

## НАПРЯМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ ЗА ПРИНЦИПАМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

## AREAS OF PRESERVING THE EMPLOYMENT POTENTIAL OF ENTERPRISES IN CRISIS BY THE PRINCIPLES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Серікова О.М.

кандидат економічних наук, доцент,  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля

*На засадах концепції соціальної відповідальності обґрунтовано підхід до відходу від практики масових звільнень персоналу під час кризи. Наведено переваги збереження персоналу в стратегічній перспективі. Досліджено досвід зі збереження трудового потенціалу підприємства та проаналізовано авторські підходи до пошуку шляхів управління персоналом в кризовий період.*

**Ключові слова:** трудовий потенціал, скорочення персоналу, безробіття, альтернативи вивільнення, корпоративна соціальна відповідальність, антикризове управління, робочий час.

*На основе концепции социальной ответственности обоснованно подход к уходу от практики массовых увольнений персонала во время кризиса. Приведены преимущества сохранения персонала в стратегической перспективе. Исследован опыт по сохранению трудового потенциала предприятия и проанализированы авторские подходы к поиску путей управления персоналом в кризисный период.*

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, сокращение персонала, безработица, альтернативы высвобождения, корпоративная социальная ответственность, антикризисное управление, рабочее время.

*On the basis of the concept of social responsibility grounded approach to the departure from the practice of staff layoffs during the crisis. Benefits of conservation staff in the strategic perspective. The experience with labor saving potential of the company and analyzes the author's approach to the search for personnel management in crisis.*

**Keywords:** labor potential, downsizing, unemployment, alternative release, corporate social responsibility, crisis management, working time.

**Постановка проблеми.** В умовах економічної кризи підприємства вимушені заощаджувати витрати на ресурси, в т.ч. і на трудові. Як свідчать дані Державної служби статистики України, для ринку праці характерне зменшення середньооблікової кількості штатних працівників з 10262 тис. осіб в 2010 р. до 8065 тис. осіб в 2015 р. Внаслідок масових скорочень (коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення в 2015 р. становив 30,2% до середньооблікової кількості штатних працівників) погіршилась кон'юнктура ринку праці. В IV кварталі 2014 р. рівень безробіття досяг максимального значення за останні роки та набув позначки 10,6%. Поквартальна тенденція за 2011-2016 рр. наведена на рис. 1.

Посилення невідповідності попиту і пропозиції робочої сили призвело до збільшення навантаження на одне робоче місце з 9 осіб в 2010 р. до 19 осіб в 2015 р. Аналіз у регіональному розрізі показує критичність стану ринку праці

Запорізької області – 185 осіб, Луганської – 140, Вінницької – 62, Донецької – 60, Хмельницької – 44, Черкаської – 41, Кіровоградської – 39, Закарпатської – 37 та ін. [2, с. 189] Детальна інформація в регіональному розрізі наведена на рис. 2.

Такі негативні тенденції вітчизняного ринку праці посилюють соціальні катаклізми. Насправді, стан ринку праці є ще гіршим, оскільки дані Державної служби статистики відображають лише зареєстрований ринок праці.

Безумовно, в умовах постійної економічної та політичної нестабільності важливим напрямом у стратегії комерційних підприємств є гнучке реагування на зовнішні чинники. Однак, зняття з себе (керівництво підприємств) відповідальності та сприяння посиленню дисбалансу на ринку праці не відповідає етичним нормам ведення бізнесу. Необхідним є пошук нових ідеологічних принципів управління персоналом в

умовах кризи. На наш погляд, мінімізація негативних соціальних наслідків на національному ринку праці можлива шляхом впровадження заходів збереження персоналу та відходу від практик масового звільнення під час економічної кризи на засадах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), структурним елементом якої є відповідальність перед суспільством та персоналом організації, що зазначено в Меморандумі про соціальну відповідальність.

