. Для цього можна використати анкети зворотного зв'язку (анкета «Оцінка програми (курсу) навчання»). Подібну анкету тренер/викладач дає учасникам відразу після завершення навчання. У разі внутрішнього навчання, яке проводить штатний тренер, аналіз анкет зворотного зв'язку проводить менеджер із персоналу. Підсумкові оцінки, представлені співробітниками в рамках оцінки програм навчання, у подальшому будуть використовуватися під час оцінки курсів навчання у цілому.

Під час процесу навчання тренер має дати оцінку знанням, отриманим співробітником за підсумками проходження курсу навчання. Для оцінки цього рівня тренер має використати спеціально розроблені тести, опитувальники і завдання (розроблені самостійно або надані провайдером, який проводив навчання), мета яких – кількісно виміряти прогрес в отриманих знаннях. За результатами оціночних заходів учасникам виставляються оцінки.

Довгострокова оцінка ефективності навчання – це найбільш складний рівень, на якому як ніколи стає важливим зв'язок між відділом кадрів і лінійними керівниками. Спочатку тренер спільно з лінійними керівниками повинні відповісти на питання, які функції повинні виконувати учасники тренінгу або навчальної програми в рамках своєї професійної діяльності, щоб використовувати отримані знання та навички. На підставі цих відповідей безпосередні керівники формують план дій кожного учасника тренінгу (освітньої програми). Одним із найбільш важливих завдань безпосередніх керівників є контроль виконання співробітниками цих планів у визначені часові рамки.

Основним інструментом оцінки на даному етапі є анкета «Оцінка співробітника після проходження програми навчання». Завданням безпосереднього керівника – оцінка за шкалою від 0 до 4 ступеня досягнення цих цілей із погляду придбання (розвитку) співробітником знань (навичок), що демонструються в трудовій діяльності. Анкети передаються менеджеру з персоналу для узагальнення й аналізу зведених даних.

Оцінку ефективності замикає цикл заходів із навчання та розвитку персоналу. За підсумками звітного періоду (квартал, рік) менеджер із персоналу готує для керівництва компанії зведений звіт про навчання і розвиток співробітників, в якому мають бути відображені кількісні й якісні показники, що характеризують систему навчання. Після цього починається

