

УДК 316.343.658:65.011.1

**О. Кузьмін,  
Т. Кирилич**

## **ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ДЛЯ МАЛИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОПТОВИХ РИНКАХ**

**Обґрунтовано необхідність фахового підходу до створення робочого місця на малих промислових підприємствах оптових ринків. Проаналізовано проблеми, з якими зіштовхується працівник відділу кадрів цих підприємств, та представлено шляхи їх вирішення. Вивчено основний мотиваційний фактор – заробітну плату – для управлінця малого підприємства на оптовому ринку у різних географічних регіонах України.**

**Ключові слова: оптовий ринок, заробітна плата, управлінський персонал, мале підприємство, робоче місце, зайнятість, праця.**

Оптові ринки є потужним осередком для створення робочих місць, оскільки там функціонує багато малих підприємств. Успішне управління такими об'єктами вимагає особливих знань, вмінь та навичок. Проблематика цієї статті пов'язана із основними факторами пошуку, підбору та навчання управлінського персоналу для малих промислових підприємств на оптових ринках, а також із диференціацією фінансової мотивації працівників у різних регіонах України.

Проблемам зайнятості приділяли увагу значна кількість авторів, як вітчизняних, так і зарубіжних, як класиків економічної теорії, так і сучасних науковців. Серед закордонних вчених, які присвятили свої праці зайнятості та підбору управлінського персоналу М. Рейнольдс [1], Т. Робертс [2] та інші. Тему зайнятості та функціонування ринку праці висвітлювали багато українських економістів, зокрема: В. Галушко, І. Міщенко [3], О. Євсеєнко [4], О. Таршина [5], В. Покришук, В. Ковальський, О. Пазюк [6] та інші.

Особливої уваги заслуговують монографії К. Исакова [7] та А. Кашепова, С. Сулакшина, А. Малчинова [8]. У праці першого автора розкрита суть поняття зайнятості як економічної категорії; розглянуті методологія аналізу і прогнозу ринку праці, подана характеристика формування трудового потенціалу країни, методи і показники оцінки зайнятості і безробіття. Викладається детальна концепція професійної освіти в Киргизстані. Велика увага приділяється оптимізації політики зайнятості і регулювання ринку праці. Спільна монографія трьох російських авторів А. Кашепова, С. Сулакшина та А. Малчинова висвітлює результати дослідження із актуальних проблем ринку праці в Російській Федерації. Оцінена ефективність використовуваних інструментів державної політики зайнятості, запропоновані управлінські рішення по зниженню рівня безробіття і підвищенню ефективності діяльності органів державного управління у сфері праці і зайнятості.

Тема зайнятості підкріплена законодавчою базою України, а саме Кодексом законів про працю України, який визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права до продуктивної і творчої праці. Він окреслює основні трудові права працівників, їх рівність, регулює трудові відносини, гарантує забезпечення права громадян на працю, обґрунтовує поняття та особливості

функціонування колективного та трудового договору, визначає норми робочого часу, його тривалість, встановлює тривалість відпочинку, відпусток тощо. Кодекс визначає норми праці, рівень оплати праці, встановлює гарантії та компенсації за різних обставин, обумовлює нормативи охорони праці, висвітлює особливості праці жінок та молоді, визначає роль профспілок та формує участь працівників в управлінні підприємством, регулює та контролює додержання законодавства про працю.

Однак тематики підбору та навчання управлінського персоналу для оптових ринків стосується незначна кількість публікацій.

Основною метою статті є висвітлення проблематики підбору управлінського персоналу для малих промислових підприємств на оптових ринках та шляхів її вирішення. До ключових цілей потрібно віднести порівняння рівня заробітної плати у містах України в динаміці, де функціонують або будуть збудовані оптові ринки, що дасть змогу об'єктивно порівнювати рівень оплати праці на аналогічних об'єктах у різних регіонах.

Зайнятість є однією із ключових проблем економіки. Ринок праці щороку насичується новими потенційними працівниками вищих навчальних закладів (далі – ВНЗ). На сьогодні важливим є не лише фахові знання у певній галузі, але й вміння їх застосувати на практиці, а також відповідне поєднання особистісних характеристик людини та вмінь і навичок у певній галузі.

