

Європейський досвід удосконалення розвитку людського капіталу на базі управління освітою і професійною підготовкою персоналу

М. ХРОМОВ,
кандидат економічних наук
Інститут економіки промисловості НАН України
м. Донецьк

Досліджено європейський досвід управління освітою та професійною підготовкою персоналу на основі загальнонаукових принципів організації освітнього процесу. Виконано системний аналіз сучасних педагогічних технологій формування людського капіталу на всіх рівнях ієрархії управління економічним і суспільним розвитком. Визначено світові тенденції найраціональнішого вирішення задач ефективного розвитку трудових ресурсів на основі поєднання розбудови масової багаторівневої системи освіти зі збереженням індивідуальних освітніх контактів. Запропоновано механізми реформування системи освіти і професійного навчання України з урахуванням досвіду інших країн та особливостей вітчизняного національного менталітету.

Исследован европейский опыт управления образованием и профессиональной подготовкой на основе общих научных принципов организации образовательного процесса. Выполнен системный анализ современных педагогических технологий формирования человеческого капитала на всех уровнях иерархии управления экономическим и общественным развитием. Определены мировые тенденции наиболее рационального решения задач эффективного развития трудовых ресурсов на основе объединения построения массовой многоуровневой системы с сохранением индивидуальных образовательных контактов. Предложены механизмы реформирования системы образования и профессионального обучения Украины с учетом опыта других стран и особенностей отечественного национального менталитета.

It is examined the european experience of managing by the education and the professional training on the base of common scientific principles for organising the educational process. It is done the system analysis of the modern pedagogical technologies for providing the high level of forming the human capital at all levels and ranks of managing by the economical and public development. It is determined the main world tendencies of the most rational task decisions for effective developing the labour resources on the base of uniting the construction of mass multileveled system in order to keep the individual educational contacts. It is offered the mechanisms for forming the educational system and professional training in Ukraine in the expence of the other countries uniting the advanced pedagogical ideas and innovation with peculiarity of national mentality, specific approach to the education, training and identity forming.

Ключові слова: *система освіти, професійна підготовка, закордонний досвід, трудові ресурси, ефективність розвитку, якість людського капіталу.*

Сучасне суспільне виробництво в світі ґрунтується на двох прогресивних та динамічних процесах, що взаємопов'язані між собою, а саме: науково-технічному вдосконаленні його матеріальних елементів і науково-соціальному перетворенні людського капіталу. Ці два тісно переплетені аспекти еволюції являють собою потужні гармонійні прояви життєвої активності суспільства, що набувають все більшої соціальної спрямованості.

Науково-технічний прогрес, який вже багато років є одним з визначальних факторів економічного зростання у світі, найбільше виражений у провід-

них, економічно розвинутих країнах, де відбуваються докорінні системні і швидкі перетворення, що відображаються у зростанні як рівня виробничих можливостей суспільства, так і його добробуту. В свою чергу трудові ресурси під впливом інформаційно-технологічного розвитку економіки досягають високої інтелектуальної, інноваційної зрілості та набувають величезного творчого потенціалу. Загалом ці процеси не тільки дозволяють тлумачити особистісний чинник як провідний елемент виробничих сил, а й вимагають цього.

Проблемам професійного розвитку кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації персоналу, впро-

вадження інноваційних технологій і визначальній ролі в цьому процесі науки й освіти присвячені праці таких науковців, як С. І. Бандур, О. А. Грішнова, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, Ю. М. Маршавін, І. Л. Петрова, Л. В. Шаульська та інших.

Однак стрімкі зміни людського потенціалу під впливом науково-технічного прогресу, запровадження інформаційних технологій, динамічних змін в сучасних економічних системах роблять актуальним продовження досліджень професійного розвитку персоналу.

Метою статті є дослідження кращого закордонного, зокрема європейського, досвіду вдосконалення розвитку людського капіталу на науковій базі управління освітою і професійною підготовкою персоналу.

