

## РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

УДК 331.5

doi: 10.15330/apred.2.15.87-94

*Казюка Н.П.*

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЙНЯТОСТІ

Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра туризму,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
76019, Україна,  
тел: [+380997022130](tel:+380997022130),  
e-mail: natalinki@ukr.net

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню зарубіжного досвіду регулювання зайнятості населення, підготовки та перепідготовки робочої сили у провідних країнах світу, забезпеченості працевлаштування трудових ресурсів. Виокремлено базові сценарії, моделі, методи подолання безробіття та бідності, ефективні способи зростання зайнятості для розгляду та вивчення можливостей реалізації в сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки. Визначено фактори сприяння детінізації економіки та оптимальні шляхи реформування економіки для досягнень максимальних економічних показників.

В статті виокремлено основні підходи до регулювання ринку праці, елементи розробки ефективної політики зайнятості США, Великобританії, Франції, Німеччини, Польщі, Японії та Китаю. На конкретних прикладах розглянуто досвід провідних країн світу в проведенні економічних реформ, розглянуто динаміку основних тенденції змін зайнятості населення.

Розглянуто специфічні методи, програми та засоби боротьби з безробіттям, подолання кризи та бідності, підвищення рівня зайнятих, що успішно використовувались різними країнами на певному етапі розвитку. Визначено, що країни, які розвиваються характеризуються високим рівнем зайнятості в сільському господарстві, сфері послуг та низьким – в галузях матеріального виробництва. Вивчено обсяги зайнятості в тіньовій економіці провідних країн світу, роль державних органів у врегулюванні процесів, що відбуваються на ринку праці.

В результаті вивчення світового досвіду формування ефективної системи зайнятості виокремлено наступні напрями формування продуктивної економіки регіону: зростання податкових відрахування до бюджетів різних рівнів завдяки підвищенню доходів населення та зростання обсягу виробництва наукомісткої продукції; створення додаткових робочих місць в усіх галузях економічної діяльності; скорочення чисельності екологічно шкідливих підприємств; вирішення існуючої екологічної проблеми на основі розробки та використання новітніх “зелених” технологій.

**Ключові слова:** економіка, безробіття, зайнятість, ринок праці, подолання кризи, реформування економіки.

*Kaziuka N.P.*

### FOREIGN EXPERIENCE OF EMPLOYMENT REGULATION

Ivano-Frankivsk National Technical University of  
Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Tourism Department,  
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,  
76019, Ukraine,  
tel.: [+380997022130](tel:+380997022130),  
e-mail: natalinki@ukr.net

**Abstract.** The article is devoted to the study of foreign experience in regulating employment, training and retraining of the workforce in the leading countries of the world, ensuring the employment of labor resources. The basic scenarios, models, methods of overcoming unemployment and poverty, effective ways of increasing employment for considering and studying the possibilities of realization in the current conditions of national economy functioning are distinguished. The factors contributing to the economic shadowing and the optimal ways of reforming the economy to achieve maximum economic indicators are identified.

The article outlines the main approaches to regulating the labor market, the elements of developing an effective employment policy of the United States, Great Britain, France, Germany, Poland, Japan and China. The concrete examples of the experience of the leading countries in the world in carrying out economic reforms, the dynamics of the main tendencies of changes in employment of the population are considered.

Specific methods, programs and tools for combating unemployment, overcoming the crisis and poverty, raising the employment rate that have been successfully used by different countries at a certain stage of development are considered. It has been identified that developing countries are characterized by high levels of employment in agriculture, services and low in the fields of material production. The volume of employment in the shadow economy of the leading countries of the world, the role of state bodies in regulating the processes taking place in the labor market are studied.

As a result of exploring the world experience of forming an effective employment system, the following directions of productive economy formation in the region are distinguished: increase of tax deductions to budgets of different levels due to increase of incomes of the population and growth of production of high-tech products; creation of additional jobs in all sectors of economic activity; reducing the number of environmentally harmful enterprises; solving the existing environmental problem through the development and use of the latest "green" technologies.

