

1) забезпечити залучення фахівців в галузі права, які мають спеціальні знання щодо правового регулювання туристичної діяльності з метою розробки якісних нормативних актів, стратегій програм, проведення тренінгів та семінарів для суб'єктів туристичної галузі та осіб які бажають започаткувати туристичну справу;

2) визначити пріоритетні галузі туризму, які у економічній сфері можуть сприяти зростанню зайнятості і доходів працюючих громадян, збільшенню надходжень до місцевого бюджету, розвитку малого і середнього бізнесу, поширенню ділової активності у інших галузях (транспорт, зв'язок, будівництво, торгівля, виробництво та ін.);

3) забезпечити системні розробки та впровадження інноваційних технологій;

4) забезпечити впровадження інноваційних інструментів розвитку туризму, зокрема створення туристичних кластерів;

5) удосконалити транспортну інфраструктуру області, зокрема покращити транспортну доступність до туристичних об'єктів для окремих відвідувачів та організованих туристичних груп основними видами транспорту.

## **2.6. Професійний розвиток персоналу в інноваційному суспільстві**

Сьогодні саме якісну вищу освіту та професійне навчання визнає світова спільнота як визначну домінанту в створенні економіками системи цінностей і вмінні швидко адаптуватися в умовах змінюваного середовища для виробничих процесів. Україна посіла 88 позицію зі 189 країн і територій, які

представлені в Доповіді про стан людського розвитку за 2019 рік, яку опублікувала ПРООН (Програма розвитку ООН – організація при ООН, створена на підставі резолюції Генеральної Асамблеї від 22 листопада 1965 р., яка починаючи з 1990 р. щорічно видає доповідь про людський розвиток). Це відносить Україну до високої категорії людського розвитку зі значенням Індексу людського розвитку (ІЛР) 0,750. За період з 1990 по 2018 роки значення ІЛР України збільшилося з 0,705 до 0,750, тобто на 6,3%. За цей же період очікувана тривалість життя при народженні в Україні збільшилася на 2,1 років, середня кількість років навчання збільшилася на 2,2 роки, а очікувана кількість років навчання зросла на 2,7 років.

Постійна представниця ПРООН в Україні Дафіна Герчева зазначає, що країна демонструє прогрес у людському розвитку, незважаючи на збройний конфлікт на сході та пов'язані з ним економічні потрясіння. «Україна та українці виявили величезну стійкість і бажання досягти успіху в цій країні. Про це свідчить зростаючий у країні індекс людського розвитку (ІЛР), – сказала Герчева. – ІЛР постійно зростає в Україні з 2000 року».

І хоча загалом Україна належить до середньої третини країн за показниками витрат на дослідження та розвиток, співвідношення висококваліфікованих і низькокваліфікованих працівників у ньому становить лише половину від країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) – з розвитком технологій у більш заможних країнах подолати цю прірву може бути складніше.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Україна посередині рейтингу в Доповіді ПРООН про стан людського розвитку за 2019 рік. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/>

Отже, для забезпечення стабільності розвитку держави необхідною передумовою стає розвиток професійного потенціалу, який переростає у людський капітал. Збереження та розвиток творчого потенціалу людини – головна мета інноваційної освіти, яка повинна бути пронизана загальнолюдськими цінностями. Для цього необхідно зробити так, щоб вона розвивала гармонійне мислення, яке базується на поєднанні внутрішньої свободи особистості та її соціальної відповідальності, а також толерантності. Саме ці характеристики особистості сьогодні включені до переліку основних цінностей світової цивілізації, задекларованих у документах ООН.

Інвестиційна політика в освітній сфері України поступається іншим країнам із перехідною економікою за рівнем інвестицій, що виявляється у низькій якості життя, недостатньому фінансуванні людського розвитку за рахунок усіх джерел (держави, підприємств), втраті позицій у розвитку людського потенціалу країни. Вітчизняні підприємства значно скоротили вкладання коштів у професійну освіту. Причинами такої ситуації є нестабільність податкового законодавства і високий рівень оподаткування факторів праці та капіталу. Незважаючи на численні декларативні заяви, політика у сфері освіти в Україні принципово не змінилася, простежується недостатність інвестицій у формування потрібних їй складових. У той же час інвестиції сьогодні є важливим елементом економіки України, вельми істотною пірамідальною основою господарського розвитку країни, стратегічним вістрям, направле-

---

[presscenter/pressreleases/2019/ukraine-ranks-mid-table-in-undps-2019-human-development-report.html](https://presscenter/pressreleases/2019/ukraine-ranks-mid-table-in-undps-2019-human-development-report.html).

ним на істотне поліпшенні прибутковості країни і її народу, на примноження ВВП і подвоєння його в найближчій перспективі. Без прогресивного розвитку інвестицій в основний капітал, без примноження темпів зростання і розвитку навряд чи варто чекати яких-небудь кардинальних покращень у механізмах взаємодії економіки і її інвестиційних складових.