Викладення основного матеріалу статті. Процес інтелектуалізації суспільної праці має кілька взаємопов'язаних аспектів. По-перше, під впливом потреб економіки змінюються сутність праці та принципи організації освіти. Відбувається її подальший розвиток та галузево-професійне вирівнювання — в результаті підтягнення галузей та професій з низьким базовим освітнім рівнем до найбільш розвинених за цією ознакою.

По-друге, вирішального стратегічного значення набувають характеристики особистісних рис людини, зорієнтованих на розвиток ініціативи, творчого мислення та спеціальної підготовки. Утверджуються принципи трудової діяльності, основою яких є постійне оновлення знань і засвоєння нових спеціальностей.

По-третє, оскільки результат інноваційної діяльності — це здебільшого складний продукт абстрактно-логічної та емоційно-образної свідомості, в закладах освіти особливої уваги набувають розвиток культури та естетичне виховання майбутніх працівників.

В економічно розвинутих країнах учені, дослідники, новатори будь-яких професій користуються особливою повагою і суспільним визнанням. Високо цінуються також самотність, особиста ініціатива в усіх сферах діяльності. Поняття «культура корпорації» стає важливою категорією свідомості ділових кіл сучасного ринкового бізнес-середовища¹.

У західних країнах підприємці є основними ініціаторами інтенсифікації не тільки загальноосвітньо-

го та професійного, а й культурного розвитку населення. Багато великих та середніх компаній Західної Європи беруть активну участь у розвитку та поширенні досягнень національної і світової науки та культури. В усіх соціальних верствах західного суспільства зростає прагнення до отримання вищої освіти та поглиблення знань, і це стимулюється урядами, підтримується засобами масової інформації. Рівень оплати праці значною мірою пов'язаний з освітньо-кваліфікаційними ознаками.

Приблизно з 70-х рр. минулого століття на професії та види діяльності, у яких переважає інтелектуальна праця або присутні її елементи, за підрахунками дослідників, припадає більша частина притоку робочої сили на підприємства розвинених країн. Наприклад, у Німеччині цей показник становить — 89%, Великій Британії — 95%. Причому від 50 до 75% усіх осіб, що починають трудову діяльність, мають професійну підготовку вищого рівня кваліфікації².

Практично всі країни характеризуються специфічними особливостями організації системи освіти та професійної підготовки. Однак спільною рисою процесу підготовки кадрів є, як і потребують загальнонаукові принципи організації освітнього процесу, розвиток людських ресурсів та освіти під безпосереднім впливом ринкових сил, оскільки саме вони визначають, яке навчання потрібне компанії і як адекватно оцінити необхідні вміння та здібності³.

Західними компаніями капіталовкладення в розвиток людських ресурсів розглядається як беззаперечний і безумовний засіб підвищення ефективності економічної діяльності і власної конкурентоспроможності. Тому для багатьох з них загальноприйнятною є норма, коли бюджет професійного навчання — це найбільша після оплати праці стаття витрат і становить від 2 до 10% фонду заробітної плати, а, наприклад, в компанії «Pfizer» — 14% загальної суми на оплату праці. Майже кожна компанія безпосередньо займається підготовкою персоналу для власних потреб і намагається, щоб її працівники всебічно відповідали саме її цілям і завданням⁴.

Стосовно розвитку системи навчання і професійної освіти в Європі, то починаючи з листопада 2002 р., проголошено так званий Копенгагенський процес. Він закріплений Декларацією Європейської комісії і міністрів освіти європейських країн

¹ Бушмарин І. Трудовые ресурсы в экономике России и Запада / И. Бушмарин. — М.: Мысль, 1998. — С. 15.

² Бушмарин І. В. Пути повышения творческого потенциала трудовых ресурсов: опыт экономически развитых стран / И. В. Бушмарин // Труд за рубежом. — 2004. — № 1. — С. 117.