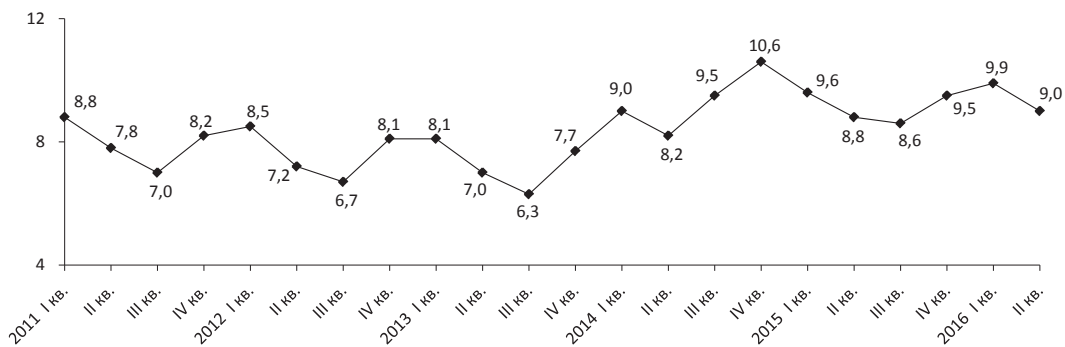
Корпоративна соціальна відповідальність – «відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають; це концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкхолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності»; це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі». Надзвичайно важливе значення у цій сфері має концепція «потрійного критерію», що містить у собі розширення меж звітності організацій та додавання соціальних і

екологічних аспектів до фінансових показників діяльності [3].

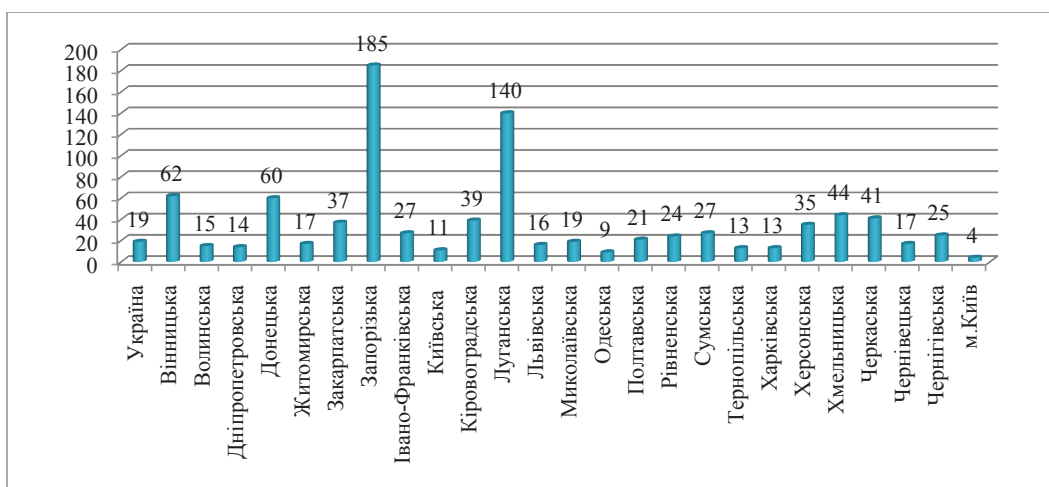
Згідно Меморандуму про соціальну відповідальність бізнесу, що був прийнятий 16 грудня 2005 року, соціальна відповідальність оцінюється за такими групами показників: відповідальність перед споживачами, відповідальність перед персоналом, екологічна відповідальність, відповідальність організації перед суспільством.

У Концепції національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні соціальна відповідальність трактується, як відповідальність організації за вплив рішень і дій на суспільство, докільля шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства, зважає на очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах [4, с. 1].

**Стан дослідження проблеми й виокремлення не розв'язаних досі питань.** Корпоративна соціальна відповідальність є досить актуальним питанням і досліджувалась такими зарубіжними вченими: Т. Бредгард, П. Друкер, А. Керол, Ф. Котлер, М. Маскон, Дж. Мун,



**Рис. 1. Рівень безробіття населення віком 15-70 років (у % до економічно активного населення відповідного віку) [1]**



**Рис. 2. Навантаження незайнятого (безробітного) населення на одне вільне робоче місце (вакантну посаду) за регіонами (осіб, на кінець року)**

Л. Ненсі. Серед вітчизняних науковців слід відзначити таких, як О. Грішнова, А. Гриненко, Т. Зоря, А. Колот та ін.

Знаходять своє відображення і практики збереження персоналу, що є предметом досліджень таких науковців, як В. Данилко, В. Данюк, Г. Захарчин, В. Курінний, Д. Ніколаєв, Т. Перегудова, В. Петюх, Л. Струтинська, С. Цимбалюк та ін.

