

УДК 330.658

**А. О. ЧЕРНЯЄВА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії  
та міжнародної економіки  
Харківського інституту фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету,  
Харків, Україна  
e-mail: canna2501@gmail.com  
ResearcherID: [http://www.researcherid.com/  
rid/O-2760-2016](http://www.researcherid.com/rid/O-2760-2016)



## **СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ**

У статті розглядається процес розвитку робітничих кадрів, як одного із головних етапів забезпеченості робітничими кадрами для задоволення роботодавців у робітниках відповідної професії та кваліфікації. Було визначено основні пріоритети в управлінні розвитком робітників вітчизняних підприємств промислового сектору; проаналізовано та узагальнено світовий досвід управління розвитком робітників для того, щоб перенести основні тенденції в управлінні розвитком вітчизняних підприємств, тому що рівень розвитку робітничих кадрів є значним фактором впливу на загальну конкурентоспроможність підприємств у світі.

**Ключові слова:** розвиток, робітничі кадри, кадрова політика, підвищення кваліфікації, підготовка, перепідготовка, професійне навчання, безперервна освіта.

**JEL Classification:** J240, J440, O570.

**Постановка проблеми.** В економіці розвинених країн наявність кваліфікованих людських ресурсів є основним фактором ефективності виробництва, економічного зростання і конкурентоспроможності підприємства. Саме персоналу в сучасних умовах господарювання необхідно приділяти підвищену увагу, систематично займатись його професійним розвитком, підвищувати ефективність управління ним.

Кадрова політика кожного підприємства спрямована на формування робітників, яким властиві високі професійні якості та кваліфікаційні характеристики, але існують особливості, які визначають основні положення управління розвитком робітників.

Розвиток робітничих кадрів – це комплекс дій, що здійснюється в межах регіональної стратегії розвитку задля комплексного забезпечення господарюючих суб'єктів робітниками необхідного професійно-кваліфікаційного рівня та реалізується засобами кадрової політики окремого підприємства, й передбачає запровадження заходів з адаптації, професійного навчання, оцінки, руху та стимулювання робітників, що відповідають фізіологічним, розумовим та психоемоційним характеристикам людини та ведуть до досягнення поставлених цілей.

Слід також зазначити, що особливо актуальним залишається питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств промислового сектору, рівень розвитку робітничих кадрів яких є значним фактором впливу на загальну конкурентоспроможність підприємств у світі.

З огляду на наявність процесів інтеграції та глобалізації, вплив яких на вітчизняні робітничі кадри є переважаючим, доцільним є проаналізувати та узагальнити світовий досвід управління розвитком робітників з тим, щоб перенести основні тенденції та визначити основні пріоритети в управлінні розвитком робітників вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розв'язання проблем розвитку персоналу зроблено вітчизняними й зарубіжними вченими та практиками, серед яких О. Амосов, О. Атаєва, В. Веснін, Н. Гавкалова, Г. Десслер, О. Єгоршин, В. Ковальов, Н. Маркова, Є. Моргунов та ін. Питання щодо управління розвитком персоналу досліджувались такими вченими, як В. А. Савченко, Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко. Світовий досвід професійного навчання кваліфікованих робітників досліджували А. О. Ворначев, А. Н. Бойко, Ю. І. Кравець.

**Формулювання цілей.** На підставі проведеного аналізу літературних джерел, висловлювань різних вчених та фахівців ставиться за мету визначити особливості та узагальнити світовий досвід управління розвитком робітників з тим, щоб перенести основні тенденції та виділити основні пріоритети в управлінні розвитком робітників вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В системі управління персоналом підсистема «розвиток» є однією з найважливіших, оскільки в її межах забезпечується набуття необхідних знань, вмінь, навичок на основі компетентнісного підходу. В межах підсистеми «найм» перевіряється відповідність освітньо-кваліфікаційних характеристик вимогам робочого місця, наявність диплому, сертифікату, інших документів, що підтверджують кваліфікацію робітника, здійснюється попередня оцінка, але в процесі роботи робітник демонструє особливості, характеристики та властивості, що в більшості випадків мають бути посилені, оскільки певне робоче місце висуває конкретні вимоги до робітника.