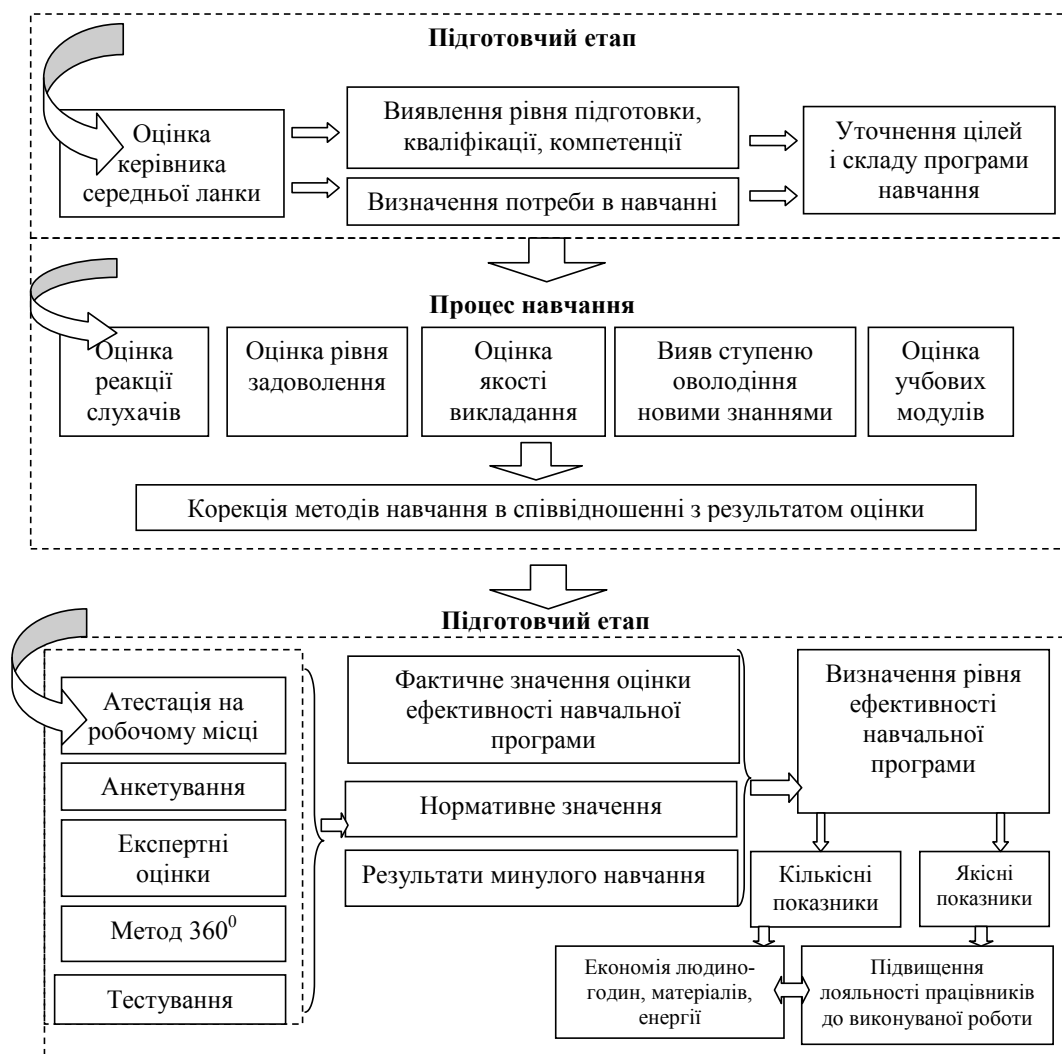


Рис. 7. Алгоритм оцінки ефективності освітньої програми

новий цикл. Також ще треба забезпечити застосування співробітниками отриманих знань і навичок на практиці, тільки тоді інвестиції будуть виправдані, результатом навчання стане розвиток, а ризик звільнення знизиться. При цьому ключовою ланкою в плануванні навчання є оцінка потреби в ньому: від якості даного аналізу залежать ефективність витрат і результативність подальшої діяльності співробітника. Таким чином, оскільки частка працівників, які пройшли професійне навчання, у загальній чисельності персоналу за останній відомий період становила 4,37%, то це є свідченням неефективної політики вищого керівництва підприємства стосовно професійного розвитку кадрового потенціалу. Тобто вирішення питання щодо професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПАТ «Мотор Січ» зупинилося на певному етапі та не передбачає перспектив розвитку. Хоча динаміка зростання персоналу з вищою освітою постійно поліпшується, на практиці це пов'язано зі зменшенням штату працівників, через що й відбувається відносне зростання. Також ПАТ «Мотор Січ» можна по-

рекомендувати як метод професійного навчання використовувати метод ротації кадрів, який передбачає самостійне навчання працівників, за якого співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду для отримання нових знань. Проте недоліком цього методу є його високі витрати, що пов'язані з утратою продуктивності під час переміщення працівника з однієї посади на іншу. Але, з іншого боку, ротація слугує окремим стимулом працівника до роботи, що безпосередньо проявляється в підвищенні кваліфікації після освоєння нового виду роботи.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У цілому система оцінювання персоналу ПАТ «Мотор Січ» налагоджена, проте є недосконалою, недоліком цієї системи є те, що атестації підлягають не всі працівники, а лише окрема категорія. ПАТ «Мотор Січ» було б корисним перейняти досвід оцінки персоналу зарубіжних компаній та розробити власну систему оцінювання працівників. Наприклад, підприємству можна порекомендувати проводити перевірку знань своїх працівників у вигляді тестування. Для цього кадровою службою