При тому, що такі інвестиції зменшилися й по лінії держави, Україні важко розраховувати на високу конкурентоспроможність як багатьох видів її продукції, так і робочої сили. Слід ураховувати й те, що складність праці постійно зростає, тому скорочення інвестування в професіоналізм прогресивно поглиблює відставання якості робочої сили від дедалі більшої складності праці. Необхідність постійного професійного розвитку персоналу зумовлена такими чинниками, як-от: (а) запровадження нової техніки й технологій, виробництво модернізованої продукції, зростання комунікативних можливостей; (б) отримання кращих результатів від підвищення віддачі від працюючих на підставі їх безперервного розвитку, а ніж від залучення нових працівників; (в) вихід на національний і світовий ринки з високим рівнем конкуренції.<sup>1</sup>

Аналіз світового досвіду (на прикладі провідних економік таких країн, як Франція, Німеччина, США, Японія та ін.) демонструє значні переваги в царині професійної освіти. Згідно з дослідженнями Т. О. Лукиної, останні світові

---

<sup>1</sup> Алексеева Н. Ф., Вороніна М. О. Удосконалення системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємства. *Вісник Київського державного університету імені М. Остроградського*. 2010. Вип. 2 (61), ч. 1. С. 136.

тенденції у забезпеченні професійного навчання включають: (1) забезпечення навчання протягом життя; (2) якість навчання; (3) ефективне і результативне використання видатків на професійне навчання; (4) процеси гуманізації і демократизації; (5) оновлення змісту, форм, методів і засобів навчання; (6) підвищення професійної компетентності викладачів; (7) транспарентність системи професійного навчання.<sup>1</sup>

Особливість функціонування європейської системи навчання пов'язана з упровадженням певних стратегічних документів. Упродовж багатьох років міжнародні організації та їх інституції (Міжнародна Організація Праці, Організація Економічного Співробітництва і Розвитку, Європейський Центр розвитку професійної освіти і навчання та ін.) провадили аналітично-дослідницькі роботи в галузі підвищення кваліфікації кадрів. Результати напрацювань лягли в основу керівних політичних документів світової спільноти у поступі до суспільства знань, включаючи вибудову ефективної політики у сфері професійного розвитку виробничого персоналу як невід'ємного елемента національних стратегій розвитку.

Проголошені в Стратегії «Європа-2020» завдання щодо зміцнення трудового потенціалу Європейського Союзу в подальшому були конкретизовані в низці офіційних документів ЄС, резолюцій, рекомендацій, доповідей та програм Європейської Ради, Європейської Комісії, Європейського Парламенту, офіційних національних документах тощо. Так, Брюгг-

---

<sup>1</sup> Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій / Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ : НАДУ, 2012. С. 24.

ське Комюніке про зміцнення європейського співробітництва у сфері професійної освіти та навчання на період 2012-2020 рр., прийняте Європейської Комісією спільно з міністрами, які відповідають за цю сферу в країнах-членах, поставило на порядок денний сучасного і майбутнього розвитку Європи системне запровадження в усі програми професійної освіти (шкільну профільну освіту, базову професійну освіту і навчання, безперервну професійну освіту і навчання) навчання на засадах продуктивної діяльності.

Обґрунтовуючи можливості подальшої професійної освіти та доступності кваліфікацій, Брюгське Комюніке наголошує на збільшенні внеску професійної освіти в досягнення цілей Стратегії «Європа-2020» за рахунок: (а) розбудови відповідної системи заохочення компаній до продовження інвестування у розвиток трудових ресурсів та в подальшу професійну освіту, де рішення щодо комбінації заохочень, прав та обов'язків належить країнам-учасникам; (б) заохочення гнучких форм навчання (електронне навчання, вечірні курси, навчання протягом робочого дня та ін.) для того, щоб сприяти кращому доступу до навчання у різних життєвих ситуаціях (подальше навчання має охоплювати всі його види, включаючи навчання на виробництві, і має бути доступним і жінкам, і чоловікам); (в) заохочення навчальних закладів та роботодавців до співробітництва, особливо у навчанні великої за кількістю категорії некваліфікованих працівників, які в більшості мають лише неповну середню освіту, і матимуть користь від професійних програм, спрямованих на розвиток ключових умінь і компетенцій; (г) активного заохочення до участі в безперервній професійній освіті проблемних категорій праців-

ників, таких як: працівники під ризиком звільнення, безробітні тощо.<sup>1</sup>

Визначені пріоритетні напрями та завдання країн-членів ЄС із досягнення цілей стратегії «Європа-2020» зумовлюють провідні тенденції та нові підходи до європейського менеджменту людських ресурсів. Розвиток людських ресурсів розглядається не тільки як економічна передумова, а й як спосіб вирішення проблеми зайнятості населення, де необхідна умова конкурентоспроможності сучасних підприємств – створення сильного Європейського ринку праці. Залежність збільшення темпів економічного росту від підвищення якості ринку праці змушує політиків звертати пильну увагу на систему безперервної професійної освіти і навчання, котра включає внутрішньофірмову підготовку і розвиток виробничого персоналу. Кожна країна-член ЄС розробила свою політику щодо навчання на виробництві, послуговуючись стратегічними європейськими орієнтирами та даними Євростату щодо безперервного професійного навчання на виробництві в країнах ЄС.<sup>2</sup>

Так, у Франції професійна освіта і навчання регулюється соціальними партнерами в рамках колективних договорів (національні міжгалузеві договори і галузеві договори) та урядом – на основі законів та інших правових документів. У фінансуванні неперервної професійної освіти і навчання

---

<sup>1</sup> Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee the Regions. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>.

<sup>2</sup> Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ : ІПТО НАПНУ, 2015. С. 22.

