

**Ситник О. Ю.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту, економіки та права  
Кіровоградської льотної академії  
Національного авіаційного університету

**Sytnyk O. Y.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior lecturer of Management, Economics and Law Department  
Kirovograd Flight Academy of National Aviation University

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ НАЛАГОДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УКРАЇНІ КРИЗЬ ПРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

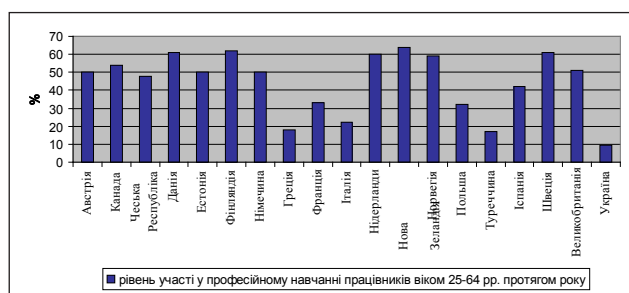
### STAFF DEVELOPMENT THROUGH THE SOCIAL DIALOGUE IN UKRAINE IN TERMS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

**Анотація.** У статті охарактеризовано особливе значення налагодження соціального діалогу для вирішення питань фінансування та розвитку найманих працівників організацій. Розглянуто наявні форми взаємодії соціальних партнерів у зарубіжних країнах. Виокремлено позитивний зарубіжний досвід впливу соціального діалогу у сфері розвитку персоналу, який може бути використано в Україні.

**Ключові слова:** професійне навчання, розвиток персоналу, соціальний діалог, соціальний партнер, трипартизм.

**Постановка проблеми.** Досвід регулювання соціально-трудових відносин у розвинених країнах свідчить, що розвиток персоналу, шляхи його фінансування, налагодження безперервного навчання та підвищення трудового потенціалу є одними з головних питань соціального діалогу. Однак масштаби ефективності соціального діалогу і партнерства в забезпеченні професійної підготовки нині обмежені можливостями і наявними ресурсами учасників. Вони відрізняються залежно від країни, галузі, масштабів підприємств [2, с. 25].

Потенціал соціального діалогу для розв'язання проблем розвитку персоналу в різних державах світу залучається неоднаковою мірою, проте в економічно розвинених країнах участь роботодавців у цих процесах зазвичай є вагомим, а частка працівників, які залучені до професійного розвитку, є досить високою. Україна значно відстає за показниками залучення найманих працівників до професійного розвитку (рис. 1).



**Рис. 1. Залучення персоналу до професійного розвитку в різних країнах світу**

Джерело: складено автором за даними [1; 11]

Усе зазначене вище підтверджує актуальність для України вивчення світового досвіду розвитку персоналу шляхом налагодження соціального діалогу та можливостей його адаптації до вітчизняних реалій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти розвитку соціального діалогу в Україні, розро-

блення шляхів налагодження соціально-трудових відносин, аналізу взаємодії суб'єктів системи соціального діалогу, процеси впровадження зарубіжного досвіду соціального діалогу є предметом досліджень таких вітчизняних та закордонних учених, як: О. Грішнова, І. Гнибіденко, В. Жуков, І. Дубровський, А. Колот, О. Левченко, О. Мірошниченко, В. Михеев, В. Комаровський, Г. Осой, С. Перегудов, В. Савченко, Г. Семігін, М. Семікіна, О. Сілін, М. Шаганов, Е. Дюркгейм, А. Маршалл, А. Прато, Д. Норт та ін. Проте невирішеними залишаються окремі питання використання потенціалу соціального діалогу саме для розв'язання проблем розвитку персоналу підприємств.

**Метою** статті є аналіз закордонного досвіду щодо розвитку персоналу шляхом налагодження соціального діалогу в контексті можливостей його використання в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальний діалог у розвинених країнах ґрунтується на добре налагодженому механізмі взаємодії сторін партнерських відносин. Моделі соціального діалогу в різних країнах відрізняються нормами та правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації та децентралізації договірної процесу, мірою участі держави в соціальному діалозі, однак є і загальні ознаки, необхідні для налагодженого функціонування соціального діалогу.