**Keywords:** economy, unemployment, employment, labor market, crisis management, economic reform

**Вступ.** Зайнятість є одним з проявів соціально-економічного життя країни, що пов'язаний із об'єктивною необхідністю людини в суспільно корисній трудовій діяльності та виготовленям ВВП – базису для економічного забезпечення суспільства. Зайнятість носить не лише економічний, але й соціальний характер, включаючи потреби людини у реалізації через суспільно корисну працю. За таких умов вивчення закономірностей розвитку сфери зайнятості та її трансформаційних характеристик є досить важливою складовою економічних, соціальних та демографічних досліджень.

На етапі становлення та активізації розвитку інноваційної економіки дослідження проблем зайнятості залишається надзвичайно актуальним. Вивчення питань, які стосуються цього показника, є потрібним для розробки та вдосконалення програм із забезпечення зростання зайнятості, подолання проблем бідності та безробіття. В цьому контексті аналіз зарубіжного досвіду регулювання зайнятості є ключовим для розгляду, оцінки та впровадження у функціонування національного та регіональних ринків праці.

**Постановка завдання.** Вивченню зарубіжного досвіду регулювання ринку праці та зайнятості зокрема присвячені праці С. І. Бандура, І. Ф. Гнибіденка, О. А. Грішнєвої, А. М. Колота, Е. М. Лібанової, Л. С. Лісогор, І. Л. Петрової, В. М. Петюха, У. Я. Садової та інших. Попри велику кількість наукових доробок з питань зарубіжного досвіду регулювання зайнятості, детальнішого розгляду потребують специфічні методи, програми та засоби боротьби з безробіттям, підвищення рівня зайнятих, що використовуються різними країнами на певному етапі розвитку. Вивченню та перспективним наслідкам впровадження таких методів в економіці України і присвячена дана стаття.

**Результати дослідження.** Кожна країна розвивається в унікальних, тільки їй притаманних умовах. При цьому різних підходів до управління потребують і проблеми зайнятості, потрібно брати до уваги також і те, що метод регулювання, який був

успішно реалізований в одній країні за одних обставин, може бути неефективним в іншій країні за інших умов економічного, соціального, політичного, демографічного розвитку. Зокрема, країни, що розвиваються характеризуються високим рівнем зайнятості в сільському господарстві, сфері послуг та низьким – в галузях матеріального виробництва. В колишніх соціалістичних країнах більша частина активного населення зайнята у виробничій сфері, в той час, як незначна частина – у невиробничих галузях.

Так, регулювання ринку праці США з боку держави здійснюється в трьох основних напрямках: створення додаткової кількості робочих місць в державному секторі; підготовка та перепідготовка робочої сили; стимулювання працевлаштування трудових ресурсів. При цьому не існує монополізму. Так, в США мінімальна підтримка сфери зайнятості з боку держави пояснюється існування значного промислово-комерційного потенціалу економіки у створенні нових робочих місць. Так, підприємницький сектор створює більше 600 тисяч нових підприємств, що, в свою чергу, створюють додаткові робочі місця [1, с. 191]. Як і в скандинавських країнах, тут кредити надаються із засобів змішаних державних та приватних фондів регулювання розвитку для приватних підприємців, що займаються створенням нових підприємств. Зокрема, в США успішно функціонує система електронних банків робочих місць. Перший регулятивний банк, що був обладнаний такою системою був створений 1968 р. в Балтиморі. В сучасних умовах США використовуються і більш сучасні системи підбору та розподілу робочої сили. Від існуючих електронних банків робочих місць вони відрізняються тим, що спочатку здійснюється опис і систематизація характеристик не тільки наявних вакансій, але й претендентів на них, а потім здійснюється підбір кандидатів під вакансії з допомогою електронної системи робочих місць.

Таким чином, створення на місцевому, регіональному і національному рівнях системи електронних банків робочих місць, підбору та розподілу робочої сили, надання консультацій при працевлаштування, забезпечують значний ріст територіальної мобільності трудових ресурсів та дають змогу протягом місяця працевлаштувати до 40 % безробітних усіх професійних груп.