Увага до вирішення нагального питання розвитку робітників не є випадковою. Починаючи з 2000-х рр. простежуються тенденції зростання попиту на робочу силу, зокрема у промисловості: за 2003–2007 рр. загальна потреба у працівниках промисловості збільшилася на 22%, найбільше у ресурсних галузях (добувній – на 38%, виробництві електроенергії, газу та води – на 41%) [1, с. 9].

В Україні формування робітничих кадрів здійснюється в системі професійно-технічної та вищої освіти. З огляду на досвід провідних країн світу переважаюча кількість робочих готується у спеціальних закладах, під час проходження навчання на короткотермінових курсах тощо.

Вітчизняні тенденції, навпаки, демонструють зменшення рівня підготовлених робітничих кадрів у ВНЗ I–II рівнів акредитації, що, в свою чергу, зумовлює наявність низького рівня мотивації молоді набувати кваліфікації молодших фахівців. Загальні тенденції в системі професійної підготовки робітничих кадрів такі: посилення диспропорцій між підготовкою робітників високої кваліфікації та робітничих професій з продовженням зростання дефіциту останніх; зниження привабливості професій інженерно-технічного спрямування; невідповідність підготовки робітничих кадрів світовим вимогам до їх професійно-компетентнісних характеристик, що знижує рівень конкурентоспроможності робочої сили в загальному контексті; нестача практичної компоненти в підготовці робітничих кадрів, що також нівелює набуті знання та вміння працівника.

Зазначені вище тенденції разом із недостатнім рівнем підвищення кваліфікації та перепрофілювання, що спостерігається на вітчизняних підприємствах з причин нестачі фінансових ресурсів, небажання керівників інвестувати кошти в розвиток персоналу, невміння обирати найбільш дієві методи розвитку робітничих кадрів, відсутність практики планування розвитку персоналу всіх категорій, недосконалість менеджменту трудових ресурсів – все це впливає на існування проблеми підготовки та перепідготовки робітничих кадрів, вирішення якої є етапом на шляху інтеграції України до європейського простору, до світового ринку робочої сили.

Перш за все, слід зазначити, що у сучасній Європі система професійної освіти і навчання перетворюється із другорядного на винятково важливий компонент освіти, про що свідчить цілеспрямована державна політика, зорієнтована на обґрунтування національних рамок кваліфікацій, стандартних кваліфікаційних вимог до навчання професії (табл. 1).

Перш ніж визначити особливості професійної підготовки в провідних країнах світу, представимо узагальнення В. А. Савченко основних типів узгоджень між урядами різних країн світу та роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу [2, с. 339].

Таблиця 1

**Основні типи узгоджень між урядами різних країн світу та роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу [2, с. 339]**

Країни світу	Типи узгоджень
Велика Британія, Канада, Нідерланди, США, Україна, Швеція	Організації не мають юридичних зобов'язань відносно підготовки персоналу та фінансування його навчання
Німеччина, Швейцарія, Японія	Роботодавці добровільно беруть на себе зобов'язання з професійного навчання персоналу
Бельгія, Данія, Нідерланди	Роботодавці та профспілки при підтримці уряду створюють фонди розвитку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, умови, витрати коштів яких регулюються колективними договорами
Франція, Індія, Ірландія, Корея, Пакистан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур та більшість латиноамериканських країн	Уряди на підставі діючого законодавства вводять для організацій обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, що в більшості випадків базується на податку на навчання персоналу
Велика Британія, Німеччина, Корея, Чилі	Уряди стимулюють організації з метою здійснення професійного навчання персоналу, перш за все засобом забезпечення звільнення від різних податків

Аналіз світового досвіду дає змогу зробити висновок, що вітчизняні роботодавці не мають юридичних зобов'язань відносно підвищення кваліфікації персоналу. Така ситуація не впливає позитивно на мотивацію керівників щодо забезпечення підвищення кваліфікації персоналу організації. Таким чином, існує можливість використання позитивного досвіду таких країн, які використовують, наприклад, диференційоване податкове навантаження, або звільнення організацій від різних податків.