Соціальний діалог доцільно розглядати як форму активної соціальної взаємодії держави, роботодавців, найманих працівників, громадських організацій у сфері праці, підпорядкованої реалізації спільних стратегічних інтересів у питаннях забезпечення захисту трудових прав, ефективної зайнятості та професійного розвитку найманих працівників як передумови системних прогресивних зрушень в економіці.

Регулювання договірної процесу може відбуватися на мікро-, макро- та мезоекономічному рівнях. Наприклад, у Німеччині основна організація роботодавців у колективних переговорах не бере участі. Їх проводять переважно на галузевому рівні. Переговори стосовно заробітної

плати, розвитку найманих працівників обговорюються на регіональному рівні за винятком деяких галузей, де ці питання узгоджуються на загальнонаціональному рівні. Переговори на рівні підприємств відбуваються рідко, й участь у них зазвичай приймають компанії, які не належать до членів асоціації роботодавців. На противагу у Великобританії, як і в США, переговори відбуваються на рівні окремих підприємств через роз'єднаність профспілок, які мають менший вплив на соціальну політику, ніж у країнах, де управління економікою є більш централізованим. У Франції на галузевому рівні регулюються питання заробітної плати, до того ж отримали значний розвиток переговори на рівні підприємства.

Необхідно зауважити, що в останній чверті XX ст. у більшості європейських країн спостерігалось зниження членства працюючих у профспілках.

Однією з ознак відмінностей моделей соціального діалогу є рівень участі держави у ньому. Перший вид соціального партнерства встановлюється тоді, коли держава майже не втручається у соціальний діалог, вона делегує свої повноваження місцевим органам влади і підприємствам, лише встановлюючи законодавчі межі. Цей вид ще має назву ліберального. Наприклад, в Англії роботодавці традиційно регулюють професійне навчання, формуючи попит на вміння, вони тим самим формують і замовлення на навчання. Хоча в останні роки в Англії виникла необхідність об'єднання зусиль в межах галузей і координації на національному рівні. У зв'язку із цим почали створюватися галузеві ради з питань уміння і навичок, які об'єднані у сітку, що отримала назву «Сітка з умінь для бізнесу». Її діяльність регулюється Агентством із формування умінь для галузей. Створення рад спрямоване на забезпечення промисловості працівниками, які володіють умінями високого рівня, необхідними для підвищення конкурентоздатності економіки та реалізації професійного потенціалу громадян. Головне завдання галузевих рад полягає у впливі на державу і сферу освіти для того, щоб усі галузі отримали добре підготовлені й високоосвічені кадри [5, с. 65].

Значний практичний інтерес становить досвід Англії стосовно солідарної системи внесення коштів на професійне навчання рівними частками роботодавцями, державою й особою, що проходить підготовку. Особливо вагомими є досягнення Великобританії щодо розроблення та впровадження стандарту «Інвестори в людей», який дав змогу забезпечити ще більшу організаційну спрямованість на збільшення інвестицій підприємств у розвиток людського капіталу.

Стандарт пропонує низку фундаментальних принципів, яких мають дотримуватися роботодавці: зобов'язання – забезпечувати розвиток усіх службовців на всіх рівнях, щоб досягти, таким чином, підприємницьких цілей; планування – регулярно вивчати потреби в навчанні і планувати професійну підготовку і розвиток всіх службовців; дієвість – проведення підготовки і розвиток кадрів для постійного підвищення їх професійного рівня; оцінка – здійснювати оцінку інвестицій у професійну підготовку і розвиток, щоб ідентифікувати досягнення і покращити ефективність у майбутньому [3, с. 187–191].