велику роль відіграють державні структури і об'єднані організації промисловості. Відповідно до загальноєвропейської тенденції працівник відповідальний за власну кар'єру. Функція людських ресурсів розподіляється між лінійним і топ-менеджментом, який приділяє значну увагу ключовим позиціям в організації та потенціалу працівників. Французьке законодавство чітко регламентує практику навчання працівників підприємства, надаючи їм часову відстрочку, щоб скористатися можливістю пройти навчання й підвищити власну кваліфікацію. У середньому підприємства витрачають на навчання персоналу близько 3% річного фонду заробітної плати, і це при тому, що обов'язкові відрахування складають 1,5% для організацій від 10 та більше працівників, 0,15% – за меншої кількості працівників. За даними Європейського центру розвитку професійного навчання 46% працівників Франції навчаються на курсах із подальшого професійного навчання. Для підприємств таке навчання обходиться у 2,3% загальної вартості праці. У середньому на одного працівника припадає 13 годин навчання. З огляду на те, що тривалість робочого тижня у Франції становить 35 годин, роботодавці намагаються організувати навчання поза робочим часом. Як результат, майже 38% працівників підприємств беруть участь у навчальних програмах упродовж року, на великих підприємствах – цей показник сягає понад 60%. За рівнем кваліфікації структура персоналу, направлено на навчання, варіює від 10% у випадку некваліфікованих робітників до 60% у випадку технічних фахівців та керівників.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cerdin J.-L., Peretti J.-M. Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*. 2001. Vol. 22, # 3. P. 221.

У Німеччині на початку ХХІ ст. формується нова система підтримки професійної освіти і навчання, за якої держава все більше залучає своїх економічних та соціальних партнерів до допомоги та спільного контролю за функціонуванням і розвитком цієї галузі, зберігаючи при цьому свою роль у фінансуванні цієї сфери. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві здійснюється трьома способами, а саме: 1) за рахунок зниження податків або звільнення від податків, якщо виробництво має прибуток; 2) переведення витрат на навчання в ціни продаж, тобто переадресацією їх покупцям; 3) шляхом інтернаціоналізації прямих і непрямих надходжень під час та після закінчення навчання тощо. Крім того, держава субсидує підприємства через повне або часткове фінансування «місць навчання» та бере на себе витрати, пов'язані зі зменшенням податкової ставки, або звільнення підприємств від податків.

Трьома основними видами професійної освіти у цій країні є: (а) професійне навчання на підприємствах (у Німеччині існує близько 350 державно визнаних професій (для кожної з цих професій існує Положення про професійне навчання), освоїти які можна в рамках професійного навчання на підприємствах); (б) удосконалення або підвищення кваліфікації; (в) перенавчання. Зокрема, таку освіту можна здобути: на підприємствах; на державній службі, тобто в державних управліннях та відомствах; в освітніх установах та спеціальних школах, як, наприклад, школа майстрів або спеціалізована професійна школа. Німеччина є лідером у підготовці робітничих кадрів серед європейських країн, оскільки в країні найбільш розвинутий в Європі промисловий сектор, у структурі промисловості представлені всі галузі виробни-

цтва, і, незважаючи на існуючі в світі тенденції відходу від промисловості у класичному вигляді, Німеччина продовжує акцентувати увагу на розвитку промислових підприємств.<sup>1</sup>

Уряд Німеччини поставив перед собою мету забезпечити всі верстви населення гідною освітою, зокрема створити всі умови для здійснення основного закону «Професійна освіта для всіх», починаючи з професійної орієнтації та професійної підготовки, через професійну освіту до підвищення кваліфікації та створення відповідних освітніх і виробничих структур. Як стверджує Ф. Раунер, з точки зору уряду Німеччини, у процесі вдосконалення професійної системи освіти в напрямі «суспільство, яке вчиться» існує дві мети: (1) посилення інтеграції загальних політичних, культурних і професійних якостей у загальній системі професійної освіти; (2) краща сполучуваність усіх освітніх компонентів змісту та методів. Така єдність цілей є важливим кроком на етапі створення нових кваліфікаційних вимог (перепідготовки, підвищення рівня навчальних компетентностей). Програма дій «Навчання впродовж усього життя для всіх», проголошена Міністерством освіти і науки Німеччини, пов'язує воєдино різноманітність наукових, дослідницьких та експериментальних розробок по всій країні. Інновації та концепція реалізації нового навчального співтовариства повинні впроваджуватися ширше й наполегливіше, ніж раніше.

У результаті суспільних змін набуває великого значення дуальна система професійної освіти в Німеччині (паралельна підготовка робочих кадрів у професійних школах і на ви-

---

<sup>1</sup> Див. докладніше: Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського Союзу. Київ : Пед. думка, 2012. 145 с.