Обсяг зайнятості в тіньовій економіці та її масштаби загалом визначити досить складно, що обумовлено відсутністю відповідної інформації в податкових та статистичних службах. Проте за непрямою оцінкою обсяг тіньових операцій США, Англії, Німеччини складають 3-8 % від ВВП, Франції – 7-9 %, Канади – 9-10 % [2]. Значні масштаби тіньового ринку праці спостерігаються в Італії, де його обсяг досягає майже 30 % ВВП та охоплює сфери будівництва та надання послуг. Країни Латинської Америки та Східної Європи характеризуються незбалансованим соціально-економічним розвитком, тому для них притаманний досить високий показник зайнятості в тіньовому секторі. При розробці ефективної політики зайнятості в умовах сучасних економічних процесів доцільно брати до уваги її досить недосконалу структуру. Якщо порівнювати структуру зайнятості в Україні та інших країнах, то впадає у вічі незначна для сьогоднішнього частка зайнятих в сфері послуг, яка в нашій країні нижча не тільки відносно розвинутих країн (в США і Канаді – більш ніж 70 %, Франції, Німеччині, Італії – більше 60 %), але й багатьох постсоціалістичних країн, зокрема Чеської республіки, Словачії, Угорщини, Естонії [3, с. 142]. Попри це частка зайнятості у сільському господарстві більша за показник ЄС майже в 4 рази. Поряд з цим варто зазначити, що така ситуація є певним чином прийнятною для суспільства, в якому більше 70 років існувала система розвитку переважно матеріального сектору виробництва.

Цікавим є досвід розробки та застосування спеціальних методів протидії поширенню безробіття у Польщі. Так, країна використовує спеціальні «невитратні програми», що сприяють підвищенню конкурентоспроможності незайнятих громадян, що забезпечують посередництво у працевлаштуванні, здійсненні професійної орієнтації, що фінансується Фондом підтримки відділень зайнятості. Важливим для реалізації програм забезпечення зайнятості та професійної активізації зайнятих є здійснення «витратних програм», що фінансуються Державним фондом реабілітації інвалідів. Ці заходи передбачають протидію безробіттю завдяки використанню зайнятості на громадських роботах, відшкодування страхових внесків роботодавцю за кожного безробітного, що він працевлаштував (рефулдація); кредитування підприємств різних форм власності для створення нових робочих місць, відкриття власної справи безробітними; програми перепідготовки зайнятих та для тривалих безробітних; субсидування випускників курсів перепідготовки; апробація (страхування) безробітних на підприємствах; виплати стипендій випускникам, що продовжують навчання в місцях з високим рівнем структурного безробіття; розвиток та підтримка «Клубів праці», які надають послуги з підтримки безробітних та їх працевлаштуванні.

Цікавим для практичного використання є досвід Чехії, в якій темпи безробіття були нижчими порівняно з іншими країнами з трансформаційною економікою, де забезпечення активізації програм зайнятості сприяло зростанню гнучкості робочої сили, розвитку інноваційних форм зайнятості як пільгове кредитування безробітних та забезпечення програм їх субсидування у випадку започаткування власної справи та підтримка програм з обов'язкової професійної освіти безробітних.

Значної уваги заслуговує досвід Великобританії та США щодо підвищення ефективності зайнятості трудових ресурсів, в основі якої лежить неокласична модель, яка передбачає відносно мінімальне регулювання проблем зайнятості з боку держави.

В Японії застосовують різні форми навчання працівників, повернення витрат підприємств на проведення підготовки та перепідготовки кадрів, надання дотацій підприємствам, що направляють своїх працівників для підвищення кваліфікації на державні курси підготовки. Держава регулює ринок праці шляхом організації державного бюро по забезпеченню зайнятості (ДБЗЗ), що сприяють працевлаштуванню [4]. Організації по працевлаштуванню випускників університетів здійснюють профорієнтаційну діяльність та сприяють у пошуках місць працевлаштування.

Підвищення ефективності системи зайнятості було обумовлене створенням мережі навчальних центрів служб зайнятості для підвищення кваліфікації та перекваліфікації незайнятих громадян, реалізації на практиці програмно-цільового методу управління системою освіти, спрямованого на ідентифікацію найбільш потрібних на ринку праці професій, підвищення ефективності організації навчання, прогнозування та моніторингу на ринку праці для підвищення ефективності організації навчання, якості надання освітніх послуг та ефективності системи навчання перенавчання.

