

- уки и современность. – 2010. – № 6. – С. 37–49.
8. Мишенин Е. В. Социальный капитал: теоретические подходы к формированию сущности и содержания / Е. В. Мишенин, Н. В. Олейник // Механізм регулювання економіки. – 2008. – Т. 2. – № 3 – С. 84–91.
9. Праця України у 2013 році : [статистичний збірник]. – К. : Державна служба статистики, 2014. – 336 с.
10. Саблук П. Т. Розвиток сільських територій в контексті забезпечення економічної стабільності держави. – К. : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2005. – 20 с.
11. Титов В. Н. Распределение социального капитала как условие модернизации российского общества / В. Н. Титов // Общественные науки и современность. – 2012. – № 5. – С. 89–111.
12. Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? / Ф. Фукуяма // День. – 2006. – № 177. – С. 11–12.

УДК 331.108.4

**Ланська С.П.**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри управління персоналом і економіки праці  
Донецького національного університету*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ НА ВИРОБНИЦТВІ В УКРАЇНІ: ВРАХУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Обґрунтовано необхідність створення умов для безперервного професійного розвитку людини на всіх етапах життя та трудової діяльності. Розкрито значущість проблеми професійного розвитку персоналу на виробництві. Проаналізовано стан системи професійного навчання працівників на виробництві України. Розглянуто зарубіжний досвід організації систем професійного навчання працівників на виробництві. Запропоновано заходи щодо удосконалення системи професійного розвитку працівників в Україні.

**Ключові слова:** кваліфікація, працівник, роботодавець, професійне навчання, професійний розвиток, підвищення кваліфікації.

### **Ланская С.П. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ НА ПРОИЗВОДСТВЕ В УКРАИНЕ: УЧЕТ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА**

Обоснована необхідність створення умов для неперервного професійного розвитку людини на всіх етапах життя та трудової діяльності. Розкрито значимість проблеми професійного розвитку персоналу на виробництві. Проаналізовано стан системи професійного навчання працівників на виробництві України. Розглянуто зарубіжний досвід організації систем професійного навчання працівників на виробництві. Предложено заходи по совершенствованию системы профессионального развития работников в Украине.

**Ключевые слова:** квалификация, работник, работодатель, профессиональное обучение, профессиональное развитие, повышение квалификации.

### **Lanska S.P. IMPROVEMENT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AT WORK IN UKRAINE: VIEW OF FOREIGN EXPERIENCE**

The article is devoted to the necessity of creating conditions for continuous professional development at all stages of life and employment. It reveals the importance of the problem of professional development in the workplace. The article analyzes the state of the system of vocational training of workers in the production of Ukraine. The paper considers the foreign experience of organizing the training systems of employees in the workplace. It proposes measures to improve the system for professional development of workers in Ukraine.

**Keywords:** skills, employee, employer, job training, professional development, training.

**Постановка проблеми.** Наявність висококваліфікованої робочої сили є одним з найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, інтеграції України у світове економічне співтовариство.

Стрімкий розвиток сучасної науки і техніки потребує від учасників трудової діяльності постійного оновлення знань і навичок, тому проблема визначення шляхів суттєвого підвищення потенціалу та якості національної робочої сили для нинішнього етапу розвитку країни є однією з нагальних. Водночас, враховуючи демографічну ситуацію в Україні є очевидним, що найближчими роками вирішити економічні проблеми та забезпечити економічний розвиток країни не зможе шляхом простого нарощування чисельності зайнятого населення.

Тому вкрай актуальним є вирішення питань щодо створення умов для безперервного професійного розвитку людини на всіх етапах життя та трудової діяльності. Систематичне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників досягається

насамперед в процесі професійного навчання кадрів на виробництві, яке сприяє якісному виконанню працівниками своїх обов'язків, розширенню меж компетенції, можливості оволодіння новими функціональними обов'язками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи організації професійного навчання працівників в межах дослідження людських ресурсів та людського капіталу розглянуто у роботах Д. Богині, М. Долішнього, О. Кібанова, В. Петюха, Г. Щокіна та ін. Дослідженням, що пов'язані з оцінкою ефективності професійного навчання, присвячено роботи таких учених, як В. Антонюк, О. Грішнова, М. Семикіна. Основні напрямки розвитку системи професійного навчання в Україні та інших країнах досліджено в наукових працях Л. Капченко, Т. Петрової, В. Савченко, Н. Синенко.