робництві), яка базується на спільній роботі міністерств освіти окремих земель з Торгово-промисловими палатами, які представляють інтереси роботодавців. Ця система передбачає механізми спільного прийняття рішень стосовно змісту програм, чіткої та прозорої схеми фінансування. Витрати на утримання навчальних закладів бере на себе держава, а навчання професійних практичних навичок фінансує бізнес. Використання дуальної системи знижує ймовірність структурних дисбалансів на ринку праці й збільшує практичну спрямованість процесу навчання. Серед інших переваг такої системи підготовки є посилена мотивація учнів до освоєння професії, набуття практичних навичок високої якості, розвиток самостійності та відповідальності. Ця система підготовки дає можливість не тільки гнучко й оперативно реагувати на зміни до вимог стосовно професійно-кваліфікаційної структури підготовки кадрів, а й ефективніше використовувати трудові ресурси країни. За оцінками аналітиків, ця система адаптована до економіки з високим рівнем регулювання ринку праці. Вона успішно функціонує за умови наявності сильних асоціацій роботодавців, розвиненої системи колективних договорів, високої заробітної плати для некваліфікованої робочої сили, високого рівня соціального захисту безробітних.<sup>1</sup>

На думку німецького теоретика з проблем професійної підготовки кадрів К. Шобера, політика професійної освіти повинна розвиватись у рамках гнучких умов і структур для професійної першої освіти та підвищення кваліфікації в усіх сферах професійного життя. Для вирішення даного завдання,

---

<sup>1</sup> Ринок праці та освіта: пошук взаємодії : зб. наук. ст. / наук. ред. І. Л. Петрова. Київ : Таксон, 2007. С. 14.

з його погляду, необхідно: (1) досить стрімко змінити кваліфікаційні вимоги; (2) впровадити нові технічні засоби навчання та технічне оснащення навчальних закладів у цілому; (3) підсилити теоретичну частину навчання та підвищити його пізнавальну цінність не тільки в навчальному закладі, а й на робочому місці. Це вимагає подолання нестачі висококваліфікованих педагогів, учених і практиків для професійної підготовки фахівців, дефіцит яких є наслідком демографічних змін.<sup>1</sup>

Підготовка професійних кадрів в Іспанії здійснюється в межах різних програм, що реалізуються відповідно до 3-х основних напрямків: (а) так зване регулююче професійне навчання, яке перебуває у віданні центрального й регіональних органів управління освітою і здійснюється в начальних закладах. Цільова учнівська група – молодь, а також дорослі, які бажають отримати відповідний сертифікати і кваліфікацію; (б) навчання для ринку праці, яким відає Міністерство праці й соціальних питань Іспанії і яке призначено для навчання безробітних. Завершується воно присудженням сертифікату професійної компетенції; (в) безперервне професійне навчання, що знаходиться у віданні роботодавців і профспілок та призначене для підвищення кваліфікації й перепідготовки працюючих осіб.<sup>2</sup>

В Іспанії державна політика спрямована на підвищення ефективності професійної освіти і навчання на регіональному рівні, узгодження її з потребами розвитку еко-

---

<sup>1</sup> Кнодель Л. Міжнародне співробітництво Німеччини в галузі освіти. URL: [https://osvita.ua/vnz/high\\_school/1062/](https://osvita.ua/vnz/high_school/1062/).

<sup>2</sup> Муравьева А. А. Формирование умений для рынка труда в Испании. *Труд за рубежом*. 2006. № 1. С. 93.

номіки в автономіях. У цій країні створено Національний інститут кваліфікацій, який аналізує стан ринку праці, а отримані дані використовує під час розроблення професійних кваліфікацій, забезпечує їх апробацію, здійснює методологічні дослідження чинних професійних кваліфікацій тощо.

У Болгарії програмно-цільовий механізм взаємодії освіти та ринку праці спрямований на врегулювання пропозиції та попиту на робочу силу. З цією метою розроблено програму «Розвиток трудових ресурсів», яка реалізується за сприяння Європейського Союзу, фінансовий внесок якого становить 22%. На мікрорівні (між навчальним закладом і підприємством) ці контакти можуть носити як постійний, так і тимчасовий характер, за яких відбувається обмін інформацією про вакансії, вносяться пропозиції щодо змін кваліфікаційних вимог зі сторони роботодавців; про нові спеціальності, наукові розробки – зі сторони навчальних закладів. Підприємства, що навчають персонал на робочих місцях, не ліцензуються. Роботодавці мають право звертатися із заявою в місцеві відділення Національного агентства із працевлаштування про виділення їм субсидій, зокрема для здійснення навчання найманих працівників. Крім того, у Болгарії здійснення ліцензування і контролю за освітньою діяльністю; координація діяльності інституцій, котрі мають відношення до професійної орієнтації, освіти і навчання; розроблення списків професій для професійної освіти; визначення державних вимог щодо отримання кваліфікацій за професією входить до компетенції Національного агентства професійної освіти і навчання. Разом з тим існують експертні комісії за галузевими напрямками.

За час існування ЄС в його країнах створено механізм контролю та координації на національному рівні. Так, у Данії функціонують паритетні комітети безперервної професійної підготовки, у Німеччині – Федеральний інститут безперервної освіти. У Нідерландах державні та регіональні органи професійної освіти сумісно розробляють навчальні програми та контролюють виконання контрактів про навчання, що укладають працівники з керівниками підприємств. Представники роботодавців та професійної освіти діють взаємно з питань створення професійних профілів (аналогів професійних стандартів) та вдосконалення програм професійної підготовки, проведення екзаменів у рамках національних галузевих експертних центрів та асоціації експертних центрів. Нідерланди – є однією з лідерів за наявністю широкого спектру освітніх закладів, в межах яких забезпечується професійна освіта. У Бельгії управління діяльністю центрів професійної підготовки здійснює Національна служба зайнятості.<sup>1</sup>

У розвинених країнах застосовується кілька, залежно від джерел надходжень коштів, моделей фінансування освіти. Проте, незалежно від обраної, на сферу освіти виділяється значна частка ВВП. Найбільша частка витрат припадає на державний бюджет і бюджети місцевого самоврядування. Участь приватних фондів у фінансуванні системи освіти не перевищує 6%. Так, у Великобританії частка приватних асигнувань на освіту досягає майже 4%, у Франції – 6%, Німеччині – 1%. До того ж, спостерігається характерна закономір-

---

<sup>1</sup> Бойко А. Н. Профессиональное обучение персонала – основной фактор стимулирования мирового инновационного развития. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2012. №1. С. 80–84.