Один із видів участі держави в соціальному діалозі – незначне втручання держави, інтенсивна співпраця профспілок і роботодавців, при цьому роль держави обмежується законодавчим оформленням прийнятих домовленостей. Такий вид соціального діалогу має назву «неокорпоративізм», яскравим представником якого є Нідерланди, де за Законом «Про освіту і професійне навчання» (1996 р.) уряд відповідає за організацію серед-

ньої професійної освіти, навчання та його фінансування, за винятком навчання, яке надається компаніями, тобто навчання на робочому місці. Закон також передбачає створення таких соціальних структур, як національні організації професійної освіти та регіональні центри з професійної освіти й навчання, які мають право на професійне навчання та освіту [5, с. 75]. За обмеженого втручання держави організації підприємців і профспілковий рух настільки потужні, що самі приймають участь і досягають домовленостей у сфері регулювання соціально-трудових відносин, але як підприємці, так і профспілки мають можливість отримати консультації уряду під час проведення колективних переговорів (наприклад, у Швеції).

Третій вид характеризується суттєвою роллю держави в соціальній взаємодії, коли держава регулює систему професійної освіти разом із соціальними партнерами. Як приклад – Франція, де жорстке державне планування було основною стратегією освіти в 50–60-ті роки XX ст., яка в 70-ті роки була модифікована і почала ґрунтуватися на зв'язку навчання із зайнятістю і ринком праці.

Нині уряд Франції не відмовився повністю від державного втручання, але активно залучає до розроблення та реалізації політики в галузі освіти та професійного навчання сторони соціального діалогу і децентралізує управління, делегуючи частину повноважень регіонам [5, с. 70].

Рішення щодо соціально-трудових відносин між сторонами соціального діалогу можуть прийматися на різних рівнях і з різним ступенем участі його суб'єктів. Це, своєю чергою, впливає на сутність питань, які обговорюються, і особливості документаційного забезпечення виконання прийнятих рішень.

Централізація договірного процесу між сторонами соціального діалогу, за якої втілено всі принципи трипартизму, які вироблені Міжнародною організацією праці, є характерною для Норвегії, Швеції, Бельгії. Відповідно до даних принципів, важливу роль у налагодженні соціального діалогу відіграють національні тристоронні органи. При цьому угоди, які укладаються на найвищому рівні, за обов'язкової участі представників уряду або виконавських органів державної влади, профспілок та роботодавців стають основою для угод нижчих рівнів.

Іншою моделлю соціального діалогу, яка характерна для Німеччини, Франції, Швейцарії, Великобританії, Італії, є проведення договірного процесу за участі уряду, який виконує виключно консультативно-дорадчу функцію. За даних умов рішення приймаються на регіональному чи галузевому рівні, при цьому можливе укладання загальнонаціональних угод, предметом яких є найважливіші питання регулювання соціально-трудових відносин.

Важливим інструментом соціального діалогу, характерним для даних моделей, щодо забезпечення фінансування розвитку персоналу є колективні угоди між роботодавцями та представниками найманих працівників за можливої участі держави. Саме ці угоди містять розділи, які розглядають питання розвитку персоналу, його періодичність та джерела фінансування. Своєю чергою, держава може активно сприяти виконанню зобов'язань роботодавців щодо розвитку персоналу шляхом спільного фінансування даних заходів.

Для таких країн, як США, Японія, Іспанія, Португалія тощо, притаманною є мікроекономічна модель договір-ного регулювання, коли питання соціально-трудових відносин регулюються через індивідуальні трудові угоди, де роль профспілкового руху незначна і втілена в практику соціально-трудових відносин система індивідуальних трудових контрактів, у разі порушення яких працівник

сам може відстояти свої права через суд. Частка працівників, об'єднаних у профспілки, досягає 30% [4, с. 216].

Щодо організаційного рівня соціально-трудових відносин, зазвичай високим рівнем організації характеризуються країни, що мають значний рівень централізації договірному процесу. Ступінь організації профспілок у Данії сягає понад 80%, і функціонують вони на високому рівні.