³ Муравьева А. А. Формирование умений для рынка труда в Испании / А. А. Муравьева // Труд за рубежом. — 2006. — № 1. — С. 88.

⁴ Калініна С. П., Гетьманенко О. О. До питання про зарубіжний досвід розвитку людських ресурсів / С. П. Калініна, О. О. Гетьманенко // Соціально-економічні аспекти промислової політики. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами і маркетинга в контексті стратегії розвитку України: Сб. науч. тр. В 3т. — Т.1 / НАН України. Ін-т економіки пром-сти. — Донецьк, 2007. — С. 288.

щодо розвитку співробітництва у сфері професійної освіти і навчання та передбачає вдосконалення міждержавної взаємодії на загальноєвропейському рівні, а також активізацію заходів щодо підвищення якості й привабливості професійної освіти і підготовки.

Копенгагенська декларація спрямована на формування єдиного європейського простору в сфері професійної освіти і навчання. Вона відображає ідеї Лісабонської стратегії 2001 р. — цілі розвитку ЄС, а також інших важливих загальноєвропейських нормативних рішень, таких як Меморандум про освіту впродовж життя (2000) тощо⁵.

В сучасних західних країнах з іноваційно спрямованою економікою особливою цінністю визнана розвинена самодостатня особистість. Досвід країн із соціально ефективною ринковою економікою свідчить про пряму залежність темпів удосконалення та розвитку виробництва, його конкурентоспроможності на світових ринках від рівня професійної підготовки кадрів. Швидке старіння знань, обумовлене високими темпами науково-технічного прогресу, вимагає постійного навчання персоналу, зокрема і всередині фірми. Це проявляється у підвищенні вимог до якості робочої сили, а також у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів з боку держави та приватного сектора.

Дослідження CEDEFOP свідчать, що в Європі відбувається перерозподіл зайнятих та значущості для забезпечення економічного зростання від галузей первинного сектора і традиційних галузей до сфери послуг та економіки знань. Зміни у різних секторах і в майбутньому відчутно впливатимуть на потребу у високих професійних навичках, так само, як і зміни в організації праці та робочого процесу⁶.

Країни підтверджують необхідність зміцнення зв'язків між освітою та ринком робочої сили, вказуючи на значні розбіжності між потребами у фаховій підготовці та кваліфікаціями як на причину розробки рамкових систем кваліфікацій (основна ідея якої полягає у підтримці концепції навчання протягом усього життя і яка поєднує окремі освітні і навчальні системи) та стандартів навичок і вмінь.

У Європі більшість країн — членів ЄС повідомляють про пріоритетність розробки узгодженої політики навчання впродовж усього життя. Зазначений процес включає в себе зміцнення зв'язків між

загальною освітою, професійним навчанням та вищою освітою і активізує адаптацію освіти до вимог ринку праці з метою інтеграції усіх типів професійного навчання⁷.

Європейський парламент і Європейська рада схвалили рекомендації щодо Європейської рамки кваліфікацій (ЄРК), спрямовані на забезпечення навчання протягом усього життя. ЄРК є добровільною рамковою системою, тобто країни не мають офіційних правових зобов'язань щодо її впровадження і також можуть розробити національні кваліфікаційні системи чи узгодити їх з ЄРК. Однак планується, що починаючи з 2012 р., усі нові кваліфікації обов'язково міститимуть посилання на відповідний рівень ЄРК⁸.

Європейські країни розробляють спільні підходи до дослідження та визначення потреб у професіях, навичках і компетенціях. Однак освітні системи та системи професійно-кваліфікаційної класифікації країн Західної Європи є дуже різноманітними.

Франція є однією з найрозвинутіших країн світу з відносно високими доходами на одну особу населення. Це дає змогу витратити на освіту значні кошти (понад 7% ВВП).