Аналіз європейського досвіду демонструє значні переваги в області професійної освіти в таких країнах, як Німеччина, Велика Британія, Франція та ін. Беручи до уваги, що у Німеччині на одного фахівця припадає чотири представники робочих професій, дослідимо тенденції в цій державі та зробимо наголос на тому, що професійну 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 [3]. Німеччина є лідером у підготовці робітничих кадрів серед європейських країн, оскільки в країні найбільш розвинутий в Європі промисловий сектор, в структурі промисловості представлені всі галузі виробництва, і, незважаючи на існуючі в світі тенденції відходу від промисловості у класичному вигляді, Німеччина продовжує акцентувати увагу на розвитку промислових підприємств, що є підставою для огляду досвіду Німеччини та необхідністю визначити пріоритети у підготовці виробничих кадрів.

Трьома основними видами професійної освіти є: 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); удосконалення або підвищення кваліфікації; перенавчання.

У цьому сенсі професійна освіта в Німеччині подібна до вітчизняної за винятком відсутності в українській практиці професійного навчання на підприємстві. А. О. Ворначев та Ю. І. Кравець підкреслюють, що більшість молоді зазвичай починають професійне навчання після закінчення школи. У Німеччині воно організоване за так званою дуальною системою. Поняття «дуальна система» означає, що навчання проходить як на підприємстві, так і в професійній школі. В кінці навчання учень екзамнується компетентними органами (як правило, такими є торговельно-промислові або ремісничі палати і в цьому є певна різниця між вітчизняною та німецькою системами професійного навчання, оскільки ремісничі палати в Україні відсутні, а торговельно-промислові реалізують інші функції). Отримане після закінчення свідоцтво про освіту дає можливість пошуку роботи за фахом всюди і передбачає володіння професійними знаннями і навиками.

Досвід Великої Британії демонструє властивості, які характерні для системи розвитку виробничих кадрів. Система професійного навчання у Великій Британії базується на Законі про виробниче навчання, прийнятому у 1964 р. [3, с. 77]. В державі виділяються структури і рівні, в межах яких формуються і реалізуються проекти професійного навчання: Департамент освіти й науки і Міністерство зайнятості (вищий рівень); Комісія із професійної підготовки і Служба професійної кар'єри (другий рівень); Коледжі, професійні школи, центри професійної підготовки (третій рівень). Бачимо, що така складна система базується на комплексному підході вирішення проблем підготовки робітничих кадрів та передбачає розробку ґрунтовної стратегії розвитку працівників, яка охоплює всі зазначені вище рівні.

Слід також відмітити значну роль галузевих структур – Галузеві ради професійної підготовки (TECs) в процесі забезпечення підготовки кваліфікованих робітників у межах окремих галузей. Внесок зазначених структур полягає в тому, що вони створюють консультативні та дорадчі органи й комісії з допомоги організаціям у вирішенні питань професійної підготовки робітничих кадрів [3, с. 77].

Принцип безперервної освіти протягом життя за останні роки починає домінувати у вітчизняній практиці підготовки кваліфікованих кадрів. З огляду на це слід зазначити, що «безперервна освіта» є переважаючою концепцією підготовки робітничих кадрів на підприємствах Великої Британії. Для її реалізації Комісія із професійної підготовки розробляє проекти гнучкої системи професійного навчання, впроваджує норми й стандарти кваліфікаційних вимог у рамках програм «Стандарти професії». А агентство «Національна ініціатива освітньої орієнтації», створене у 1989 р., виконує такі функції:

1) інформування й консультації місцевих органів з розвитку профорієнтаційних послуг для дорослих. Надання інформації засновникам (Міністерству науки й освіти і Міністерству зайнятості);

2) сприяння поширенню позитивної практики роботи консультативних служб шляхом збору інформації з інноваційних проектів;

3) сприяння виданню довідників, методичних посібників і рекомендацій, а також проведенню конференцій і семінарів із проблем профорієнтації населення;

4) надання допомоги в плануванні й розробці програм підготовки фахівцями – консультантами у співробітництві з іншими організаціями [3, с. 82].