Віддаючи належне виконаним науковим дослідженням, які спрямовані на теоретико-методологічні аспекти визначення корпоративної соціальної відповідальності та її оцінювання, особливості формування тощо, слід, на нашу думку, звернути увагу на посилення відповідальності у напрямі мінімізації соціальних ризиків на ринку праці під час кризи та пошуку шляхів уникнення масових скорочень персоналу. Це і вплинуло на формування **мети цієї публікації** – систематизація досвіду з питань збереження трудового потенціалу підприємств в умовах кризи в системі КСВ для попередження негативних соціальних наслідків на ринку праці.

**Виклад основного матеріалу.** Не дивлячись на простоту рішення щодо скорочення витрат на трудовий потенціал підприємства шляхом його звільнення, формуються не тільки негативні наслідки для суспільства, а й для роботодавця. Так, ускладнюється процес пошуку високопрофесійних працівників у загальній масі незайнятого населення, адже скорочують в першу чергу баласт, масштаби якого на ринку праці будуть збільшуватись. Наступним є некупність витрат на адаптацію та професійну орієнтацію в організації тощо.

Дотримання принципів КСВ сприятиме не тільки мінімізації соціального відторгнення населення, а й зменшенню витрат організації під час економічного росту у вигляді відсутності необхідності витрачати кошти на формування трудового потенціалу підприємства. На користь збереження персоналу в умовах кризи вказують такі факти, як підвищення мотивації та продуктивності праці, покращення соціально-психологічного клімату в організації через упевненість у зайнятості, що сприяє формуванню комфортного духу та оптимізації роботи підприємства; раціоналізація витрат, організаційної структури, технологічних процесів, енергозбереження за рахунок залучення персоналу до формування ідей із раціоналізації як альтернативи вивільнення; уникнення некупності витрат на адаптацію, професійний розвиток та підвищення кваліфікації; можливість планування стратегічного розвитку; підвищення соціальної репутації, іміджу підприємства.

Таким чином, управління персоналом за принципами КСВ навіть в умовах кризи є одним із засобів підвищення рівня трудової активності працівників. Це обумовлено тим, що розуміння етичного ставлення до працівників, дотримання їх прав та гарантій у системі соціально-трудо-

вих відносин підвищує відповідальність людини та мотивацію до праці. Результатом останнього стане зацікавленість у подальшому розвитку організації, формуванні інноваційних та раціоналізаторських пропозицій.

Слід відзначити, що науковцями та практиками ведеться пошук альтернатив звільнення персоналу в скрутний час для підприємства. Адже вони розуміють важливість такого ресурсу, як трудовий потенціал. Огляд наукової літератури дозволив виділити такі практики збереження персоналу під час кризи (табл. 1).

Проведений аналіз наукових джерел показує спрямованість досліджень на управління робочим часом, витратами на оплату праці при пошуку шляхів збереження трудового потенціалу. На нашу думку, реалізація КСВ перед персоналом та суспільством у напрямі мінімізації соціальних ризиків на ринку праці можлива за рахунок раціоналізації витрат за такими напрямками:

- раціоналізації витрат на трудовий потенціал шляхом перегляду витрат на оплату житла, оренду робочого місця, професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- шляхом застосування аутсорсингу та аутстафінгу з вибором оптимального варіанту зайнятості персоналу;
- за рахунок впровадження практик, коли самі працівники мають запропонувати ресурси скорочення витрат для знаходження коштів на оплату праці;
- застосування гнучких форм зайнятості;
- підвищення мобільності – переводу в інші департаменти, робота певний час в іншому підрозділі, фірмі, що має певні позитивні моменти – набуття додаткового досвіду;
- за рахунок формування складної багаторівневої системи оплати праці, яка дозволяє в кризових умовах гнучко підходити до її модифікації;
- перехід на нематеріальні заходи мотивації.