У 2018 році в економіках багатьох країн спостерігався прогрес щодо відновлення та створення робочих місць, проте його стримують процеси нестабільності економічного відновлення та неефективної політики країн у сфері зайнятості. Попри це, кількість зайнятих осіб у країнах Євросоюзу в другому кварталі 2017 року сягнула понад 235 мільйонів - це найвищий рівень, який коли-небудь був зафіксований; порівняно із 2008 роком кількість працевлаштованих осіб зросла майже на 4 мільйони людей [5]. Основною рушійною силою зростання рівня зайнятості є активізація економічного розвитку економічне зростання.

У розвинутих країнах більшість працездатного населення зайнято в недержавному секторі. В розрізі структури економіки переважна частина працездатного населення залучена у сферу нематеріального виробництва (понад 70 % від загальної кількості, в США – майже 75 %).

Серед форм зайнятості виділяють спеціальні та основні. Основна форма регулювання трудовим законодавством та типовими правилами внутрішнього розпорядку щодо різних категорій працівників. Спеціальні (нетрадиційні) форми зайнятості включають роботу вдома, за сумісництвом, індивідуальну і кооперативну трудову діяльність та інші і застосовуються у відповідності до існуючих спеціальних правових норм. У таких формах у США і Великобританії зайнято понад 30 % робочої сили [6]. Поряд з тим у країнах пострадянського простору (з Україною включно) превалює тип зайнятості, який відповідає технологічному укладу виробництва та базується на використанні ручної та механізованої праці. Це домінування сільського господарства та промислової діяльності із основним використанням простої фізичної праці (майже 40 % від загальної кількості зайнятих). У високорозвинутих країнах така структура зайнятості існувала ще у 40-50 роки ХХ ст.. А сьогодні там активно впроваджується інформаційний тип зайнятості – більша частина працюючих, зайнятих діяльністю, пов'язаною із відтворенням трудового потенціалу, збиранням, обробкою та наданням інформації у секторах виробництва та обліку та ін. Збільшуються видатки на підготовку якісних висококваліфікованих кадрів у високотехнологічних секторах виробництва. Так, у США щороку проходить перепідготовку понад 75-85 % робітників, спеціалістів та керівників. Понад третину усіх зайнятих навчається у приватному секторі.

У січні 2019 року рівень безробіття в Європейському союзі встановився на 6,5%, що свідчить про зниження відносно 7,2% в січні 2018 року. Це найнижчий рівень безробіття, зареєстрований з початку серії щомісячних підрахунків з січня 2000 року [7]. Безробіття в Японії в червні 2019 року знизилася до 2,3%, у порівнянні з травневим рівнем в 2,4%, безробіття знову досягла мінімального рівня за останні 26 років [8].

На цьому фоні позитивні тенденції спостерігаються також і в економічних процесах Китаю та Індії. Так, за 1-й квартал їх ВВП збільшився відповідно на 6,1 і 5,8 %, при цьому такі темпи зростання не досягають і половини того економічного росту, які простежувались в китайській та індійській економіці протягом останнього п'ятиріччя. Отже, можна говорити про те, що дані країни ефективніше здійснюють розробку методів та засобів у боротьбі із кризою.

Економічні реформи в Китаї супроводжувались і змінами у структурі зайнятості, так за перші роки частка зайнятих у державному секторі скоротилась з 94,9 до 26,6% [9], що збільшило надходження трудових ресурсів до недержавного сектору, що характеризується вищою продуктивністю праці порівняно з державним. Китай отримав значні перспективи у соціально-економічному розвитку завдяки використанню дешевої, дисциплінованої робочої сили, а особливо за рахунок її перерозподілу із первинного сектору у вторинний. На початку економічних реформ кількість осіб, які отримують допомогу та субсидії з держбюджету, що була і до того низькою, в ході реформ скоротилась удвічі. Це призвело до скорочення чисельності осіб, що отримують допомогу з держбюджету, та зниження самої допомоги, що дало змогу скоротити загальну суму соціальних виплат з 4,0 до 0,7 % ВВП Китаю [9]. Таким чином, бажаючих зареєструватись як безробітні, стало значно менше. Тому рівень безробіття знизився більш як в 2 рази, частка зайнятих зросла, що дало змогу ефективніше використовувати наявні трудові ресурси, та, як наслідок, прискорити економічне зростання Китаю. За повідомленням Державного статистичного управління КНР за перші три квартали 2019 року ВВП Китаю виріс на 6,2% у річному обчисленні до 69,78

трлн юанів (9,87 трлн дол.), темпи зростання відповідали цільовим показникам у 6%-6,5%, встановленим урядом на 2019 рік [10].