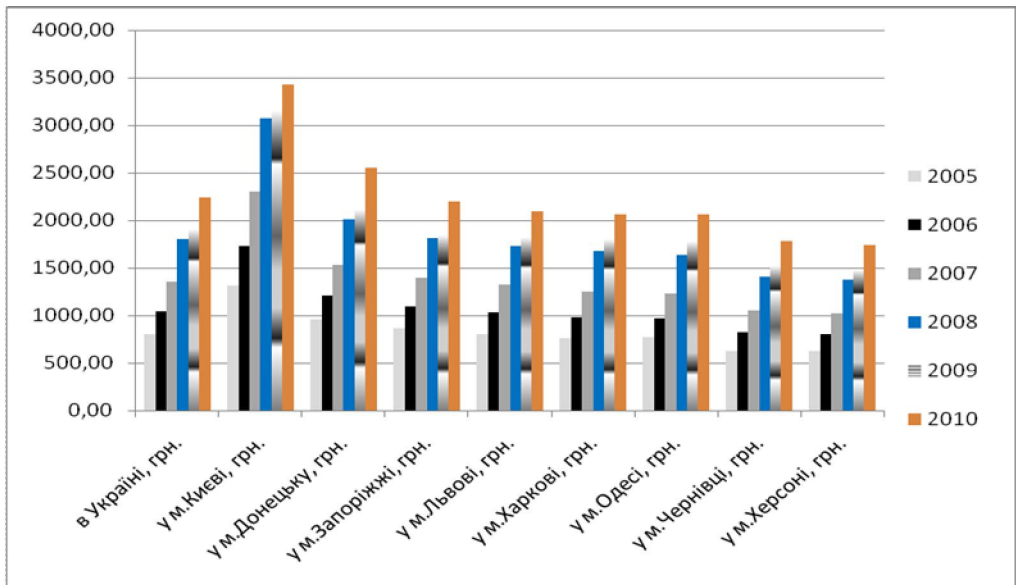
Особливої уваги у сфері зайнятості та створення нових робочих місць заслуговують оптові ринки. Саме вони відіграють важливу роль на сучасному етапі розвитку економіки України, адже сприяють позитивній динаміці зайнятості та зменшенню безробіття. Інфраструктура оптових ринків обумовлює функціонування на їх території значної кількості малих промислових підприємств. Вони відіграють вагомую роль у цій структурі та є базовими елементами для створення конкурентоздатного об'єкта торгівлі та потенційно привабливого робочого місця. Цілодобова робота оптових ринків вимагає створення щораз більшої кількості робочих місць для дотримання законодавства про умови праці [9]. Таким чином, малим підприємствам необхідно набирати персонал хоча б на дві зміни.

За статистичними даними по Львівській області на малих та середніх підприємствах працевлаштовано біля 20% усього працездатного населення. У цифровому вираженні у малому бізнесі Львівської області представлено 260 тис. осіб, із них найманих 124,4 тис. це дані 2010 р. Проблемним питанням працівників малого бізнесу є рівень оплати праці. Найманий працівник, зайнятий у малому бізнесі по Львівській області у 2010 р. отримував 1028 грн, тоді як середній рівень зарплати по м. Львову становив 2096 грн, що вдвічі перевищує попередній показник [10].

В сучасних умовах оптові ринки відіграють важливу роль як кардинально нові об'єкти постачання продукції до кінцевого покупця. Такі ринки ліквідують прогалини великих посередницьких компаній і створюють новий формат торгівлі. Оптові ринки є центрами торгівлі, не лише місцем зустрічі покупця та продавця, але осередком для створення нових робочих місць та покращення ситуації на ринку зайнятості країни.

Для кожного працівника важливим аргументом у виборі роботи є рівень заробітної плати. Тому проаналізуємо середній рівень зарплати в Україні та окремих її містах. Для аналізу та порівняння оберемо міста України, в яких уже функціонують або планують збудувати оптові ринки. У табл. 1 представлено

градацію статистичних даних рівня зарплат відповідно до регіону України у порядку спадання [11, 12 – 16]. Як видно із рис. 1 величина середньомісячної зарплати найвища спостерігається у м. Києві, Донецьк посідає друге місце, у Запоріжжі та Львові зафіксовано близькі за значенням показники середньомісячної зарплати, як і в Харкові та Одесі. У Чернівцях та Херсоні спостерігається найнижчий рівень середньомісячної зарплати одного штатного працівника у порівнянні з іншими представленими містами.