Аналіз досвіду розвитку професійної освіти у Франції демонструє наявність консультативних комісій з професійної освіти (Commissions Professionnelles Consultatives – CPCs), де половина місць належить представникам роботодавців та працівників, чверть – представникам уряду, чверть – експертам. В обов'язки комісій входить, наприклад, розробка змісту та стандартів для всіх національних професійних кваліфікацій, починаючи з першого рівня (level V – CAP (сертифікат професійної підготовки) і BEP (сертифікат загальної професійної освіти)) та завершуючи дипломами про вищу технічну освіту (BTS – level III). Дані щодо професійної освіти в цій країні ілюструють той факт, що професійна підготовка здійснюється в системі народної освіти: кожен рік біля 800 тис. випускників загальноосвітніх шкіл отримують свідоцтво про професійну підготовку, що дає право на працевлаштування [4, с. 83]. Незважаючи на наявність свідоцтва, логічним є небажання керівників без обмежень приймати на роботу таких випускників: проблема відстані теорії

від практики, невідповідність освітніх програм потребам реального виробництва, вік випускників – усе це зумовлює укладання «кваліфікаційних контрактів» між керівниками та майбутніми працівниками до підтвердження останніми кваліфікації та отриманих навичок.

В одній зі Скандинавських країн – Данії – введена в дію Консультативна рада з початкової професійної освіти, до складу якої входить двадцять членів, що являють собою соціальних партнерів, керівників навчальних закладів, асоціації викладачів, вчителів тощо.

Наступна країна світу – Нідерланди – є однією з лідерів за наявністю широкого спектру освітніх закладів, в межах яких забезпечується професійна освіта. У Нідерландах представники роботодавців та професійної освіти діють взаємно з питань створення професійних профілів (аналогів професійних стандартів) та удосконалення програм професійної підготовки, проведення екзаменів у рамках національних галузевих експертних центрів та асоціації експертних центрів.

Ради з розвитку галузевих кваліфікацій, що діють у Канаді, Австралії, Великій Британії, створені об'єднаннями роботодавців конкретних галузей, не лише здійснюють розробку професійних стандартів, а й взаємодіють із закладами професійної освіти та їх асоціаціями, що сприятиме підвищенню якості навчання через:

- 1) створення умов, за яких заклади професійної освіти зацікавлені у встановленні взаємодії зі сферою виробництва та урахуванні її вимог у роботі;
- 2) фінансові механізми (цільове фінансування державою закладів, які реалізують програми професійної освіти в залежності від потреб народного господарства в конкретних професіях);
- 3) акредитаційні механізми, оскільки отримання акредитації та права видавати дипломи, що визнаються в державі, отримують ті заклади професійної освіти, які використовують професійні стандарти при розробці програм, залучають представників роботодавців до проведення оцінювання та атестації слухачів.

Професійне навчання потребує як створення сприятливих для нього умов, так і відповідної координації. Так, з метою координації професійного навчання та виконання соціальних програм у Берліні створений Європейський центр розвитку виробничого навчання – так званий інститут обліку інформації про результати досліджень в області безперервної професійної освіти.

За час існування ЄС в його країнах створено механізм контролю та координації на національному рівні. Так, в Данії функціонують паритетні комітети безперервної професійної підготовки, у Німеччині – Федеральний інститут безперервної освіти. У Нідерландах державні та регіональні органи профе-

сійної освіти сумісно розробляють навчальні програми та контролюють виконання контрактів про навчання, що укладають працівники з керівниками підприємств. У Бельгії управління діяльністю центрів професійної підготовки здійснює Національна служба зайнятості [4].