заводу розробляється перелік питань, що стосуються конкретного напрямку роботи ПАТ «Мотор Січ», тобто кожен тест повинен розроблятися для конкретного працівника. Дуже корисно, якщо оцінювання персоналу підприємства будуть займатися сторонні особи, які ніяк не пов'язані з керівництвом заводу. Рекомендується проводити тестування за межами підприємства, на нейтральній стороні. Також кадрова служба підприємства повинна розробити критерії оцінки персоналу, згідно з якими працівники за результатами тестування потрапляють, наприклад, до категорії А, Б, В. Працівники, що потрапили до категорії А, мають найвищий рівень компетентності та можуть претендувати, наприклад, на підвищення заробітної плати, отримання премій, мають можливості кар'єрного росту. Працівники, що потрапили до категорії Б, потребують підвищення кваліфікації тощо. Працівники підприємства з категорією В, наприклад, не мають жодних можливостей щодо просування по службі чи можуть бути звільнені з роботи. Такий підхід до оцінювання персоналу ПАТ «Мотор Січ» дасть змогу відсіяти низькокомпетентних працівників підприємства або понизити їх у посаді, а замість того залучити працівників із високим рівнем знань відповідної роботи.

Отже, до основних засад поліпшення системи управління персоналом у галузі професійного навчання та оцінювання працівників підприємства можна віднести:

1) забезпечення професійного навчання працівників товариства за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів;

2) можливість отримати певні знання за допомогою методу ротації кадрів, що підвищує мотивацію працівників до роботи підприємства;

3) додатково запровадити метод оцінювання персоналу підприємства, який полягає у тестуванні працівників згідно з виконуваною роботою.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літ-ри, 2011. 468 с.
2. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 200 с.
3. Ковінько О.М., Без'язична С.Л., Козачун К.І. Стан вітчизняного ринку авіабудування та перспективні рішення про міжнародну співпрацю. *Інтернаука. Економічні науки*. 2018. № 6. С. 13. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-6-3938> (дата звернення: 11.01.2019).

4. Кривоконь О.Г. Місце вітчизняного авіабудування в сегменті світового ринку транспортних літаків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 21. С. 104–108. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/25.pdf (дата звернення: 29.11.2018).
5. Прогноз мирового рынка гражданской авиации 2017. URL: <https://www.aex.ru/docs/7/2017/8/14/2645/> (дата звернення: 04.01.2019).
6. Прушківська Е.В. Особливості розвитку авіаційної галузі на міжнародному та національному рівнях в умовах глобалізації. *Економічний вісник*. 2017. № 4. С. 92–99. URL: http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh_article=1064 (дата звернення: 04.01.2019).
7. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 04.01.2019).

REFERENCES:

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011). *Upravlinnya personalom : pidruchnyk dlya studentiv VNZ*. [Personnel Management: a textbook for students of higher educational institutions] Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky. K. : Center for Educational Summer, 2011. 468 p. (in Ukrainian)
2. Chervinska L.P. (2014). *Chervins'ka L. P. Upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyuu personalu: monohrafiya* [Management of Innovative Activity of Personnel: Monograph. Ministry of Education and Science of Ukraine], State University "Kyivsky National University". econ Untitled Vadim Hetman". K. : KNEU, 2014. 200 p. (in Ukrainian)
3. Kozachun K.I. (2018). Stan vitchyznyanoho rynku aviabuduvannya ta perspektivni rishennya pro mizhnarodnu spivpratsyu. [The state of the domestic market of aircraft construction and perspective decisions on international cooperation. International scientific journal] *«Interna-science. Economic Sciences»*. 2018. no.6.p. 13. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-6-3938> (accessed 11 January 2019).
4. Krivokon O.G. (2018). Mistse vitchyznyanoho aviabuduvannya v sehmenti svitovoho rynku transportnykh litakiv. [Place of domestic aircraft construction in the segment of the world market of transport aircraft]. *Scientific herald of Uzhgorod National University*. 2018. no. 21. p. 104–108. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/25.pdf (accessed 04 January 2019).
5. Prohnoz myrovoho rynku hrazhdanskoi avyatsyy 2017. [Forecast of the global civil aviation market 2017]. Available at: <https://www.aex.ru/docs/7/2017/8/14/2645/> (accessed 04 January 2019).
6. Prushkiv's'ka E.V. (2017). Osoblyvosti rozvytku aviatsiynoyi haluzi na mizhnarodnomu ta natsional'nomu rivni v umovakh hlobalizatsiyi. [Features of aviation industry development at the international and national level in the conditions of globalization]. *Ekonomichnyy visnyk*. 2017. no. 4. p. 92–99. Available at: http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh_article=1064 (accessed 04 January 2019).