ність: чим вище рівень освіти, тим більшу участь у його фінансуванні бере уряд і менше – регіональні та муніципальні органи управління, а частка приватних джерел у фінансуванні освіти в розвинених країнах значно менша, ніж у країнах із середніми та, особливо, з низькими доходами.

У Великобританії та Франції використовується ефективна податкова схема стимулювання підприємств, які здійснюють професійне навчання: «податок+дотація». Вона передбачає встановлення фіксованого податку на професійне навчання кадрів на виробництві від загального фонду заробітної плати підприємства. Сума витрат на професійне навчання повертається державою за поданням рахунків. Якщо підприємство виділить на підготовку кадрів менше коштів, ніж передбачено фіксованим податком, то різниця йде до бюджету.

Як свідчить зарубіжний досвід для професійного навчання кадрів необхідно задіяти різні механізми фінансування (до речі, в Україні зобов'язання по фінансуванню професійного навчання покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств (особливо малих і середніх) не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва), а саме: (а) державні субсидії роботодавцям, що створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання і навчання на робочому місці; (б) створення фондів, в які роботодавці перераховують певний відсоток від фонду заробітної плати, для відшкодування роботодавцям, які здійснюють навчання працівників, частини витрат на навчання; (в) створення в рамках колективних договорів навчальних фондів, активи яких формується з податку на фонд заробітної плати, або за рахунок

дотацій; (г) надання позик для організації курсів перенавчання і перепідготовки висококваліфікованих працівників; (д) державні дотації на навчання; податкові пільги підприємствам тощо.<sup>1</sup>

Цікавим є досвід Сполучених Штатів Америки, де загальна освіта й спеціальна професійна підготовка стали головним засобом формування робочої сили нової якості, а затрати на навчання і профпідготовку головним елементом створення людського капіталу<sup>2</sup>. Цінним у підготовці та перепідготовці кадрів у США є те, що вона спрямована на вирішення завдання забезпечити перспективні потреби економіки. Відповідно до цього Служба загальної зайнятості та професійного навчання, враховуючи основні показники економіки та ринку праці, розробляє програми підготовки й перепідготовки кадрів за спеціальними напрямками. Чисельність осіб, які мають право пройти навчання законодавством не обмежується. Водночас передбачено, що першочергово підготовку та перепідготовку мають проходити безробітні, яким важче за інших отримати роботу, а також спеціалісти й робітники, що вже задіяні на виробництві. Підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється у спеціалізованих освітніх центрах, заснованих на базі навчальних закладів (дворічних коледжів, професійних шкіл) та у центрах, що діють при агенціях зайнятості. Фінансування державних програм у зазначеному напрямі здійснюється коштами бюджету федерації, штату

---

<sup>1</sup> Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери* : матеріали X Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів. Донецьк : ДВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т», 2012. Т. 1. С. 96.

<sup>2</sup> Соболевская А. А., Попов А. К. Американская модель динамики человеческого капитала. *Труд за рубежом*. 2006. № 1. С. 108–125.

і місцевих органів влади. Крім того, підготовка та перепідготовка персоналу може відбуватися на виробництві за рахунок корпорацій. Варто зазначити, що законодавство США не зобов'язує корпорації брати участь у підготовці працівників, але заохочує таку діяльність через зниження податків та відшкодування витрат.<sup>1</sup>

Однією із сучасних тенденцій навчання персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці, тому американські підприємства організовують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації безперервного навчання працівників. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет “Global Learning” створений підприємством “IBM”, налічує 3 400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів, більше ніж 126 000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті. Навчальний центр корпорації «Дженерал Електрик» відводить 30–40 тисяч людино-днів на рік на навчальні курси для професійної підготовки та навчання працівників.<sup>2</sup> При цьому американські компанії керуються тим, що навчання персоналу повинне: (а) давати конкретні знання і навички, які потім будуть використані в роботі; (б) носити достатньо універсальний характер, щоб отримана кваліфікація могла бути використана на різних ділянках виробництва;

---

<sup>1</sup> Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2008. С. 94.

<sup>2</sup> Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2015. № 4. С. 22–26.

(в) сприяти реалізації стратегічних цілей фірми; (г) розглядатися як подвійні інвестиції – в людину й у виробництво. Отже, однією з основних рис американської системи навчання є гнучкість та вміння швидко реагувати на потреби суспільства та економіки країни. Американському суспільству притаманне усвідомлення того, що освіта є рушійною силою прогресу, однією з основних умов розвитку держави.