Крім того, вивчення досвіду організації систем професійної освіти працівників у інших країнах існувало в межах проекту Європейського фонду освіти «Національні системи кваліфікацій в Російській Федерації та Україні», проектів TACIS «Розвиток

системи професійного навчання на робочому місці», «Реформування професійно-технічної освіти в Україні», «Підвищення ефективності управління професійно-технічною освітою на регіональному рівні в Україні» тощо.

**Мета статті.** Визначення напрямів удосконалення системи професійного розвитку працівників в Україні з урахуванням міжнародного досвіду є метою цієї роботи.

Для досягнення обраної мети необхідно розкрити значущість проблеми професійного розвитку персоналу на виробництві, що є характерною для України; проаналізувати досвід інших країн щодо фінансування професійного навчання кадрів на виробництві, впровадження механізмів стимулювання роботодавців до підвищення професійного рівня персоналу, а також стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію.

**Виклад основного матеріалу.** У період спаду виробництва, пов'язаний з переходом економіки України до ринкових законів господарювання, відбулось згортання обсягів професійного навчання працівників на виробництві. Якщо на початку 1990-х років щороку підвищували свою кваліфікацію в середньому близько 3 млн., то в останні роки – лише близько 1 млн. працюючих (табл. 1).

Починаючи з 2000 р., в Україні здійснюються заходи щодо відновлення та активізації функціонування системи професійного навчання працівників на виробництві, зокрема системи підвищення кваліфікації. З цієї метою Кабінетом Міністрів України прийнято розпорядження від 24.01.2001 р. № 13 (13-2001) «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві», спільним наказом Мінпраці та МОН від 26.03.2001 р. № 127/151 (з0315-01) затверджено Положення про професійне навчання кадрів на виробництві (до якого у 2012 р. спільним наказом Мінсоцполітики України та Міносвіти України від 18.04.2012 р. № 218/475 було внесено зміни), при Мінпраці утворено міжвідомчу консультативну раду з питань підготовки кадрів на виробництві, підготовлено і доведено до всіх зацікавлених центральних та місцевих органів виконавчої влади методичні рекомендації щодо зазначених питань, організовано цикл семінарських занять для працівників кадрових служб підприємств [4]. Крім того, Верховною Радою України ухвалено Закон України «Про професійний розвиток працівників» (від 12.01.2012 р. № 4312-VI), яким визначені правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, конкретизовано порядок атестації працівників, підтвердження їх кваліфікації, а також само поняття «професійне навчання працівників».

У результаті вжитих заходів сьогодні спостерігаються позитивні зміни в динаміці обсягів підвищення кваліфікації працівників підприємств, однак періодичність такого підвищення в середньому в Україні становить 12 років, а у сфері сільського, лісового та рибного господарства, торгівлі – від 50 до 90 років (у країнах Європейського Союзу вона становить 3–5 років) [5, с. 85]. Це є свідченням того, що

рівень кваліфікації значної кількості працівників не відповідає вимогам сучасного виробництва, а система підвищення кваліфікації потребує подальшого розвитку та удосконалення.

Стримують розвиток системи професійної освіти працівників такі чинники, як:

- низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму та кваліфікації працівників, небажання витратити кошти на усунення таких недоліків;

- економічна неспроможність підприємств забезпечувати підвищення кваліфікації персоналу відповідно до потреб сучасного виробництва;

- низька мотивація працівників щодо підвищення свого професійного рівня, відсутність системи стимулювання професійного просування по службі [4].