**Рис. 1. Графічна інтерпретація середньомісячної зарплати одного штатного працівника в Україні та окремих її містах у 2005 – 2010 рр.**

**Таблиця 1**

**Порівняльна таблиця середньомісячної зарплати в Україні у загальному та окремих її містах у 2005 – 2010 рр.**

Роки	Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника								
	В Україні, грн	У м. Києві, грн	У м. Донецьку, грн	У м. Запоріжжі, грн	У м. Львові, грн	У м. Харкові, грн	У м. Одесі, грн	У м. Чернівці, грн	У м. Херсоні, грн
2005	806,19	1314	962,29	861,88	802	759,79	768,8	622,06	625,7
2006	1041,47	1729,11	1204,5	1093,04	1035	975,09	967,86	818,89	800,46
2007	1351,14	2300	1535	1394,08	1324	1251,83	1227,33	1052	1019,25
2008	1806,33	3074	2015	1814,58	1734	1680,25	1635,75	1408,83	1378,33
2009	1905,87	3161	2116	1848,42	1824	1807	1785,58	1523,25	1485,25
2010	2239,18	3431	2549	2193,58	2096	2062,17	2057,83	1777,58	1736,67

Економіка будь-якої держави розвивається циклічно. Як видно із табл. 2, до 2008 р. спостерігався значний темп росту зарплати. Після кризової ситуації 2008 р. відзначається тенденція до зниження росту середньомісячної зарплати. На це вказує ланцюговий темп росту цієї величини за 2009 р. у порівнянні із 2008 р. – лише

105,51% по Україні загалом. У 2010 році ситуація покращилася, і цей показник становив 117,49%, натомість у 2006 р. цей показник становив 129,18%. У 2006 р. базовий темп росту найвищим спостерігався у Києві та Чернівцях, 131,59% та 131,64% відповідно, що є вищим, ніж по Україні загалом. У 2007 р. нарощувалася позитивна динаміка: по Україні базовий темп росту середньомісячної зарплати становив 167,6%, лише в Києві цей показник перевищив середній по Україні і набув величини 175,04%. У 2008 р. базовий темп росту середньомісячної зарплати по Україні перетнув значення 224,06%, лише по м. Києву його величина була вищою та становила 233,94%. Ретроспектива 2009 р. вказує на те, що базовий темп росту зарплати по Україні становив 236,4%, тоді як фактичне значення збільшилося вдвічі. Ланцюговий темп росту становив 105,51%. Цього року скоротилося суттєве випередження м. Києва у співвідношенні зарплати до середньої по Україні, базовий темп росту становив лише 240,56%, тоді як ланцюговий 102,83%. На передові позиції вийшли такі міста, як Харків, Чернівці та Херсон, базовий темп росту середньомісячної зарплати в яких набув значень 237,83%, 244,87% та 237,37% відповідно. Ланцюговий темп росту у цих містах також перевищив значення цього показника по Україні і становив у Харкові 107,54%, у Чернівцях 108,12% та в Херсоні 107,76%. Останній із проаналізованих періодів – 2010 р. характеризувався збільшенням величини базового темпу росту як по Україні (277,75%), так і по обраних містах. За цього лише у м. Херсоні цей показник перевищив середній по Україні і становив 285,76%. Така ситуація вказує на те, що зростає привабливість цього регіону. Ланцюговий темп росту зарплати по Україні в 2010 році становив 117,49%, цю величину перевищили лише два регіони – м. Донецьк (120,46%) та м. Запоріжжя (118,67%). Порівнюючи динаміку зарплати, спостерігається тенденція до збереження нерівномірності середньомісячної зарплати одного штатного працівника: як у 2005 р. середня зарплата киянина вдвічі перевищувала зарплату херсонця, так і у 2010 р. збігся цей переки.