Особливість функціонування японської системи навчання полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури та гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах певних організаційних рамок. Основою японської системи професійного навчання в компаніях є концепція «гнучкого працівника»: відбір та підготовка працівника не з однієї, а з двох-трьох спеціальностей із наступним підвищенням кваліфікації протягом усього життя. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його. Професійна освіта проводиться безпосередньо за допомогою системи підготовки на робочих місцях. Зазвичай навчання на робочому місці домінує над навчанням поза місцем роботи, складаючи близько 80%. Японські компанії витрачають на перепідготовку персоналу щорічно суми, що дорівнюють 10–12% фонду заробітної плати.<sup>1</sup> В Японії неперервна освіта є частиною процесу праці, на який кожний зайнятий відводить близько 8 годин на тиждень, у тому числі 4 години за рахунок робочого часу та 4 години – за рахунок власного.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособие. 2-е изд. Киев : МАУП, 2003. С. 89.

<sup>2</sup> Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. С. 494.

Досвід таких країн, як Гонконг, Сінгапур, Республіка Корея показує, що ставка на інвестиції в освіту та охорону здоров'я є найбільш ефективною стратегією економічного розвитку. Тобто, найбільших успіхів досягають ті організації, які систематично займаються підвищенням кваліфікації своїх співробітників і витрачають на навчання достатньо коштів. Як підтверджує історичний досвід розвитку людства, в світі лідирують нації не тільки з високо розвиненою економікою, а й у першу чергу, з високим рівнем розвитку власного людського потенціалу<sup>1</sup>.

Досліджувана проблематика досить докладно розглядається і в трудовому законодавстві зарубіжних країн. Так, значну увагу професійній підготовці, перепідготовці й підвищенню кваліфікації приділено у Трудовому кодексі Республіки Казахстан.<sup>2</sup> Цьому питанню присвячена окрема глава 11, де професійну підготовку розглянуто як форму професійного навчання, спрямованого на розвиток особистості для набуття нових або змінених професійних навичок, необхідних для виконання певного виду робіт; перепідготовку, як форму професійного навчання, що допомагає освоїти іншу професію або спеціальність; підвищення кваліфікації, як форму професійного навчання, що дозволяє підтримувати, розширювати, поглиблювати й удосконалювати раніше набуті професійні знання, вміння й навички.

---

<sup>1</sup> Радченко Г. А. Людський ресурс як основа добробуту держави. *Соціум. Наука. Культура* : матеріали міжнар. інтернет-конф. (лют. 2007 р.). URL: <http://intkonf.org/radchenko-g-a-lyudskiy-resurs-yak-osnova-dobrobutu-derzhavi/>.

<sup>2</sup> Трудовой кодекс Республики Казахстан : утв. Законом Респ. Казахстан от 15.05.2007 № 251-III ЗРК. *Ведомости Парламента Республики Казахстан*. 2007. № 9 (2490). Ст. 65.

Роботодавець організовує професійне навчання як працівників, так і осіб, які не перебувають з ним у трудових відносинах: (а) безпосередньо в організації, де професійне навчання, його форми здійснюються роботодавцем; загальні ж вимоги до такого навчання в організації визначаються урядом Республіки Казахстан; (б) в освітніх закладах, що реалізують програми технічної, професійної, післясередньої, вищої й післявузівської освіти, де професійне навчання осіб за напрямком діяльності роботодавця здійснюється за рахунок його коштів або інших коштів, не заборонених законодавством, відповідно до договору навчання. Роботодавець зобов'язаний створювати працівникам, які проходять професійну підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, умови для поєднання роботи з навчанням, передбачені ТК, угодами, колективним і трудовим договорами. Ці працівники можуть звільнитися від роботи або виконувати роботу на умовах неповного робочого часу. По завершенні профпідготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації особа, яка навчалася, зобов'язана відпрацювати в роботодавця строк, погоджений сторонами в договорі навчання. У разі дострокового розірвання трудового договору з ініціативи працівника або роботодавця внаслідок вини працівника останній відшкодовує роботодавцеві витрати, пов'язані з його навчанням, пропорційно недопрацьованому строку.

Більш послідовним, скрупульозним і вивіреном у підході до означеної проблеми є киргизький законодавець. За загальним правилом, що міститься у ст. 195 Трудового кодексу Киргизької Республіки (далі – ТК Киргизької Республіки)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Кыргызской Республики: утв. Законом Кыргыз. Респ. от 04.08.2004 № 106. *Ведомости Жогорку Кенеша Кыргызской Республики*. 2006. № 4. Ст. 392.

необхідність професійного навчання кадрів для власних потреб установлює роботодавець. Він організовує професійну підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації працюючих, їх навчання іншим професіям в організації, а за необхідності – в освітніх закладах початкової, середньої або вищої професійної освіти на умовах і в порядку, що визначаються в угодах, колективному і трудовому договорах. Форми професійної підготовки й перепідготовки кадрів, перелік професій і спеціальностей, які цього потребують, визначаються роботодавцем. Працівникам, які проходять професійну підготовку, роботодавець має створювати необхідні умови для поєднання роботи з навчанням, надавати гарантії, передбачені ТК, іншими нормативно-правовими актами, угодами, колективним і трудовим договорами.