При застосуванні практик тимчасового переведення на іншу роботу в разі простою, надання відпустки без збереження заробітної плати, підсумкового обліку робочого часу, неповного робочого часу, варто дотримуватись правових норм українського законодавства. Так, слід пам'ятати про таке:

- при тимчасовому переведенні на іншу роботу в разі простою працівники можуть бути переведені за їх згодою з урахуванням спеціальності і кваліфікації на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації на весь час простою або на інше підприємство, в установу, організацію, але в тій самій місцевості на строк до одного місяця (ст. 34 КЗпП) [13];
- відпустка без збереження заробітної плати за згодою сторін може надаватися на термін не більше 15 календарних днів на рік, що регулюється ст. 26 Закону України «Про відпустки»;

**Практики збереження трудового потенціалу підприємства**

Автори	Пропозиції
В.К. Данилко [5, с. 167-173]	Запропонована системна концепція антикризового управління персоналом, яка містить заходи щодо виходу з кризової ситуації. Розкрито особливості управління персоналом як складового елементу антикризової стратегії підприємства. Запропоновано застосовувати гнучку політику зайнятості підприємства, яка полягає у підтримці та раціоналізації складу і структури персоналу та передбачає реалізацію наступних заходів: припинення найму, скорочення робочого часу, припинення замовлень зовнішнім виконавцям, направлення на навчання з відривом від виробництва, стимулювання «внутрішніх венчурів», заохочення звільнень за власним бажанням, «аутплейсмент», звільнення деяких працівників за різні порушення.
В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. [6, с. 192-201]	Запропоновано пристосовувати персонал до економічних змін шляхом: 1. Пристосування персоналу за постійного складу всього персоналу та постійного робочого часу: зниження додаткових добровільних послуг та особливих винагород; передача найманих працівників іншим підприємствам; відмова від сторонніх послуг і передача їх для виконання власному персоналу; вибір робіт, проектів та навчання; перенесення часу роботи та відпусток; внутрішньофірмові переміщення персоналу; скорочення інтенсивності праці. 2. Пристосування персоналу за постійного складу персоналу, але зі скороченим робочим часом: скорочення часу надурочної роботи; дозвіл неоплачуваних невиходів на роботу; уведення неповного робочого дня; тривале скорочення регулярного робочого часу. 3. Пристосування персоналу скороченням складу персоналу без звільнень постійного персоналу: припинення найму; тимчасові трудові угоди після закінчення терміну дії не поновлюються; заохочення плинності; припинення трудових відносин за згодою; достроковий вихід на пенсію.
Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська [7, с. 195-197]	Розглядаються ціннісні, соціальні, нормативні та мотиваційні аспекти управління персоналом в умовах кризи.
В. О. Курінний [8]	Пропонується антикризове управління персоналом за такими етапами: аналіз проблемної ситуації і стану підприємства; діагностика кадрового потенціалу; розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу; розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки; проектування антикризової кадрової політики; розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень; розроблення заходів для подолання і попередження конфліктів; визначення заходів щодо управління кадровими ризиками; контроль за виконанням кадрових рішень.
Д. Ніколаєв [9]	Звертається увага на таких задачах антикризової програми управління персоналом: утримання та залучення до реалізації заходів антикризової програми одних співробітників; мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуацій при звільненні інших. Сформульовано умови управління персоналом в умовах кризи, а саме: збереження та підвищення продуктивності праці персоналу; гнучкість; економічність; грамотне юридичне супроводження організаційно-штатних заходів.
Т. Перегудова [10, с. 130-137]	Пропонується підходи до процесу вивільнення /збереження персоналу на основі дослідження ризику цих процесів для організації. Запропоновано матрицю прийняття рішення про доцільність звільнення в залежності від рівня ризику. Автор пропонує по мірі погіршення ситуації підвищити рівень дисципліни, контролю за якістю продукції/послуг, зменшувати додаткові послуги, відмовитися від бонусів та премій, переносити час роботи та відпустки, вводити неповний робочий день, тиждень.
О. Редьква, О. Галушак [11]	Досліджується управління персоналом в умовах кризи через галузеві особливості машинобудування. Пропонується використовувати системний підхід до управління персоналом, що виявляється у розподілі функцій і повноважень, виборі принципів антикризового управління, розробці і реалізації нової кадрової політики та управлінських рішень. Наведено наступні заходи: створення гнучкої організаційної структури фірми, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків; розробка та послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом; впровадження методів кадрового маркетингу, що дозволить підвищити якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу; щорічна атестація, аудит персоналу; модернізація культури управління; діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом; систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення; розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи організації.
О. В. Сардак [12, с. 121-125]	Запропоновано кадрові заходи на різних стадіях процесу управління кризою. Сформульовано основні цілі та принципи антикризового управління персоналом в умовах ринкової економіки. Процес управління кризою передбачає такі етапи: ситуаційний аналіз, розробка і реалізація заходів щодо попередження кризових явищ, підготовка до дій у кризових умовах, реакція на виникнення кризової ситуації, ліквідація наслідків кризової ситуації, формування і реалізація стабілізаційних заходів, розробка заходів щодо забезпечення майбутнього економічного зростання, моніторинг ситуації після завершення кризи. На кожному з етапів управління кризою підприємствам рекомендується застосовувати розроблені нами кадрові заходи, що забезпечать відновлення керованості і стабільності підприємства. Основними цілями антикризового управління персоналом підприємства є: попередження і зниження ризику виникнення на підприємстві кризової ситуації, а також послаблення негативних наслідків кризової ситуації та їх ліквідація. Антикризове управління персоналом підприємств в умовах ринку повинно будуватися на таких принципах: системність, відносна стабільність, адаптивність, багатоваріантність, гнучкість, циклічність.