У Франції частина вищої освіти практично повністю відкрита (переважно університети) і вступ зводиться майже до простого запису на навчання і сплачування символічної суми на витрати канцелярії. Інша частина — «закрита» (домінують неуніверситетські заклади), бо прийом ведеться із суворою селекцією на конкурентних засадах, але з гарантією працевлаштування після отримання диплому.

У вищі школи, які готують держслужбовців і також гарантують випускникам постійне місце праці, надаючи освіту дуже високого гатунку, вступають за конкурсом після дворічних післяшкільних підготовчих (репетиторських) класів, програми і вимоги яких вищі, ніж на двох курсах університетів.

Навчання у ВЗО Франції організовується за трьома стадіями — циклами. Перший триває два роки, впродовж яких більше 50% всього контингенту університетів отримує загальну вищу освіту, уточнює фахову орієнтацію і здобуває першу академічну кваліфікацію (проміжний диплом DEUG). Другий цикл — поглинання і фахова підготовка (2–3 роки). Він поділяється на дві стадії і надає кваліфікації «лісанс» і «метріз». Третій цикл дуже спеціалізова-

⁵ Пуховська Л. Стратегії формування загальноєвропейського простору професійної освіти / Л. Пуховська // Професійно-технічна освіта. — 2005. — № 4. — С. 38.

⁶ Future Skill Needs in Europe. Medium-term forecast, Synthesis report. CEDEFOP. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. — 129 p. // http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/information_resources.

⁷ Савченко Г. О. та ін. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька, О. О. Макарчев та ін. // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право, Т. 2. — 2009. — С. 16.

⁸ Draft 2008 joint progress report of the Council and the Commission on the implementation of the 'Education & Training 2010' work programme «Delivering lifelong learning for knowledge, creativity and innovation». — P. 20. // <http://ec.europa.eu/education>.

ний і готує до початку серйозних наукових досліджень. Прийом на нього відбувається за конкурсом, тривалість навчання — один рік.

Система освіти Франції має такі особливості:

- рекордне серед розвинених країн охоплення дітей дошкільним вихованням у спеціалізованих закладах і одна з кращих у світі систем підготовки до обов'язкового навчання;

- дуже мала участь населення в оплаті освіти та всіх інших форм послуг з набуття знань і підвищення кваліфікації;

- відносно «дешева» вища освіта, яка одночасно відзначається визнано високим рівнем знань і вмінь випускників ВЗО всіх типів;

- висока централізація управління і фінансування освіти зі створенням на державні кошти системи структур та об'єднань для залучення громадськості та фахових асоціацій до вироблення освітньої політики та вирішення складних проблем поточної діяльності закладів освіти;

- наявність системи передбачення попиту на ринку праці та використання її даних у заходах з професійної орієнтації учнів коледжів та інших закладів освіти;

- висока якість навчання у школах, яка досягається завдяки цілому комплексу заходів, зокрема ефективній диференціації заключної стадії середньої освіти та системі поточного і заключного контролю роботи учнів та вчителів;

- належна підготовка та оплата вчителів і викладачів, побудова системи стимуляції до самовдосконалення і розширення фахових знань і можливостей;

- створення складної та багатостадійної системи підтримки здібних до освіти і праці учнів, вибір освітньої програми на основі індивідуальних рис і ознак спроможностей;

- збереження елітарної структури підготовчих класів (які визначають високі вимоги до навчання на рівні ліцеїв) та великих шкіл з дуже суворим (але справедливим) підбором кандидатів на всіх стадіях;

- майже ідеальна реалізація принципів прав особи та рівного доступу до всіх стадій освіти, зокрема шляхом безконкурсного вступу до університетів та безплатного навчання в них;

- цивілізоване регулювання і державна підтримка діяльності приватних закладів освіти та розширення свободи вибору для молоді⁹.