Спеціальне закріплення у ТК Киргизької Республіки отримали норми, пов'язані з учнівським договором. Роботодавець вправі укладати з особою, яка шукає роботу, учнівський договір на професійне навчання, а з працівником своєї організації – учнівський договір на перенавчання без відриву від роботи. Такий договір з особою, яка шукає роботу, є цивільно-правовим, він регулюється цивільним законодавством та іншими актами, що містять цивільно-правові норми. Учніський договір з працівником організації є додатковим до трудового договору й регулюється законодавством про працю та іншими актами, що містять трудові норми. Учніство організовується у формі індивідуального, бригадного, курсового навчання та в інших формах. Особам, які успішно завершили навчання, за укладеним з роботодавцем трудовим договором, за яким вони проходили учніство, випробувальний строк не встановлюється. Якщо особа по закінченні на-

вчання без поважних причин не виконує своїх зобов'язань за договором, не приступає до роботи, вона повертає на вимогу роботодавця отриману за час учнівства стипендію й відшкодовує інші понесені ним витрати у зв'язку з навчанням.

У статті 212 Трудового кодексу Республіки Молдова<sup>1</sup> професійну підготовку визначено як процес навчання, в результаті якого працівник набуває кваліфікацію, засвідчену свідоцтвом або дипломом, виданим в установленому законом порядку; безперервну професійну підготовку як процес навчання, в результаті якого працівник, який уже має певну кваліфікацію чи професію, поповнює свої професійні знання за допомогою поглиблення знань за основною спеціальністю або шляхом освоєння нових методів чи прийомів, застосовуваних у сфері цієї спеціальності; технічну підготовку як систему навчання, за допомогою якої працівник освоює способи застосування у процесі роботи технічних і технологічних засобів.

На роботодавця покладено обов'язок створити необхідні умови і сприяти професійній і технічній підготовці працівників, які проходять навчання на виробництві або підвищують кваліфікацію чи навчаються в навчальних закладах без відриву від роботи. На кожному підприємстві, яке є юридичною особою, роботодавцем спільно з представниками працівників щорічно складаються й затверджуються плани їх професійної підготовки. Умови і форми профпідготовки, її тривалість, права й обов'язки сторін, обсяг фінансових коштів, виділених на ці цілі (не менше 2% фонду заробітної плати підприємства), визначаються колективним трудовим

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Республики Молдова : утв. Законом Респ. Молдова от 28.03.2003 № 154. *Официальный монитор Республики Молдова*. 2003. № 159–162.

договором або колективною угодою. Якщо ініціатива проходження працівником курсу професійної підготовки або стажування виходить від роботодавця, останній несе відповідні витрати. У разі відриву працюючого від роботи на короткий строк для професійної підготовки дія його індивідуального трудового договору подовжується зі збереженням середньої заробітної плати. Якщо зазначений строк перевищує 60 календарних днів, дія такого договору призупиняється, а працівник отримує при цьому допомогу, що виплачується роботодавцем відповідно до положень колективного трудового договору.

За працівником визнається також право на професійну підготовку, в тому числі на отримання нової професії або спеціальності. Це право може бути реалізовано шляхом укладення в письмовій формі між працівником і роботодавцем договору професійної підготовки, який є доповненням до індивідуального трудового договору. Договір професійної кваліфікації є спеціальною угодою, укладеною в письмовій формі, відповідно до якої працівник зобов'язується пройти курс професійної підготовки, організованої роботодавцем, для отримання професійної кваліфікації. Роботодавець має також право укласти з будь-яким працівником підприємства договір безперервної професійної підготовки, який має письмову форму, є додатковим до індивідуального трудового договору й регулюється трудовим законодавством та іншими нормативними актами, що містять норми трудового права.

Згідно з Трудовим кодексом Республіки Болгарія<sup>1</sup> роботодавець може укласти з особою, яка поступила або поступає

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Республики Болгария : в ред. от 25.11.1992. URL: <http://www.onlinebg.ru/mediawiki/index.php>.

в навчальний заклад, контракт для набуття кваліфікації. Цим контрактом роботодавець зобов'язується забезпечувати особі, яка навчається, утримання та інші умови, пов'язані з навчанням, а по завершенні останнього прийняти її на роботу згідно з набутою кваліфікацією на строк, на який сторони домовилися і який не може перевищувати 6-ти років. За контрактом така особа зобов'язується закінчити у строк навчання за домовленою кваліфікацією й відпрацювати в роботодавця протягом відповідного строку. За невиконання цих зобов'язань, якщо немає домовленості про інше, сторони відповідають один перед одним згідно із цивільним законодавством.

Трудове законодавство Чеської Республіки<sup>1</sup> у питанні розвитку професійних навичок найманих працівників виходить із того, що роботодавець має забезпечувати їх розвиток у працюючих, зокрема: (а) вступне навчання й підготовку без відриву від виробництва, (б) підвищення кваліфікації, (в) виробничу практику випускників навчальних закладів, (г) підвищення класу за фахом. Якщо працівник приступає до роботи, не маючи у своєму активі професійних навичок (кваліфікації), роботодавцеві належить організувати для нього вступне навчання або підготовку без відриву від виробництва. Така підготовка розглядається як виконання роботи, за яку працівник має право отримувати заробітну плату. Для працівника, якого переводять на нове місце роботи або на роботу іншого типу у зв'язку з обставинами, що виникли в роботодавця, останній зобов'язаний організувати

---

<sup>1</sup> Шугаев А. А., Кистерев Д. Д. Трудовые кодексы Чешской Республики и Российской Федерации: сравнительно-правовой анализ : монография. Москва : РИЦ ИСПИ РАН, 2010. 344 с.