– підсумковий облік робочого часу допускається за погодженням із виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації (ст. 61 КЗпП);

– відповідно до ст. 56 КЗпП неповний робочий час може встановлюватися за угодою між працівником і власником або уповноваженим ним органом. Оплата праці в цих випадках провадиться пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку. Робота на умовах неповного робочого часу не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників.

Держава має проводити політику щодо підтримки ініціатив збереження трудового потенціалу організацій, оскільки такі заходи стримують рівень безробіття і відповідають принципам КСВ. Спільна участь усіх сторін соціально-трудова відносина відповідає новітнім тенденціям розвитку цієї теорії і отримала назву консолідованої (спільної) соціальної відповідальності, яка передбачає рівноцінну відповідальність усіх соціальних партнерів.

**Висновки.** Проведене дослідження створює підґрунтя для розв'язання важливого наукового завдання – обґрунтування процесів збереження трудового потенціалу підприємства під час економічної кризи та мінімізації соціальних ризиків на засадах КСВ.

Раціональне використання трудового потенціалу в умовах кризи можливе за рахунок забезпечення КСВ роботодавця й найманих працівників, тобто формування сукупності соціально-економічних, етичних норм та відносин, що проявляється з боку роботодавця у дотриманні прав громадян, трудового законодавства та інших нормативно-правових документів з питань ведення бізнесу та застосування практик збереження персоналу; з боку працівника – у відповідальному, добросовісному ставленні до праці та пошуку засобів раціоналізації витрат як альтернативи звільнення.

КСВ має бути характерною особливістю не тільки керівництва організації, а й держави, що відповідає принципам консолідованої (спільної) соціальної відповідальності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Експрес-випуск Державної служби статистики України «Зайнятість та безробіття населення в II кварталі 2016 року» [Електронний ресурс] Режим доступу: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)
2. Економічна активність населення України 2015: Стат. збірник / Державна служба статистики України / Відповідальний за випуск І.В. Сенік. – Київ. – 2016. – 201 с. – С. 189. [Електронний ресурс] Режим доступу: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)
3. Інтернет-енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальна\\_відповідальність\\_бізнесу](http://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальна_відповідальність_бізнесу).
4. Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kbs.org.ua/index.php?get=14&id=5817>.
5. Данилко В.К. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи / В.К. Данилко, О.І. Гриценко / ВІСНИК ЖДТУ. 2013. № 2 (64). – С. 167-173.
6. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
7. Захарчин Г.М. Управління персоналом в умовах кризи / Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська / Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. – С. 195-197.
8. Курінний В.О. Управління персоналом в умовах кризи [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1\\_kurinnij.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_kurinnij.htm)
9. Николаев Д.О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса / Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) Выпуск № S3 – 2011. – С. 113-124. <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-usloviyah-krizisa>
10. Перегудова Т. Управління ризиком вивільнення персоналу в умовах кризи. Матеріали I-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Ділове та державне адміністрування» 27-29 квітня 2011 Луганськ-Слов'янськ. – 464 с. – С. 130-137.
11. Редька О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи [Електронний ресурс] / О. Редька, О. Галуцак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу до журн. : [http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11\\_rozvuk.pdf](http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11_rozvuk.pdf).
12. Сардак О.В. Специфіка кадрових заходів в процесі управління кризою на підприємствах / Вісник Хмельницького національного університету 2010. – № 2, Т. 3. – С. 121-125.
13. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/%D0%BA%D0%B7%D0%BF%D0%BF>