Поява соціального діалогу також відбувається шляхом виникнення «знизу», яке характерно для країн, де воно з'явилося в результаті довгої і впертої боротьби за свої права робітників та їх профспілок. Друга форма виникнення «згори» (Болгарія, Польща, Румунія, Чехія, Україна) характерна для країн із перехідною економікою, в яких соціальний діалог не формувалося як закономірний розвиток боротьби працівників за свої права, а був насаджений як один з елементів, необхідний для переорієнтації економіки на західний тип функціонування. Головними недоліками шляху побудови «згори» є недостатність, по-перше, необхідної законодавчої бази і, по-друге, незалежних соціальних партнерів.

Одним із першорядних завдань у більшості країн було створення незалежних і демократичних профспілок. Розвиток нового профспілкового руху скрізь відбувався за двома напрямками: шляхом утворення нових незалежних організацій і шляхом реформування старих традиційних профспілок. У першій половині 1990-х років існування старих і нових профспілок призвело в низці країн до розколу й конфронтації, хоча згодом ці відносини стали менш конфліктними.

Необхідно зауважити, що в більшості країн Європи з'являються альтернативні профспілки (Чехія, Польща, Словаччина і т. д.), що не сприяє налагодженню соціального діалогу і розв'язанню багатьох проблемних питань соціально-трудових відносин через визнання урядом багатьох країн виключно авторитетних об'єднань профспілок.

Свою чергою, об'єднання роботодавців як підприємницький прошарок стали формуватися в країнах Центральної і Східної Європи тільки з переходом до ринкової економіки. Перші об'єднання промисловців і підприємців були націлені на лобювання корпоративних інтересів у владних структурах і захист своїх прав в умовах економічної нестабільності. Учась же у соціальному діалозі не розглядалася ними як пріоритетна. Крім формування законодавчої бази, для об'єднання роботодавців і вирішення ними соціальних завдань необхідне створення відповідних умов урядами: зниження податкового тягаря, встановлення пільг за умови, що роботодавці будуть реально брати на себе зобов'язання, які сприяють ефективному вирішенню соціальних питань.

Сьогодні в багатьох країнах світу серйозну проблему для організацій роботодавців представляє повільність, з якою проводяться необхідні поліпшення в законодавчих актах, що дають змогу полегшити реєстрацію організацій, розмежувати ролі, що повинні грати торговельні палати й організації роботодавців. Ще одним важливим питанням у деяких країнах є заборона на відрахування з оподаткованої суми членських внесків, що збираються асоціаціями роботодавців.

Незважаючи на всі труднощі, об'єднання (організації) роботодавців нині діють у всіх країнах Центральної і Східної Європи, за винятком республік колишньої Югославії – Македонії, Сербії і Словенії, – де мають відповідні закони [6].

Ще однією важливою класифікаційною ознакою розвитку соціального діалогу в різних країнах є міри, до яких вдаються соціальні партнери в напрямі розвитку

персоналу підприємств. У деяких країнах світу (Великобританії, Німеччині, Нідерландах, США, Швеції, Канаді) організації не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки персоналу та фінансування його навчання, вони самі ініціюють його навчання, вкладаючи кошти в розвиток найманих працівників. Це насамперед стосується підприємств, в яких питому вагу становить інноваційна продукція або активно впроваджуються високі технології [8].

У більшості країн Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить у середньому один раз на два-три роки, в Японії – один раз на один-півтора роки, на противагу цьому в Україні – один раз на 10 років. Періодичність підвищення кваліфікації працівників у вітчизняних організаціях істотно варіює: у промисловості – один раз на вісім років, у сільському господарстві, сферах тимчасового розміщення й організації харчування, торгівлі – один раз на 60-80 років [1].