Структура виробництва за галузями в Китаї є ефективною за рахунок зростання питомої ваги галузей обробної промисловості та сфери сільського господарства, що є можливим за рахунок забезпечення з боку держави податкових пільг. При цьому функціонування економіки КНР спрямоване на розвиток експортоорієнтованих галузей виробництва, а також імпортозамінних; активізацію транспортної та виробничої інфраструктури; розвиток малого та середнього бізнесу; впровадження самостійних інноваційних досягнень на підприємствах різних форм власності; зростання інвестицій; активізації експорту за рахунок зниження податкових ставок на виробництво продукції, що експортується.

В сільському господарстві Китаю зайнято понад 45 % трудових ресурсів країни: у півтора мільйона селищних підприємств, що виникли у Піднебесній, створено 150 млн. робочих місць, тим самим скоротивши надлишок робочих рук на селі [9]. Це дало змогу додатково залучити трудові ресурси для виготовлення товарів та послуг. Також розвитку сфери сільського господарства сприяло скасування сільськогосподарського податку. Виробничу активність селян сформувало надання їм землі, зростання капіталовкладень у сільськогосподарське виробництво та переробку його продуктів, продаж селянам сільськогосподарської техніки за пільговими цінами, надання кредитів аграрним підприємствам із низькою відсотковою ставкою. Підвищення продуктивності праці в Китаї досягається зростанням наукоємності виробництва: нинішнє зростання ВВП створює не менше 10 млн. робочих місць на рік [11]. Стрімкий розвиток Китаю в економічному, політичному та науковому ракурсах пояснюється лідерством його у виробництві сталі й прокату, цементу, вугілля, кольорових металів, бавовни і тканин з них, телевізорів, зерна, м'яса. Галузі енергетики, видобування, металургії, військово-промисловий комплекс, авіакосмосу та фармацевтики входять до державного сектору Китаю, а земля може знаходитись в колективній чи державній власності. Отже, можна відзначити, що система антикризового управління в Китаї досить дієва та ефективна, про що свідчать загальні показники розвитку за 2017-2018 рр.

В контексті глобалізації та інтеграції національної економіки у світову буде спостерігатися і трансформація існуючої структури зайнятості в напрямі загальносвітових пропорцій робочої сили. Попри рух праці із сфери матеріального виробництва у сферу послуг, доцільно очікувати перерозподілу робочої сили зі сфери виробництва у наукомісткі галузі, такі як електроніка, робототехніка, розробка інформаційних систем і технологій, створення комунікацій та засобів зв'язку тощо.

**Висновки.** Аналіз світового досвіду формування ефективної системи зайнятості дозволяє виокремити наступні напрями формування продуктивної економіки регіону: зростання податкових відрахування до бюджетів різних рівнів завдяки підвищенню доходів населення та зростання обсягу виробництва наукомісткої продукції; створення додаткових робочих місць в усіх галузях економічної діяльності; скорочення чисельності екологічно шкідливих підприємств; вирішення існуючої екологічної проблеми на основі розробки та використання новітніх "зелених" технологій. Використання однієї чи декількох економічних стратегій не дасть змоги забезпечити ефективний економічний розвиток регіональної чи національної економіки – необхідне впровадження цілого комплексу екологічних, економічних, технологічних механізмів, а також системне розв'язання проблем ефективного розвитку.

Проаналізувавши зарубіжний досвід забезпечення зайнятості населення, варто відзначити, що основною передумовою розвитку ринку праці є зростання конкурентоспроможності робочої сили. При цьому пріоритетними напрямами є: формування ефективної системи громадських робіт; забезпечення розвитку

прогресивних технологій, що сприятимуть створенню нових робочих місць; розвиток програм зі сприяння зайнятості молоді, жінок та осіб похилого віку завдяки додатковій професійній підготовці та перепідготовці.