його вступне навчання або підготовку без відриву від виробництва.

Трудовий кодекс Китайської Народної Республіки<sup>1</sup> у ст. 66 проголошує, що держава всіма шляхами й засобами розвиває професійне навчання трудящих, сприяє їх професіоналізму, підвищує трудові якості й поліпшує трудові навички. З метою розширення професійного навчання народні уряди всіх рівнів займаються плануванням суспільного економічного розвитку, підтримують підприємства, господарюючі організації, колективних та індивідуальних підприємців, які організовують професійне навчання. Підприємства мають установлювати режим такого навчання, відповідно до закону розподіляти й використовувати кошти на нього, згідно із ситуацією на підприємстві проводити планове навчання співробітників. Працівники, зайняті в технічних галузях, для підвищення на посаді зобов'язані проходити таке навчання. Держава визначає види професій, професійні норми, що стосуються останнього, а також за допомогою органів, відповідальних за проведення атестації професійної підготовки, здійснює перевірку професійних якостей працюючих.

Підводячи підсумки, можемо констатувати, що пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни є більш широке використання досвіду провідних економік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації. Завдяки викорис-

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс КНР : принят Всекит. собр. нар. представителей 05.07.1994. URL: <http://www.asia-business.ru/law/law3/trud/>.

танню досвіду провідних країн світу стає інноваційним розвиток вітчизняної професійної освіти, зростає потреба фахівців у підвищенні кваліфікації впродовж трудової діяльності відповідно вимог сучасного світового ринку праці, удосконалюється національна система компетенцій і кваліфікацій тощо.

Зарубіжний досвід є тим резервом, який допоможе з урахуванням інституційних особливостей, історичних та культурних традицій України відшукати для використання на практиці найбільш оптимальні форми забезпечення взаємозв'язку між навчальними закладами, представниками бізнесу та державними органами. Слід взяти до уваги ефективні правові, структурні, організаційно-управлінські, фінансові механізми регулювання взаємодії освіти та ринку праці; моделі залучення громадського та професійного контролю за якістю навчання, змістом професійної освіти; побудову навколо навчальних закладів мережі ефективного соціального партнерства

Н. Корсунська виділяє два напрями інтегрування досвіду інших країн: один на рівні державних актів (цілеспрямована політика) і другий – це стихійне інтегрування, в якому велику роль відіграє фактор випадковості. На її думку, завдяки адаптації зарубіжного досвіду до умов України ці два напрями доповнюють один одного, однак потрібно зміцнювати перший, посилюючи роль порівняльних досліджень, оскільки він відіграє регулюючу роль.<sup>1</sup>

З метою подолання нестачі висококваліфікованих фахівців варто запровадити на державному рівні законодавчо

---

<sup>1</sup> Міжнародне співробітництво та університетська освіта : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Миколаїв : МФН УМКА, 2000. С. 100–101.

врегульовану фінансову підтримку підприємств у питаннях професійного навчання та розвитку працівників, а саме:

1) розробити й законодавчо підтримати інвестування коштів у навчання працівників та їх професійний розвиток через позики, державні дотації, податкові пільги підприємствам для організації курсів підготовки, навчання, перепідготовки, перенавчання й підвищення кваліфікації персоналу;

2) виділяти державні субсидії роботодавцям, які створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання й навчання на робочому місці;

3) стимулювати зацікавленість роботодавців у підвищенні професійного рівня персоналу через систему їх заохочення та вдосконалення організації й поліпшення якості освіти;

4) створювати фонди, куди б роботодавці перераховували певний відсоток від фонду своєї заробітної плати для відшкодування більшої частини витрат, виділених роботодавцями на навчання співробітників;

5) передбачати в рамках колективних договорів створення навчальних фондів, активи яких формуються або з податку на фонд заробітної плати, або коштом державних дотацій;

6) посилити відповідальність роботодавців та самих працівників за свій професійний рівень з метою підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на професійне навчання персоналу;

7) розробити проекти нормативно-правових актів щодо заохочення й стимулювання персоналу до неперервного навчання та відповідні механізми їх реалізації (фінансова допомога – державна чи спонсорська, освітні відпустки – частково чи повністю оплачувані, гранти, стипендії тощо);

8) заохочувати підприємства до розширення співпраці з закладами вищої освіти, науково-дослідними інститутами та іншими установами соціальнопедагогічного спрямування для розробки науково-методичних засад професійного розвитку персоналу.

Окрім цього держава повинна:

- сформувати дієву систему професійної орієнтації для сприяння громадянам в обґрунтованому виборі професії з урахуванням як особистісних характеристик (статті, віку, стану здоров'я, здібностей, рівня інтелекту, інтересів, бажань), так і попиту ринку праці на робочу силу за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними рівнями;

- забезпечити доступність освіти всіх рівнів для населення з різними доходами;

- організувати на всіх рівнях систематичну взаємоузгоджену й ефективну співпрацю представників сфери освіти й науки, ринку праці та роботодавців;

- модернізувати систему професійної освіти відповідно до сучасних вимог;

- запровадити сучасне оцінювання якості професійної освіти за кінцевими результатами;

- сприяти інтеграції вітчизняної професійно-технічної, вищої, післядипломної освіти в міжнародну освітню систему.