**Таблиця 2**

**Базовий та ланцюговий темпи росту середньомісячної зарплати в Україні та окремих її містах за 2005 – 2010 рр.**

Роки	Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника								
	В Україні, грн	У м. Києві, грн	У м. Донецьку, грн	У м. Запоріжжі, грн	У м. Львові, грн	У м. Харкові, грн	У м. Одесі, грн	У м. Чернівці, грн	У м. Херсоні, грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2005	806,19	1314	962,29	861,88	802	759,79	768,8	622,06	625,7
2006	1041,47	1729,11	1204,5	1093,04	1035	975,09	967,86	818,89	800,46
Базовий темп росту 2006/2005, %	129,18	131,59	125,17	126,82	129,05	128,34	125,89	131,64	127,93
2007	1351,14	2300	1535	1394,08	1324	1251,83	1227,33	1052	1019,25
Базовий темп росту 2007/2005, %	167,60	175,04	159,52	161,75	165,09	164,76	159,64	169,12	162,90
Ланцюговий темп росту 2007/2006, %	129,73	133,02	127,44	127,54	127,92	128,38	126,81	128,47	127,33
2008	1806,33	3074	2015	1814,58	1734	1680,25	1635,75	1408,83	1378,33

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Базовий темп росту 2008/2005, %	224,06	233,94	209,40	210,54	216,21	221,15	212,77	226,48	220,29
Ланцюговий темп росту 2008/2007, %	133,69	133,65	131,27	130,16	130,97	134,22	133,28	133,92	135,23
2009	1905,87	3161	2116	1848,42	1824	1807	1785,58	1523,25	1485,25
Базовий темп росту 2009/2005, %	236,40	240,56	219,89	214,46	227,43	237,83	232,26	244,87	237,37
Ланцюговий темп росту 2009/2008, %	105,51	102,83	105,01	101,86	105,19	107,54	109,16	108,12	107,76
2010	2239,18	3431	2549	2193,58	2096	2062,17	2057,83	1777,58	1736,67
Базовий темп росту 2010/2005, %	277,75	261,11	264,89	254,51	261,35	271,41	267,67	277,56	285,76
Ланцюговий темп росту 2010/2009, %	117,49	108,54	120,46	118,67	114,91	114,12	115,25	116,93	116,70

Таким чином, наведені розрахунки свідчать про нерівномірність росту зарплати у різні періоди, що обумовлено певними факторами, такими як: попит та пропозиція на ринку праці, ситуація в країні загалом, створення нових робочих місць і стан розвитку регіону, спеціалізація регіону по галузях економіки, рівень інфляції тощо.

У табл. 1 представлено статистичні дані по Україні та по окремих містах у порядку спадання. Тож, найвища зарплата спостерігається у столиці України – м. Києві, далі йдуть Донецьк, Запоріжжя, Львів, Харків, Одеса, Чернівці та Херсон. Така градація дозволяє проаналізувати дані, порівнявши їх із показником зарплати по Україні, що й виконано у табл. 3. Згідно із цими даними, лише у Києві та Донецьку середньомісячна зарплата одного штатного працівника у всі досліджувані періоди випереджає зарплату по Україні. У Запоріжжі така ситуація спостерігається не у всі періоди – лише до 2009 р., далі йде спад, на що і вказує темп приросту щодо всеукраїнського показника -3,01% у 2009 р. та -2,04% у 2010 р. У Львові цей показник варіює від -0,52% у 2005 р. до -6,39% у 2010 р. У Харкові ситуація дещо гірша: -5,76% у 2005 р. і -7,91% у 2010 р. В Одесі у 2005 році темп приросту щодо всеукраїнського показника становив -4,64% і цей показник був вищим за аналогічний у Харкові у той самий період, однак уже у 2006 р. темп приросту становив -7,07%, що є нижчим ніж аналогічний показник у Харкові за цей самий період (-6,37%). До 2010 р.у зберігалася така ж тенденція, темп приросту в м. Одесі тоді становив -8,1%. У Чернівцях та Херсоні ситуація була такою: 2005 р. темп приросту становив -22,84% та -22,39% відповідно. У 2008, 2009 та 2010 рр. ситуація зберігалася такою ж, тобто зарплата херсонця випереджала зарплату чернівчанина, лише 2006 та 2007 р. чернівчанин заробляв більше від херсонця. Отож, проаналізовані дані дозволяють зробити висновки, що регіони України розвиваються нерівномірно.