Отже, потреба в розвитку персоналу, величина витрат на його професійний розвиток не є однаковою не лише за галузями економіки, а й на підприємствах в межах однієї галузі. Великі підприємства мають більше фінансових можливостей вкладати кошти в розвиток персоналу, як і переваг від навчання найманих працівників порівняно з малими і середніми підприємствами, які ґрунтуються на використанні спеціальних податків. У деяких країнах організації звільняють від різних податків або надають їм пільгові позики чи кредити, стимулюючи роботодавців вкладати кошти в навчання персоналу.

Іншою моделлю створення джерела фінансування розвитку персоналу є акумуляція коштів на навчання, що формуються через установа податків у вигляді відсотків від фонду оплати праці в розрахунку на одну робочу годину чи у вигляді норми на зайнятого працівника. Застосування цієї моделі передбачає наявність у країні достатньої кількості організацій, спроможних платити податки, кваліфікованого апарату для їх збирання. Проте дана модель неефективна в тих країнах, де роботодавці негативно ставляться до збирання податків чи чинять опір щодо їх сплати. Недоліком даного виду фінансування є також незначний вплив і контроль організацій над витратами коштів урядовими структурами на розвиток персоналу. Професії і програми, за якими буде навчено персонал, можуть значно відрізнитися від потреб роботодавців [9].

Уряди Франції, Індії, Ірландії, Кореї, Пакистану, Малайзії, Нігерії, Сінгапуру на основі чинного законодавства запроваджують для організацій обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, які у своїй більшості ґрунтуються на податку на навчання працівників. У Великобританії, Німеччині, Кореї тощо уряди стимулюють організації для проведення розвитку персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різних податків [8].

У таких країнах, як Бельгія, Данія, Нідерланди, роботодавцями та профспілковими організаціями засновуються фонди професійного розвитку персоналу за обов'язкового сприяння уряду. Питання умов фінансування витрат на навчання персоналу є предметом колективних угод.

У Словенії стимулювання розвитку найманих працівників здійснюється через активну політику зайнятості. Міністерство праці, сім'ї і соціальних справ упорядковує свою активну політику зайнятості через програми з інвестування в розвиток людських ресурсів, тренінги для безробітних, програми перепідготовки та підвищення кваліфікації, які впроваджуються за співпраці з Міністерством малого бізнесу і туризму. У програмі 2006 р. із розвитку персоналу в Словенії були встановлені такі необхідні кроки для досягнення мети: підвищення рівня кваліфікації, зменшення структурної невідповідності по



Зарубіжний досвід впливу соціального діалогу  
у сфері розвитку персоналу

Країна	Позитивний досвід, що може бути застосований в Україні
Країни ЄС	У рамках колективних договорів запроваджено оплачувані навчальні відпустки для працівників. Ці відпустки фінансуються з відрахувань від фонду заробітної плати та особистих доходів працівників.
Бельгія	Ефективним шляхом сприяння навчанню на робочому місці є підтримка наставництва, у т. ч. на конкурсній основі. Здійснюється програма «Навчання на підприємстві», коли досвідчені працівники (старші за 50 років) проводять індивідуальне навчання (в обсязі від 300 до 480 годин на рік) молодих працівників, стаж роботи яких є меншим ніж півтора роки. Компанії, які підтримують цю програму, одержують значну субсидію з боку держави, що розподіляється за схемою грантового конкурсу.
Великобританія	Запровадження солідарної системи спільного фінансування витрат на навчання з боку держави, підприємств та особисто працівників.
Нідерланди	Практикується формування індивідуальних рахунків на навчання низькокваліфікованих працівників. Особи, які потребують підвищення кваліфікації, отримують можливість відкрити цільовий рахунок, на який нараховується субсидія у розмірі 454 євро. Рахунок поповнюється підприємством та працівником, кошти з нього можуть бути витрачені лише на підвищення кваліфікації. Ставка кредиту остаточно визначається після завершення навчання залежно від успіхів, досягнутих особою, що навчалася.
Угорщина	Двічі на рік міністерство, до повноважень якого належить регулювання сфери праці в країні, оголошує конкурс на отримання гранту. Умови конкурсу можуть змінюватися залежно від цільової групи (враховуються стаж роботи, галузь діяльності, вік учасників тощо). На забезпечення навчання щорічно виділяється 2 млн. євро. Крім того, особи, що навчаються за програмами підвищення кваліфікації, отримують 30-відсотковий податковий пільги.
Франція	Починаючи з 1971 р. за домовленістю між роботодавцями і профспілками підприємства з 10 і більше працівниками на професійне навчання персоналу мають виділяти не менш ніж 1,5% фонду оплати праці, а фірми із чисельністю персоналу близько 10 найманих працівників – 0,25%. Водночас підприємства, що не проводять професійне навчання персоналу, мусять заплатити всю суму податку.
Австрія, Великобританія, Нідерланди	Програми надання грантів для підвищення кваліфікації працівників.