В Німеччині найглибші реформи вищої освіти, що отримали назву «неогуманістичні», відбулися в ХІХ сторіччі. 1809 р. в Берліні було створено університет за новою концепцією. Ця подія пов'язана з

іменем Вільгельма фон Гумбольда, який деякий час керував освітою в уряді Пруссії. В основу діяльності цього навчального закладу, що й досі залишається моделлю класичного університету, він поклав такі принципи: широка автономія при державному фінансуванні, самоврядування групи керівників кафедр (ординаріїв), наукові дослідження без вузького практичного спрямування, відмінність від шкільної та суто професійної підготовки. Реалізація цих принципів вивела тогочасну Німеччину на позицію світового лідера в царині вищої освіти та докторантури, а нова модель університету стала широко поширеною в усьому світі.

Після Другої світової війни університетського статусу набули й технічні навчальні заклади для розвитку прикладних наук, а також у ранг закладів вищої освіти перейшли вищі фахові школи, які готують спеціалістів з інженерії, бізнесу, менеджменту тощо.

Внутрішньофірмовий ринок робочої сили в Німеччині врівноважується за рахунок чітко організованої системи підвищення кваліфікації персоналу, завдяки підтриманню його конкурентоспроможності. З урахуванням перспективи розвитку техніки і технології як самими підприємствами, так і фаховими освітніми установами забезпечується послідовне пристосування професійної кваліфікації до нових умов виробництва і підготовка до виконання додаткових професійних завдань. Це пристосування є логічним продовженням підходу, що відповідає умовам дуальної системи (коли разом з молоддю підготовку проходить значна кількість дорослого населення). Аналогічна система застосовується також в Австрії, Данії, Швейцарії. Вона об'єднує навчання на робочому місці з теоретичною підготовкою в навчальних закладах. Фінансування дуальної системи поєднує платежі підприємців, які покривають витрати на практичне навчання, і державне фінансування.

В Німеччині досягнуто суспільне розуміння значущості професійного навчання кадрів. Ця дуже давня традиція показує, як воля людини до навчання та його рівень визначають суспільне положення особи, визнання і пошану людей, що оточують її, і, перш за все, розуміння самої себе. От чому професійне (в тому числі і внутрішньофірмове) навчання робочої сили в Німеччині високо цінується як населенням, так і державою. Структура суспільства сформована за моделлю, яка передбачає єдність системи освіти, професійного навчання, в тому числі й отриманого на підприємстві, та системи зайнятості¹⁰.

⁹ Яцюк О. В. Світовий досвід організації фахового навчання / О. В. Яцюк // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 6. — С. 129.

¹⁰ Новиков П. В., Зуев В. М. Оперезающее профессиональное образование: научно-практическое пособие / П. В. Новиков, В. М. Зуев. — М.: РГATIЗ, 2000. — С. 185.

Сам термін «вища освіта» у Великій Британії характеризує проходження курсів навчання на університетському й подібному йому рівні, наслідком чого є отримання формальної кваліфікації — бакалавра, магістра, доктора філософії. У Великій Британії в другій половині XX та на початку XXI сторіччя, відбувся перехід від елітарної моделі освіти, яка характеризувалася традицією надання якісної вищої освіти відносно невеликій кількості студентів, здебільшого з елітарних шкіл, до моделі рівних можливостей доступу до вищої освіти (егалітаризму). Так, в останнє десятиліття державою було вжито заходів щодо надання можливостей більшій частині населення отримати вищу освіту. Кількість студентів за останнє десятиліття зросла удвічі, і Велика Британія навіть перевищила інші розвинені країни світу за співвідношенням чисельності прийнятих у ВНЗ

Таблиця 1

Співвідношення чисельності прийому у ВНЗ і чисельності випускників повної середньої школи*

Країни	Значення показника, %
США	69,2
Японія	48,0
Німеччина	42,0
Франція	47,9
Велика Британія	69,1

різних рівнів і чисельності випускників повної середньої школи (табл. 1).

* Джерело: Офіційний сайт Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.