1. Чібісова В. Ю. Обов'язкові резервні вимоги як інструмент регулювання ліквідності банків: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи та економіки: тези доповідей учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2018. С. 190-193.
2. “Фокуси” тіншової економіки: за що ми маємо бути їй вдячні. URL: [ukr.segodnya.ua/economics/enews/tenevaya-ekonomika-za-cho-my-dolzhny-byt-ey-blagodarny-1302960.html](http://ukr.segodnya.ua/economics/enews/tenevaya-ekonomika-za-cho-my-dolzhny-byt-ey-blagodarny-1302960.html) (дата звернення: 28.09.2019).
3. Федоренко В. Г. Теоретичні та прикладні засади інвестиційно-інноваційного розвитку економіки та ринку праці в Україні: Монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 317 с.
4. Особливості японської системи управління персоналом. URL: <https://prohr.rabota.ua/osoblivosti-yaponskoyi-sistemi-upravlinnya-personalom/>(дата звернення: 28.09.2019).
5. Рівень зайнятості в країнах ЄС сягнув рекордного рівня. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2017/10/5/7071911/>(дата звернення: 28.09.2019).
6. Юрчишин В. Що чекає на британську економіку після Brexit. URL : <https://mind.ua/openmind/20173029-shcho-chekae-na-britansku-ekonomiku-pislya-brexit> (дата звернення: 28.09.2019).
7. Безробіття в Євросоюзі впало до мінімуму з початку століття. URL : <https://news.finance.ua/ua/news/-/444931/bezrobittya-v-yevrosoyuzi-vpalo-do-minimumu-z-pochatku-stolittya> (дата звернення: 28.09.2019).
8. Безробіття в Японії знизилася до 2,3%, промвиробництво скоротилося на 3,6%. URL: <https://ura-inform.com/uk/economics/2019/07/30/bezrobotitsa-v-japonii-snizilas-do-2-3-promproizvodstvo-sokratilos-na-3-6>(дата звернення: 28.09.2019).
9. Економічні реформи в КНР та їх наслідки. URL: <https://bookster.com.ua/ekonomichni-reformy-v-kr-ta-yih-naslidky/>(дата звернення: 28.09.2019).
10. ВВП Китаю виріс на 6,2% за перші три квартали 2019 року. URL: <http://ukrainian.cri.cn/841/2019/10/18/2s66444.htm> (дата звернення: 28.09.2019).
11. Сердечний О. В. Китайська стратегічна програма «ЗРОБЛЕНО В КИТАЇ – 2025». URL: <http://sinologist.com.ua/serdechnyj-o-v-kytajska-strategichna-programa-zrobleno-v-kytayi-2025/> (дата звернення: 28.09.2019).