Отже, для сприяння розвитку системи професійної освіти в Україні необхідним є стимулювання, по-перше, зацікавленості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників, а по-друге, – працівників, які підвищують свою кваліфікацію. З цієї метою доцільним є вивчення досвіду інших країн щодо функціонування систем професійної освіти.

Щодо фінансового забезпечення систем професійного розвитку працівників, у більшості країн початкова професійна освіта фінансується з державного бюджету, а витрати на навчання зайнятого населення в основному здійснюють підприємства, які отримують від держави певні податкові пільги.

Наприклад, у Франції фонд заробітної плати всіх підприємств, які займаються промисловою, комерційною, ремісничою діяльністю та сільським господарством, незалежно від чисельності їх працівників і грошового обігу, оподатковується податком на учнівство, кошти від якого спрямовуються до навчальних центрів, які реалізують відповідні програми. За особливих умов, якщо підприємства беруть до себе на виробництво одного або більше учнів, вони звільняються від сплати податку. З податку на учнівство роботодавці мають право надавати гранти професійним училищам. За домовленістю між роботодавцями і профспілками підприємства з чисельністю найманих працівників, що перевищує десять осіб, виділяють на професійне навчання не менш ніж 1,5% фонду оплати праці, а фірми з чисельністю персоналу менше десяти найманих працівників – 0,25%. Водночас підприємства, що не проводять професійне навчання персоналу, не мають пільгового оподаткування [6].

Важливим інструментом фінансування професійного навчання в окремих індустріальних країнах з розвинутими ринковими відносинами є колективні угоди між роботодавцями та представниками найманих працівників (профспілками), які містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання персоналу роботодавцями та профспілками. Держава співфінансує навчання.

Відтак в Іспанії на підставі трьохсторонньої угоди між об'єднаннями профспілок та роботодавців відповідно до чинного законодавства працівники виплачують із своєї зарплати 0,1% коштів до спеціального Фонду професійного навчання, а підприємства –

Таблиця 1

Динаміка підвищення кваліфікації кадрів в Україні у 2007–2013 рр.

Рік	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Тис. осіб	1071,2	1022,7	890,4	943,9	978,4	1016,5	1020,9

Джерело: розроблено автором за даними [1–3]

0,6%. Підприємствам, що здійснюють професійне навчання своїх працівників, надаються податкові пільги. Якщо підприємства навчали персонал самостійно за власний рахунок, вони мають право на одержання щорічної субсидії на розвиток персоналу [7, с. 88].

У Швеції питаннями навчання працівників та корпоративного розвитку займаються фонди сприяння зайнятості, які організовані в межах колективного договору між Конфедерацією роботодавців Швеції та Шведською конфедерацією профспілок. Фінансування фондів сприяння зайнятості здійснюється зазвичай за рахунок внесків компаній-членів фондів, розмір яких залежить від фонду оплати праці підприємства і визначається щорічно в процесі укладення колективних договорів [6].

В Україні фінансування професійного навчання працівників практично повністю покладено на роботодавця. За даними вибіркового обстеження витрат на робочу силу, проведеними Державним комітетом статистики України, витрати підприємств на професійне навчання працівників у 2006 р. у середньому складала 0,2% від загальних витрат на робочу силу, в той час, як в країнах Євросоюзу цей показник дорівнює 1%.

Водночас роботодавці не бажають збільшувати обсяги коштів на розвиток свого персоналу, бо зазначають відсутність достатніх коштів, а також мають побоювання втратити кошти, що виділені на професійне навчання працівників, внаслідок плинності кадрів та можливості переходу висококваліфікованих працівників до конкурентів.

Погіршує ситуацію й те, що українські підприємства практично не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки та підвищення кваліфікації працівників і фінансування їх професійного навчання. Тож, якщо не створити умови для підвищення рівня відповідальності роботодавців за професійний рівень працівників, то все більшої актуальності набуває стимулювання самих працівників до підвищення кваліфікації.