Джерело: складено автором на основі [1; 8; 12; 13]

відношенню до зниження пропорції робочих сил без професійної кваліфікації нижче 25%; зменшення кількості звільнень від професійної, другої і вищої освіти і частки молоді, яка не продовжує свою освіту після школи, для зниження кількості молоді без професійної освіти нижче 5%; покращити ситуацію молоді на ринку праці, допомагаючи їм у знаходженні роботи, це буде гарантуватися тим, що молоді фахівці не будуть безробітними більше шести місяців; сприяти розвитку навчання протягом життя; сприяти створенню підприємницької культури [13, с. 23].

Досвід країн, який доцільно було б використати в Україні, відображено в табл. 1. Позитивним досвідом нарощення обсягів розвитку найманих працівників характеризуються країни, уряд яких проводить активний перегляд податкової системи для її дерегуляції, коли підприємствам надаються пільги, кредити або часткове звільнення від податків за умови їх активної участі у розвитку власного персоналу.

Налагодження соціального діалогу сприятиме досягненню і підтримувannya соціальної злагоди, що, своєю чергою, є необхідною умовою стабільного економічного стану і розвитку країни. Для досягнення чого необхідна наявність таких елементів, як: покращання умов праці; відносно висока кількість членів профспілок; узгоджені показники соціальної справедливості; єдність профспілкового руху; сформоване демократичне суспільство; підвищення мотивації до праці; участь робітників в управлінні підприємством; обов'язковість виконання досягнутих домовленостей.

Програмні документи Євросоюзу передбачають обов'язкове проведення попередніх консультацій як із національними органами, так і з партнерами по соціальному діалогу. У сфері освіти і розвитку персоналу було виділено чотири основні напрями: безперервне

навчання – початкове і подальше навчання; професійна орієнтація молоді і дорослого населення; професійні кваліфікації, включаючи прогнозування й аналіз попиту, взаємне визнання кваліфікацій і їх «прозорість»; ресурси і фінансування. У рамках цих напрямів у сферу інтересів соціальних партнерів входять питання: професійного навчання, визначення змісту професійної освіти і підвищення якості учбових планів і програм і формування єдиного європейського простору для дистанційного навчання; визначення умов і цілей розроблення професійних кваліфікацій і базових професійних умінь; здійснення професійної орієнтації; тривалість обов'язкового навчання; підготовки викладацького складу; організації і здійснення виробничого навчання; забезпечення зайнятості; організації і функціонування системи подальшого навчання і його доступності; забезпечення законодавчого закріплення усіх перелічених питань [10].

Слід зазначити, що соціальний діалог в Україні розвивається не системно, сутність і завдання соціального діалогу не повністю сприймаються найманими працівниками і роботодавцями, нерозвинені законодавчі, організаційні, соціальні складники механізму. На відміну від багатьох інших країн формування соціального діалогу йде не з боку профспілок як представників найманих працівників, а переважно з боку держави.