#### References

1. Chibisova, V. YU. “Obov'yazkovi rezervni vymohy yak instrument rehulyuvannya likvidnosti bankiv: vitchyznyanyu ta zarubizhnyu dosvid.” *Problemy zabezpechennya efektyvnoho funktsionuvannya ta stabil'noho rozvytku bankiv'skoyi systemy ta ekonomiky: tezy dopovidey uchasnykiv VIII Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh*, DVNZ “Universytet bankiv'skoyi spravy”, 2018, pp. 190-193.
2. “Fokusy” tin'ovoyi ekonomiky: za shcho my mayemo buty yiy vdyachni.” *Segodnya*, [ukr.segodnya.ua/economics/enews/tenevaya-ekonomika-za-cho-my-dolzhny-byt-ey-blagodarny-1302960.html](http://ukr.segodnya.ua/economics/enews/tenevaya-ekonomika-za-cho-my-dolzhny-byt-ey-blagodarny-1302960.html). Accessed 28 Sept. 2019.
3. Fedorenko, V. H. *Teoretychni ta prykladni zasady investytsiyno-innovatsiynoho rozvytku ekonomiky ta rynku pratsi v Ukrayini*, ІПК ДСЗУ, 2017.
4. “Osoblyvosti yapons'koyi systemy upravlinnya personalom.” ProHR, [prohr.rabota.ua/osoblivosti-yaponskoyi-sistemi-upravlinnya-personalom/](https://prohr.rabota.ua/osoblivosti-yaponskoyi-sistemi-upravlinnya-personalom/) Accessed 28 Sept. 2019.
5. “Riven' zaunyatosti v krayinakh YES syahnuv rekordnoho rivnya.” Eurointegration, [www.eurointegration.com.ua/news/2017/10/5/7071911/](https://www.eurointegration.com.ua/news/2017/10/5/7071911/) ]. Accessed 28 Sept. 2019.
6. Yurchyshyn, V. “Shcho chekaye na brytans'ku ekonomiku pislya Brexit.” Mind, [mind.ua/openmind/20173029-shcho-chekae-na-britansku-ekonomiku-pislya-brexit](https://mind.ua/openmind/20173029-shcho-chekae-na-britansku-ekonomiku-pislya-brexit). Accessed 28 Sept. 2019.
7. “Bezrobittya v Yevrosoyuzi vpalo do minimumu z pochatku stolittya.” Finance.ua, [news.finance.ua/ua/news/-/444931/bezrobittya-v-yevrosoyuzi-vpalo-do-minimumu-z-pochatku-stolittya](https://news.finance.ua/ua/news/-/444931/bezrobittya-v-yevrosoyuzi-vpalo-do-minimumu-z-pochatku-stolittya). Accessed 28 Sept. 2019.
8. “Bezrobittya v Yaponiyi znyzylasya do 2,3%, promvyrobnytstvo skorotylosya na 3,6%.” Ura-inform, [ura-inform.com/uk/economics/2019/07/30/bezrobotitsa-v-japonii-snizilas-do-2-3-promproizvodstvo-sokratilos-na-3-6](https://ura-inform.com/uk/economics/2019/07/30/bezrobotitsa-v-japonii-snizilas-do-2-3-promproizvodstvo-sokratilos-na-3-6). Accessed 28 Sept. 2019.

9. "Ekonomichni reformy v KNR ta yikh naslidky." Bookster, bookster.com.ua/ekonomichni-reformy-v-knr-ta-yih-naslidky/ Accessed 28 Sept. 2019.
10. "VVP Kytayu vyris na 6,2% za pershi try kvartaly 2019 roku." Cri, ukrainian.cri.cn/841/2019/10/18/2s66444.htm. Accessed 28 Sept. 2019.
11. Serdechnyy O. V. Kytays'ka stratehichna prohrama «ZROBLENNO V KYTAYI – 2025». Sinologist, sinologist.com.ua/serdechnyj-o-v-kytajska-strategichna-programa-zrobleno-v-kytai-2025/ Accessed 28 Sept. 2019.

**УДК 347.72.036**

doi: 10.15330/apred.2.15.94-106

*Полянська А. С.<sup>1</sup>, Кінаш І. П.<sup>2</sup>, Савчук С. В.<sup>3</sup>*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

<sup>1</sup> Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Міністерства освіти і науки України  
Кафедра менеджменту та адміністрування,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
76019, Україна,  
тел.: (0342) 50-76-23,  
e-mail: parvs@ukr.net

<sup>2</sup> Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Міністерства освіти і науки України  
Кафедра менеджменту та адміністрування,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
76019, Україна,  
тел.: (0342) 50-76-23,  
e-mail: [irinakinash@gmail.com](mailto:irinakinash@gmail.com)

<sup>3</sup> Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Міністерства освіти і науки України  
Кафедра менеджменту та адміністрування,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
76019, Україна,  
тел.: 097 865 58 23,  
e-mail: svitlanansv555@ukr.net

**Анотація:** У статті розглянуто актуальність, передумови та напрями навчання та розвитку персоналу в умовах дигіталізації у вітчизняній практиці. Уточнено поняття "працівник знань" та характеристики діяльності такого працівника (наведено основні фактори, що визначають продуктивність персоналу, що володіють спеціальними знаннями у своїй професії), визначено ролі "працівника знань". Описано поняття "цифрової грамотності" та "цифрової компетентності" як важливих характеристик нових знань.

Проаналізовано передумови дигіталізації на вітчизняних підприємствах. Досліджено динаміку використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Проаналізовано показники: частка підприємств, що використовують комп'ютери за галузями та