Водночас головними стимулами для працівників, що мають намір підвищити рівень своєї професійної підготовки, є:

- гарантування робочого місця;
- підвищення рівня заробітної плати.

У США і країнах Євросоюзу поширене ліберальне навчання, коли рішення про навчання (вид, режим, місце навчання тощо) працівник ухвалює самостійно. Організаційна структура такого навчання передбачає існування розгорнутої мережі спеціальних агенцій, які пропонують навчальні програми, що дозволяють поєднувати роботу і навчання, оперативно реагувати на зміни ринку праці. Таке навчання оформлюється за допомогою контрактів між особами, що навчаються, та суб'єктами господарювання, що надають освітні послуги.

Окрім того, в країнах ЄС розповсюджена система так званих освітніх ваучерів – цільового виділення коштів на певну соціальну потребу людини, в цьому разі на освіту. Зазвичай, такий ваучер не покриває 100% вартості навчання, але компенсує як мінімум, 60% вартості навчання. Загальні правила щодо переліку організацій, які можуть надавати освітні послуги за ваучером, розміру ваучерів, умов їх надання визначаються безпосередньо державою.

У Нідерландах можливе формування індивідуальних рахунків на навчання працівників. Особи, які потребують підвищення кваліфікації, отримують можливість відкрити цільовий рахунок, на який на-

раховується субсидія. Рахунок поповнюється підприємством та працівником, кошти з нього можуть бути витрачені лише на підвищення кваліфікації. Ставка кредиту остаточно визначається після завершення навчання залежно від досягнень особи, що навчалась [8, с. 102].

Ще одним поширеним засобом участі держави у фінансуванні навчання на виробництві є проведення грантових конкурсів серед працівників на здобуття стипендії для підвищення кваліфікації. В Угорщині двічі на рік міністерство, до повноважень якого належить регулювання сфери праці цієї країни, оголошує конкурс на отримання гранту. Умови конкурсу можуть змінюватися залежно від цільової групи (враховується стаж роботи, гаузль діяльності, вік учасників тощо). На забезпечення навчання щорічно виокремлюється 2 млн. євро. Крім того, особи, що навчаються за програмами підвищення кваліфікації, отримують 30% податкові пільги [8, с. 102].

Програми надання грантів для підвищення кваліфікації працівників реалізуються в Австрії, Великобританії, Нідерландах.

Щодо України, то за даними Держкомстату кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію в 2009 р., становила 8,3% до облікової кількості штатних працівників [1, с. 99], у 2013 р. цей показник дорівнював 9,9% [3, с. 78]. Найрозповсюдженішими формами стимулювання працівників до професійного навчання є гарантування робочого місця згідно з набутою у процесі навчання професією та кваліфікацією, гарантування працівникам підвищення розряду, категорії, класу тощо. Водночас підвищення розміру заробітної плати після проходження навчання є бажаним, але не обов'язковим, навіть за умови надання робочого місця відповідно до набутої кваліфікації. Малопоширеною також є така форма стимулювання працівників до підвищення власного професійного рівня, як покращення соціально-побутових умов (можливість отримання гуртожитку, службового житла, пільгового кредиту на купівлю житла тощо).

Отже, в Україні немає ефективна система мотивації працівників до підвищення свого професійного рівня. Важливим є визначення пріоритетів моральної і матеріальної зацікавленості персоналу у професійно-кваліфікаційному зростанні. Для цього необхідні певні стимули загальнодержавного значення, зокрема, делегування гарантій від підприємств до держави, наприклад, щодо розширення можливостей вибору працівником форм та методів навчання, а також альтернатив щодо фінансування власного навчання.

У професійному розвитку працівників на виробництві зацікавлені і самі працівники, і підприємства, і держава.

Для працівника зацікавленість у професійному зростанні полягає у досягненні відповідності власних знань, умінь та навичок сучасним потребам виробництва, підвищенні продуктивності праці, зростанні заробітної плати, просуванні по службі, підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці.

Для підприємства підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу є складовою зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму.