Відносно високий рівень вищої освіти у Великій Британії підтверджується також даними рейтингу країн за показниками «вища освіта», де Велика Британія займає десяте місце із 59; у першу трійку ввійшли Канада, США та Австралія¹¹.

В Іспанії розвиток людських ресурсів та навчання знаходяться, як і в інших розвинутих країнах Заходу, під безпосереднім впливом ринкових сил. Освітня політика орієнтується на технологічні зміни та структуру міжнародної торгівлі.

Управління безперервним навчанням здійснюється спільно урядом (Міністерством праці і соціальних питань) та соціальними партнерами у межах Тристороннього фонду з навчання та зайнятості.

Кошти, які необхідні для діяльності Фонду, відраховуються частково роботодавцями залежно від розмірів фонду заробітної плати та безпосередньо працюючими (аналогічно формується Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття в Україні). В управлінні безперервним професійним навчанням бере участь також Міністерство суспільних робіт.

Тристоронній фонд займається регулюванням безперервного професійного навчання, включаючи його фінансове забезпечення, зокрема на базі соціальних центрів, забезпечення навчальними матеріалами, розробку програм, підготовку статистичної інформації, оцінку потреб у знаннях і навичках тощо¹².

Система професійного навчання в Іспанії спрямована на інтеграцію до нової моделі освоєння вмінь в умовах глобалізації для досягнення ефективності управління освітою, що адекватна викликам сучасного економічного розвитку. В ситуації, коли потреба в кваліфікованій праці зростає, що є звичайним процесом для суспільства, що базується на знаннях, а можливість точних прогнозів зменшується в умовах високої швидкості змін, економіка Іспанії все більше покладається на безперервне навчання¹³.

У Швеції питаннями навчання працівників та корпоративного розвитку займаються фонди сприяння зайнятості, які організовані в межах колективного договору між конфедераціями роботодавців і профспілок.

В країнах ЄС поширена система так званих освітніх ваучерів — цільового виділення коштів на певну соціальну потребу людини, зокрема на освіту. У Нідерландах можливе формування індивідуальних рахунків на навчання працівників. Особи, які потребують підвищення кваліфікації, одержують можливість відкрити цільовий рахунок, на який нараховується субсидія. Рахунок поповнюється підприємством та працівником, кошти з нього можуть бути витрачені лише на підвищення кваліфікації.

Одним з поширених засобів участі держави у фінансуванні навчання на виробництві є проведення грантових конкурсів серед працівників, переможці яких отримують стипендії для підвищення кваліфікації (Австрія, Велика Британія, Нідерланди). В Угорщині, крім того, особи, які навчаються за програмами підвищення кваліфікації, отримують 30%-ві податкові пільги¹⁴.

¹¹ Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великої Британії / О. М. Левченко. — К.: ВД «Корпорація», 2005. — С. 104.

¹² Peraïta C. Características de la formación en la empresa española. Papeles de Economía Española. — 2000. — P. 302.

¹³ Муравьёва А. А. Формирование умений для рынка труда в Испании / А. А. Муравьёва // Труд за рубежом. — 2006. — № 1. — С. 106.

¹⁴ Ланська С. П. Удосконалення системи професійного розвитку працівників на виробництві в Україні: урахування зарубіжного досвіду // Вісник Донецького національного університету. — Серія В. Економіка і право. — Донецьк, 2009. — Т.1. — С. 210.