Таблиця 3

**Темпи приросту середньомісячної зарплати в окремих містах України  
у порівнянні з величиною цього показника по Україні за 2005 – 2010 рр.**

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
В Україні, грн	806,19	1041,47	1351,14	1806,33	1905,87	2239,18
У м. Києві, грн	1314,00	1729,11	2300,00	3074,00	3161,00	3431,00
Темп приросту щодо всеукраїнського показника,%	62,99	66,03	70,23	70,18	65,86	53,23
У м. Донецьку, грн	962,29	1204,50	1535,00	2015,00	2116,00	2549,00
Темп приросту щодо всеукраїнського показника,%	19,36	15,65	13,61	11,55	11,03	13,84
У м. Запоріжжі, грн	861,88	1093,04	1394,08	1814,58	1848,42	2193,58
Темп приросту щодо всеукраїнського показника,%	6,91	4,95	3,18	0,46	-3,01	-2,04
У м. Львові, грн	802,00	1035,00	1324,00	1734,00	1824,00	2096,00
Темп приросту щодо всеукраїнського показника,%	-0,52	-0,62	-2,01	-4,00	-4,30	-6,39
У м. Харкові, грн	759,79	975,09	1251,83	1680,25	1807,00	2062,17
Темп приросту щодо всеукраїнського показника,%	-5,76	-6,37	-7,35	-6,98	-5,19	-7,91
У м. Одесі, грн	768,80	967,86	1227,33	1635,75	1785,58	2057,83
Темп приросту щодо всеукраїнського показника,%	-4,64	-7,07	-9,16	-9,44	-6,31	-8,10
У м. Чернівці, грн	622,06	818,89	1052,00	1408,83	1523,25	1777,58
Темп приросту щодо всеукраїнського показника,%	-22,84	-21,37	-22,14	-22,01	-20,08	-20,61
У м. Херсоні, грн	625,70	800,46	1019,25	1378,33	1485,25	1736,67
Темп приросту щодо всеукраїнського показника,%	-22,39	-23,14	-24,56	-23,69	-22,07	-22,44

Саме показник зарплати є ключовим мотиваційним моментом для потенційного професійного шукача роботи. Тому малі промислові підприємства на оптових ринках, формуючи вимоги до управлінського персоналу, повинні враховувати цю величину і об'єктивно формувати співвідношення між знаннями, вміннями, навичками та платою за ці здібності.

Закордонний досвід менеджменту великих компаній підходить до управління кадровими ресурсами так: значну увагу приділяють навчанням та підвищенню кваліфікації управлінців, самоосвіті, ротатії працівників на різних посадах (у різних регіонах, на суміжні взаємозамінні посади). Такі заходи допомагають особистості не лише творчо розвиватися, самовдосконалюватися, але й вносять елемент позитивного стресу для подальшого росту управлінця [17].

Оптові ринки, впроваджуючи закордонний досвід, вносять ротатійні процеси у трудову діяльність співробітників. Такий захід дозволяє не лише вчасно створити позитивний стрес для працівника та уникнути "застою" у професійному зростанні, але й мотивує працівника фінансово. З проаналізованих даних можна зробити висновок, що, провадячи ротатію працівників оптових ринків із одного міста в інше, необхідно враховувати середню зарплату цього міста і розраховувати на її основі майбутню зарплату співробітника, який прибув на нове робоче місце.

Малі підприємства на оптових ринках через специфічні особливості функціонування вимагають від шукачів роботи особливих навичок та вмінь.

Розглянемо проблеми, з якими зіштовхується кадровик при підборі управлінського персоналу.

Проблеми підготовки управлінських кадрів для малих промислових підприємств на оптових ринках:

- низька якість вузькоспеціалізованої освіти;
- відсутність фахового закордонного досвіду;
- низький рівень знань іноземних мов;
- відсутність психологічної підготовки для роботи з різними категоріями людей;

- відсутність творчого підходу до роботи;
- відсутність стратегічного бачення об'єкта у далекосяжній перспективі тощо.

Вирішення цих проблем автори бачать у наступному:

- проведення вузькоспеціалізованих навчальних тренінгів;
- оплачувані курси підвищення знань з іноземних мов;
- організування тренінгів із стресостійкості та ділового спілкування;
- підбір працівників із можливістю частих закордонних відряджень для набуття зарубіжного досвіду;
- обмін інформацією та досвідом у неформальній обстановці;
- співпраця із вузькопрофільними ВНЗ у напрямку організування практики для студентів випускних курсів та подальшого їх працевлаштування.

### **Висновки**

За умов нестабільної ситуації на ринку праці України на оптових ринках малі промислові підприємства створюють нові робочі місця, що позитивно впливає на динаміку зайнятості країни в цілому. Однак особливості функціонування таких об'єктів вимагають специфічних знань та вмінь від управлінців. Саме вирішення цих проблем дозволить малим промисловим підприємствам на оптових ринках залучати фахівців високого рівня і справедливо мотивувати їх фінансово. До основних моментів подальших досліджень слід віднести вивчення напрямів та спеціалізацій освіти у представлених містах України для забезпечення потреби у підтриманні конкурентоспроможного рівня управлінця малого промислового підприємства оптового ринку.