Узагальнюючи огляд існуючих у світі освітніх систем, що забезпечують формування та розвиток робітничих кадрів, визначимо особливості, що характерні для зазначених систем: безперервність навчання; наближення теорії та практики; контроль та координація розробки освітніх програм; впровадження компетентнісного підходу в процес підготовки робітничих кадрів, співпраця керівників організацій, установ та закладів, що беруть участь у підготовці робітничих кадрів; додержання оптимального співвідношення між підготовкою робочих та спеціалістів і керівників.

Концептуальними положеннями системи підготовки робітничих кадрів у провідних європейських країнах, таким чином, можна вважати: компетентнісний підхід (спеціальна, соціально-правова, персональна та ін.); практико-орієнтованість освіти; використання фондів підтримки професійного розвитку робітничих кадрів; стимулювання керівників організацій впроваджувати схеми підвищення кваліфікації робітничих кадрів; розробка єдиних стандартів в європейській системі підвищення кваліфікації.

Якщо акцентувати увагу на вітчизняному досвіді управління розвитком робітників, то підвищення кваліфікації робітничих кадрів в Україні має особливості та визначається Законом України «Про професійний розвиток працівників», згідно з яким основними напрямками діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників є планування потреб у розвитку, організація професійного навчання, стимулювання професійного зростання, проведення атестації та оцінка її результатів. Тобто чинне законодавство не суперечить традиційним поглядам вітчизняних науковців на розвиток персоналу в організації. Але слід відмітити, що у наведеному законі з'являється поняття формального та неформального навчання персоналу [5]. Такий розподіл, як зазначає Р. Свенсон, є характерним для американської системи навчання персоналу [6].

Оскільки здійснений аналіз закордонного досвіду стосується, перш за все, формальної освіти, будемо спиратися на існуючі положення з організації формальної освіти робочих кадрів в Україні та відзначимо, що освіта має бути безперервною та базуватися на компетентнісному підході. Основу компетентнісного підходу створюють необхідні знання, здатності, навички та спроможності, мотиви, а також соціально-психологічні властивості робітників, які обумовлюють його поведінку. Безперервна освіта робочих кадрів, а отже, й розвиток необхідних компетентностей, забезпечують ефективність діяльнос-



ті робітника. Компетентнісному підходу в межах безперервної освіти необхідно приділяти значну увагу, зокрема, при формуванні навчальних програм з підготовки робітників необхідно враховувати, що праця на підприємстві має неперервне значення в забезпеченні всіх процесів суспільного розвитку, тому особливого значення набуває формування професійних компетентностей робітника.

Як показники професійної компетентності можна визначити: спроможність до прогнозування (уміння планувати роботу, передбачати ускладнення та ін.); успішність діяльності (частота успіху, рівень досягнень); ступінь усвідомленості діяльності; розуміння мотивів діяльності робітників; уміння правильно ставити завдання, вирішувати їх, досягати цілей.

**Висновки.** У сучасних умовах професійне навчання (до складу якого входять первинна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка робітників) можна визначити як комплексний безперервний процес. Відповідно до цілей визначаються форми та методи навчання, які дозволять сформувати високопрофесійного, конкурентного, продуктивного робітника. Але в умовах несприятливої економічної ситуації більшість промислових підприємств проводить політику обмеженого фінансування саме навчальних програм, що є серйозною перешкодою для реалізації професійного розвитку робітників на підприємстві. Але незважаючи на це, підвищення кваліфікації робітничих кадрів, що спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, залишається важливим та необхідним заходом поліпшення ефективності виробничої діяльності як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія. Донецьк, 2008. 348 с.
2. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
3. Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ: Педагогічна думка, 2012. 145 с.
4. Бойко А. Н. Профессиональное обучение персонала – основной фактор стимулирования мирового инновационного развития. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2012. № 1. С. 80–84.
5. Про професійний розвиток працівників: Закон Україн від 05.07.2012 № 5067-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 24. Ст. 243. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
6. Swanson, Richard Holton Elwood III Foundations of human resource development. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008. 440 p.