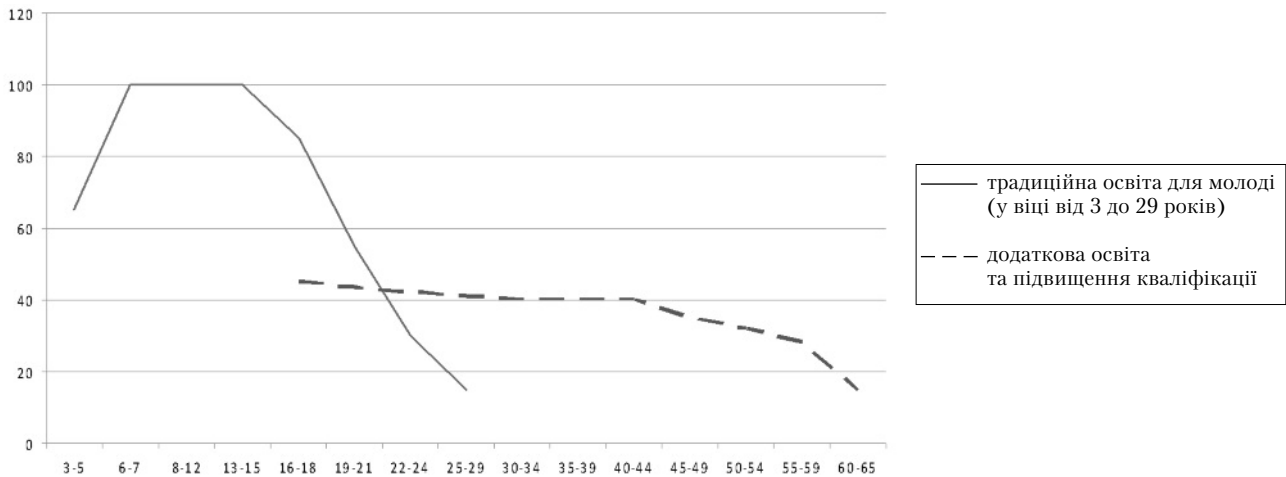


Рис. Участь населення країн – членів ОЕСР в загальній обов’язковій освіті та навчанні дорослих за віковими групами*

* Джерело: *Обучение в течение жизни: политика стран ОЭСР в области непрерывного образования.* — Электронный ресурс. — Режим доступа: // <http://www.oecdcentre.material/opicpublic>.

Періодичність підвищення кваліфікації у різних країнах**

Таблиця 2

Країна	Середня кількість років між підвищенням кваліфікації
Японія	1 – 1,5
Країни ЄС	3 – 5
Російська Федерація	7 – 8
Україна	12

** Джерело: *Синенко Н. Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року / Н. Синенко // Справочник кадровика. — 2006. — № 6. — С. 85.*

В результаті заходів, що вживаються у державах Європейського Союзу, періодичність підвищення кваліфікації майже в 4 рази вища за українську, а в Японії – в 10 разів (табл. 2).

В державах ОЕСР (Організація економічного співробітництва і розвитку) в середньому від 15 до 45% населення працездатного віку беруть участь у певних освітніх програмах. Ця участь стимулюється шляхом надання субсидій та грантів, займів на пільгових умовах, звільненням від податків та частко-

вим (від 25 до 50%) відшкодуванням вартості навчання (рисунок).

При цьому з розвитком системи освіти в провідних країнах форми та методи її вдосконалення все більше базуються на концепціях сумісної участі та спільної відповідальності в освіті.

Висновки. Досвід розвинутих країн світу щодо розвитку і реформування системи освіти і професійного навчання має для України виняткове значення як безпосередньо для вдосконалення цієї сфери, так і у зв’язку з її входженням в європейський освітній простір, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної системи освіти, а також спеціалістів на глобальних фахових ринках праці.

Подальше вирішення проблем розвитку освіти і професійної підготовки в Україні буде більш ефективним в разі поєднання власного досвіду з кращими розробками розвинутих країн світу. Сучасному поколінню для досягнення соціальних успіхів (як головної кінцевої мети суспільної діяльності) протягом життя необхідно, як правило, декілька разів змінювати сферу професійної діяльності, а фахівцям, що залишаються зайнятими в певній царині тривалий час, – постійно підвищувати й оновлювати свою кваліфікацію. Міжнародна практика свідчить, що у працівників з низьким рівнем квалі-