### **Література**

1. M. Reynolds. The Handbook of Experiential Learning and Management Education [Text] / M. Reynolds, R. Vince. — Oxford : Oxford University Press, 2007. — P. 451.
2. T. Roberts Computer-Supported Collaborative Learning in Higher Education [Text] / T. Roberts. — S. p. : Idea Group Pub, 2004. — P. 322.
3. Галушко В. П. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів / В. П. Галушко, І. А. Міщенко // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу [Текст] : міжнар. зб. наук. пр. — 2009. — Вип. 1(13). — С. 17—22.
4. Євсеєнко О. Деякі аспекти статистичного аналізу зайнятості та безробіття на ринку праці України / О. Євсеєнко // Економіст [Текст]. — 2005. — № 9. — С. 37—39.
5. Таршина О. Державна політика зайнятості в зарубіжних країнах / О. Таршина // Вісник академії державного управління при Президенті України [Текст]. — 2005. — № 4. — С. 467—472.

6. Покришук В. Ринок праці України: сучасні тенденції зайнятості населення / В. Покришук, В. Ковальський, О. Пазюк // Україна: аспекти праці 2007 [Текст]. — № 5. — С. 3—9.

7. Исаков К. И. Социально-экономические проблемы занятости населения в Кыргызстане [Текст] / К. И. Исаков. — Бишкек : Илим, 2003. — 174 с.

8. Кашепов А. В. Рынок труда: проблемы и решения [Текст] : монографія / А. В. Кашепов, С. С. Сулакшин, А. С. Малчинов. — М. : Научный эксперт, 2008. — 232 с.

9. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.1971 р. // Відомості Верховної Ради України [Текст]. — 1971. — додаток до № 50. — Ст. 375.

10. Львов: проблемы и перспективы развития малого бизнеса в регионе. Зеркало недели. Украина [Электронный ресурс] : информ.-аналит. матер. — 2010. — 20 декаб. — Режим доступа : [http://zn.ua/ARCHIVE/lvov\\_problemy\\_i\\_perspektivy\\_razvitiya\\_malogo\\_biznesa\\_v\\_regione\\_informatsionno-analiticheskie\\_materia-61736.html](http://zn.ua/ARCHIVE/lvov_problemy_i_perspektivy_razvitiya_malogo_biznesa_v_regione_informatsionno-analiticheskie_materia-61736.html).

11. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

12. Статистичний щорічник України за 2010 рік [Текст] / Державний комітет статистики України ; за ред. О. Г. Осауленка. — К. : ТОВ “Август Трейд”, 2011. — 560 с.

13. Статистичний щорічник України за 2009 рік [Текст] / Державний комітет статистики України ; за ред. О. Г. Осауленка. — К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2010. — 566 с.

14. Статистичний щорічник України за 2008 рік [Текст] / Державний комітет статистики України ; за ред. О. Г. Осауленка. — К. : Консультант, 2007. — 552 с.

15. Статистичний щорічник України за 2007 рік [Текст] / Державний комітет статистики України ; за ред. О. Г. Осауленка. — К. : Консультант, 2008. — 571 с.

16. Статистичний щорічник України за 2006 рік [Текст] / Державний комітет статистики України ; за ред. О. Г. Осауленка. — К. : Консультант, 2007. — 552 с.

17. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент [Текст] : навч. приклад. посіб. — Львів : Центр. Європи, 1995. — 176 с.

**О. Kuzmin,  
Т. Kyrylych**

## **PROBLEMS OF EMPLOYMENT AND DEVELOPMENT OF MANAGING STAFF FOR SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES ON WHOLESALE MARKETS**

**The necessity of professional approach to workplace creation at small industrial enterprises which operate in wholesale markets is substantiated. The problems that occur in everyday work of human resources department of these enterprises are analysed and the methods of these problems solving are proposed. The article is devoted to the study of the salary (as the basic motivational factor) for executive manager working at wholesale market in different geographical regions of Ukraine.**



**Key words: wholesale market, salary, managing staff, small enterprise, workplace, employment, labour.**