Поряд з існуванням перелічених вище недоліків за роки незалежності Україною було зроблено істотні кроки для підтримки та розвитку елементів соціального діалогу. Крім того, як свідчить світовий досвід, ці недоліки можливо успішно усунути саме за рахунок підвищення ролі соціального діалогу у забезпеченні розвитку персоналу.

**Висновки.** Подолання відставання України у сфері розвитку персоналу потребує використання кращих елементів міжнародного досвіду щодо розвитку соціального

діалогу. Разом із тим кардинальні зміни слід пов'язувати зі становленням високої соціальної відповідальності держави, бізнесу, профспілок, громадських організацій за розв'язання проблем поліпшення якості трудового життя, людського розвитку. Саме у цій площині має відбуватися і зростання відповідальності за стан розвитку персоналу в країні та зацікавленості у цьому роботодавців і найманих працівників.

**Список використаних джерел:**

1. Антюхина Н. Шведская модель социального партнерства в европейском контексте / Н. Антюхина // Человек и труд. – 2003. – №7. – С. 81–83.
2. Крещенко Н. Соціальний діалог з позиції країн ЄС / Н. Крещенко // Віче. – 2010. – № 18. – С. 23–26.
3. Левченко О.М. Економіка знань : управління розвитком людських ресурсів Великобританії : [монографія] / О.М. Левченко. – К. : Корпорація, 2005. – 202 с.
4. Машика Ю.В. Міжнародний досвід регулювання зайнятості та можливості його використання в Україні / Ю.В. Машика // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – С. 213–224.
5. Муравьева А.А. Социальное партнерство в сфере профессионального образования в странах ЕС / А.А. Муравьева // Труд за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 61–82.
6. Подшибякина Н.Д. Социально-трудовые отношения в странах Центральной и Восточной Европы / Н.Д. Подшибякина, Г.А. Цысина // Труд за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 26–45.
7. Праця України 2014 : статистичний збірник / Відп. за вип. І.В. Сенік. – К., 2014. – 280 с.
8. Савченко В.А. Розвиток персоналу : [підручник] / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2008. – 512 с.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : [навч. посіб.] / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
10. Яровая Л.В. Українська модель соціального діалогу в контексті європейської політики / Л.В. Яровая // Вісник СевНТУ. Серія «Політологія». – 2010. – Вип. 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/index.html>.
11. Education at a Glance, 2016. OECD Indicators / OECD 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/edu/education-at-a-glance-19991487.html>.
12. Falkner Gerda. Europeanisation of Social Partnership in Smaller European Democracies? / Gerda Falkner. – Institute for Advanced Studies, Vienna. Simone Leiber. Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ihs.ac.at/publications/pol/social\\_europe\\_publications.html](http://www.ihs.ac.at/publications/pol/social_europe_publications.html).
13. Social partnership in vocational and training in Slovenia / Janez Dekleva, Suzana Gerzina, Franci Kluzer, Janja Meglič, Miso Palandačič, Metka Rokсандič, Bojana Sever, Dr. Zvone Vodovnik National VET. – Observatory Slovenia Ljubljana. – 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/social\\_partnership\\_in\\_vocational\\_e-slo-enl-t05.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/social_partnership_in_vocational_e-slo-enl-t05.pdf).

**Анотация.** В статье охарактеризовано особое значение налаживания социального диалога для решения вопросов финансирования и развития наемных работников организаций. Рассмотрены существующие формы взаимодействия социальных партнеров в экономически развитых странах. Выделен положительный зарубежный опыт влияния социального диалога в сфере развития персонала, который может быть использован в Украине.

**Ключевые слова:** профессиональное обучение, развитие персонала, социальный диалог, социальный партнер, трипартизм.

**Summary.** The article describes the importance of the social dialogue in the furtherance of employees' development and its financing. The existing forms of cooperation between the social partners in foreign countries are reviewed. The positive impacts of foreign experience of social dialogue in the field of personnel development, which can be used in Ukraine, are highlighted.

**Key words:** training, staff development, social dialogue, social partners, tripartism.