## REFERENCES

1. Antoniuk, V. P. (2008). Formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu v Ukraini : sotsialno-ekonomichna otsinka ta zabezpechennia rozvytku. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Donetsk [in Ukrainian].
2. Savchenko, V. A. (2002). Upravlinnia rozvytkom personalu: navch.posibnyk. K.: KNEU [in Ukrainian].
3. Vornachev, A. O., Kravets, Yu. I. (2012). Profesiine navchannia kvalifikovanykh robotnykiv u krainakh Yevropeiskoho soiuzu. K.: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].
4. Boiko, A. N. (2012). Professionalnoe obuchenye personala – osnovnoi faktor stymulirovaniya myrovoho ynnovatsyonnoho razvytyia. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny – World economy and international economic relations*, 1, 80–84 [in Russian].
5. Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv: Zakon Ukrain vid 05.07.2012 r. № 5067-VI. (2012). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 24, art. 243.
6. Swanson, Richard Holton Elwood III (2008). Foundations of human resource development. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2017 р.

### А. А. ЧЕРНЯЕВА

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и международной экономики Харьковского института финансов Киевского национального торгово-экономического университета, Харьков, Украина

## МИРОВОЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РАБОЧИХ КАДРОВ

В статье рассматривается процесс развития рабочих кадров, как одного из главных этапов обеспеченности рабочими кадрами для удовлетворения работодателей в работниках соответствующей профессии и квалификации. Были определены основные приоритеты в управлении развитием рабочих отечественных предприятий промышленного сектора; проанализирован и обобщен мировой опыт управления развитием рабочих для того, чтобы перенести основные тенденции в управлении развитием отечественных предприятий, так как уровень развития рабочих кадров является значительным фактором влияния на общую конкурентоспособность предприятий в мире.

**Ключевые слова:** развитие, рабочие кадры, кадровая политика, повышение квалификации, подготовка, переподготовка, профессиональное обучение, непрерывное образование.

**A. O. CHERNYAEVA**

PhD in Economics, associate professor of the Department of economics and international economics Kharkov Institute of Finance of Kyiv National University of Trade and Economics, Kharkiv, Ukraine

## **THE WORLD EXPERIENCE OF DEVELOPMENT MANAGEMENT OF WORKING PERSONNEL**

**Problem setting.** Modern socio-economic conditions require the domestic producer to create a base for the formation of competitive activities. It involves the choice of forms and methods of attracting, forming and developing workers of the required professional and qualification level.

**Recent research and publication analysis.** A significant contribution to solving the problems of personnel development has been made by domestic and foreign scientists and practitioners, including O. Amosov, O. Ataieva, V. Vesnin, N. Havkalova, H. Dessler, O. Yehorshyn, V. Kovalov, N. Markova, Ye. Morhunov and others.

**Paper objective.** The process of development of working personnel as one of the main factors of ensuring the employers with workers of the corresponding profession and qualification is considered in the article.

**Paper main body.** The development of working personnel is a complex of activities carried out within the framework of a regional development strategy. It is carried out for the comprehensive provision of business entities by the workers of the necessary professional qualification level and implemented by means of personnel policy of the individual enterprise. The world experience of development management of working personnel has been analyzed and summarized in order to transfer the main trends and determine the main priorities in the management of the development of workers in domestic enterprises of the industrial sector.

**Conclusion of the research.** The lack of financial resources, the reluctance of managers to invest in personnel development, the inability to choose the most effective methods for the development of working personnel, and the imperfection of manpower management have a negative impact on the training and retraining of the workforce, which limits the possibilities of integration into the world labor market.

### **Short Abstract for an article**

**Abstract.** The process of the development of working personnel as one of the main stages of ensuring the employers with workers of the corresponding profession and qualification, which is a significant factor of the competitiveness of enterprises is considered in the article. The world experience of working personnel management is generalized and the main priorities in the management of the development of workers in domestic enterprises of the industrial sector are determined.

**Key words:** development, working personnel, personnel policy, further training, training, retraining, vocational training, continuing education.