Для держави забезпечення на належному рівні професійного навчання кадрів на виробництві – це підвищення якості та ефективності використання робочої сили, а отже – зростання конкурентоспро-

можності виробленої продукції та надання послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також збільшення зайнятості населення, підвищення рівня життя громадян України.

**Висновки.** З метою підвищення ефективності функціонування системи професійного розвитку працівників, з урахуванням вивченого зарубіжного досвіду у цій сфері доцільним є реалізація таких заходів:

– впровадження системи податкових пільг для роботодавців, які сприяють професійному навчанню кадрів;

– розробка механізму створення гнучких індивідуальних навчальних накопичувальних рахунків, у формуванні яких беруть участь працівник, роботодавець та держава;

– створення заходів заохочення державними установами співробітництва підприємств та навчальних закладів з метою покращення матеріальної бази навчання на всіх рівнях професійної підготовки.

Отже, одним з пріоритетних напрямів державного регулювання соціально-трудова відносин в Україні і ринку праці зокрема є формування системи безперервного професійного розвитку через створення нормативних, організаційних і економічних умов для безперервного забезпечення висококваліфікованими працівниками потреб сучасного виробництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Праця України у 2009 році : статистичний збірник. – К. : Держкомстат України, 2010. – 341 с.
2. Праця України у 2011 році : статистичний збірник. – К. : Держкомстат України, 2012. – 343 с.
3. Праця України у 2013 році : статистичний збірник. – Держкомстат України. – К. : ТОВ Видавництво «Консультант», 2014. – 336 с.
4. Про схвалення Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.03.2006 № 158-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/158-2006-%D1%80>.
5. Синенко Н. Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2006. – № 6. – С. 85–86.
6. Про затвердження Рекомендацій щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, та Рекомендацій щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 03.12.2008 № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN44854.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html).
7. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 5. – С. 88–90.
8. Синенко Н. Об организации профессионального обучения в Нидерландах и Дании / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2007. – № 7. – С. 100–103.

УДК 338.1

**Лисенко Ж.П.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів*

*Буковинського державного фінансово-економічного університету*

### ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЛІННІСТЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даній статті досліджено процес управління кадрами на підприємстві. Застосовано методичний інструментарій аналізу руху робочої сили на практиці. Розглянуті методи підвищення ефективності управління кадрами на підприємстві через систему селекції кадрів, матеріального стимулювання, планування витрат на оплату праці.

**Ключові слова:** плінність кадрів, показники руху робочої сили, матеріальне стимулювання, мотивація праці, професіограма.

#### **Лысенко Ж.П. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В данной статье исследован процесс управления кадрами на предприятии. Применен методический инструментальный анализ движения рабочей силы на практике. Рассмотрены методы повышения эффективности управления кадрами на предприятии через систему селекцию кадров, материального стимулирования, планирования расходов на оплату труда.

**Ключевые слова:** текучесть кадров, показатели движения рабочей силы, материальное стимулирование, мотивация труда, профессиограмма.

#### **Lysenko Z.P. PRACTICAL APPLICATION MANAGEMENT METHODOLOGICAL APPROACHES EMPLOYED STAFF TURNOVER**

This paper investigates human resource management in the enterprise. Applied methodological tools of analysis labor's mobility in practice. Methods of improving the management staff in the company through the selection of personnel, material incentives, planning labor costs.

**Keywords:** employee turnover rates of labor mobility in incentives, motivation, profессиogram.

**Постановка проблеми.** Важливим завданням підприємств є формування стабільних виробничих колективів, попередження плінності кадрів, оптимізація внутрішньої ротації кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі. Дана мета посилюється в умовах фінансової кризи, адже досвідчений праців-

ник – це передумова успіху організації на конкурентному ринку. Ефективна система управління персоналом повинна передбачати економічні вигоди для підприємства та стимулювати зацікавленості в роботі працівників. У зв'язку з цим дослідження схем управління плінністю кадрів на підприємстві завжди перебуває в центрі уваги, що і актуалізує тему дослідження.