

персоналу, удосконалення кадрових процедур та розробки певного стилю управління. Тоді корпоративна культура стане інструментом для побудови ефективної системи управління економічною системою, що визначатиметься цілеспрямованими діями щодо впровадження основних завдань і функцій держави шляхом сумлінного виконання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: аспекти управління [Текст]: / колектив авторів Г.Л.Хаєт, А.Л.Еськов, Л.Г.Хаєт та ін. Під загальною редакцією Г.Л.Хаєта – Донецьк : Донбас, 2003 – 400 с.
2. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с. – [Режим доступу]: <http://www.klex.ru/8rv>.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
4. Задохайло Д.В. Корпоративне управління [Текст]: учебное пособие / О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
5. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник / Стадник В.В., Йохна М.А. – Видання 2-ге, виправлене, доповнене. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
7. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 276 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : «Питер», 1999. – 416 с.

УДК 338.2

**Сотнікова Ю.В.**

*кандидат економічних наук,*

*викладач кафедри управління персоналом та економіки праці  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

### ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У ВИПАДКУ МАСОВОГО ВИВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКИХ РИНКОВИХ РЕАЛІЙ

Стаття присвячена обґрунтуванню доцільності впровадження стратегії поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин у випадку масового вивільнення працівників на підставі визначення відповідального органу та етапів її реалізації.

**Ключові слова:** стратегія, масове вивільнення, Комісія по сприянню вторинного працевлаштування, безробітні, сторони соціального діалогу.

#### **Sotnikova Y.V. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ СУБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СЛУЧАЕ МАСОВОГО ВЫСВОБОЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ В КОНТЕКСТЕ УКРАИНСКИХ РЫНОЧНЫХ РЕАЛИЙ.**

Статья посвящена обоснованию целесообразности внедрения стратегии поведения субъектов социально-трудовых отношений в случае массового высвобождения работников на основании определения ответственного органа и этапов ее реализации.

**Ключевые слова:** стратегия, массовое высвобождение, Комиссия по содействию вторичного трудоустройства, безработные, стороны социального диалога.

#### **Sotnikova Y.V. FEATURES OF THE STRATEGY OF THE SUBJECTS OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS IMPLEMENTATION IN THE CASE OF MASS LAYOFFS IN THE CONTEXT OF UKRAINIAN MARKET REALITY**

The article is devoted to the substantiation of implementation expediency of the strategy behavior the subjects of social and labor relations in the case of mass layoffs on the basis of the determination of the responsible authority and the stages of its implementation.

**Keywords:** strategy, mass layoffs, the Commission for the Promotion of secondary employment, the unemployed, the parties of social dialogue.

**Постановка проблеми.** Закриття підприємств і масові вивільнення працівників здійснюють негативний вплив не тільки на окремих працівників та членів їх сімей, але й на економічний стан окремих регіонів. Це особливо справедливо у випадку закриття великих підприємств і вивільнення тисяч людей, а також якщо вивільнення відбуваються в населених пунктах з невеликою кількістю жителів, де підприємство є основним роботодавцем. Саме тому управління масовим вивільненням працівників повинно відбуватися із залученням не тільки безпосередніх учасників – роботодавців та найманих працівників – але й місцевих громад (органів виконавчої влади, місцевих центрів зайнятості, Міжвідомчої комісії з питань регіонального розвитку, фонду сприяння зайнятості населення, центрів організації професійного навчання, органів соціального діалогу і інших).

В даний момент основним органом, який займається проблемами вивільнених працівників на ре-

гіональному рівні, є служба зайнятості, основними завданнями якої в області вивільнення є сприяння громадянам обрання підходящої роботи, реалізація програм, спрямованих на упередження масового вивільнення працівників, організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних.

Ефективність діяльності державної служби зайнятості проявляється у рівні працевлаштування осіб, незайнятих трудовою діяльністю. Динаміка працевлаштування за останні роки представлена на рис. 1 [1, с. 197, 2].

Як можна побачити з рисунку, рівень працевлаштування осіб, що перебували на обліку в державній службі зайнятості, за всі роки не перевищив 50%. Це свідчить про недостатню ефективність діяльності державної служби зайнятості щодо працевлаштування безробітних. Ще однією важливою особливістю, яку необхідно підкреслити, є значне падіння рівня

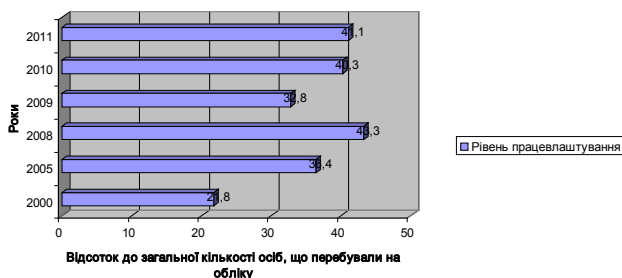


Рис. 1. Рівень працевлаштування державною службою зайнятості осіб, що перебували на обліку

працевлаштування в 2009 році у порівнянні з 2008. Саме в цей період в Україні більшість галузей господарства зазнали впливу світової економічної кризи й основним напрямом скорочення витрат та подолання кризи підприємств стало масове вивільнення працівників. Це спровокувало підвищення рівня безробіття серед населення і висвітлює неефективність діючого механізму роботи з вивільнюваними працівниками, про що свідчить більш ніж 10-відсоткове зменшення рівня працевлаштування [4; 5].

Позитивний досвід використання стратегій швидкого реагування закордоном та неефективність існуючих напрямів роботи з вивільнюваними працівниками в Україні робить доцільним розробити подібну стратегію управління масовим вивільненням у відповідності до сучасних українських реалій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання масового вивільнення працівників та його вплив на місцеве співтовариство, на жаль, не отримали достатнього висвітлення в роботах вітчизняних науковців. Серед закордонних авторів, які досліджували проблеми масового вивільнення працівників та шляхів боротьби з нею, можна виділити С. Апфельбаум, М. Бейлі, К. Камерон, Д. Колвін, Ф. Хайек, В. МакКінлі, В. Зіберт та ін.

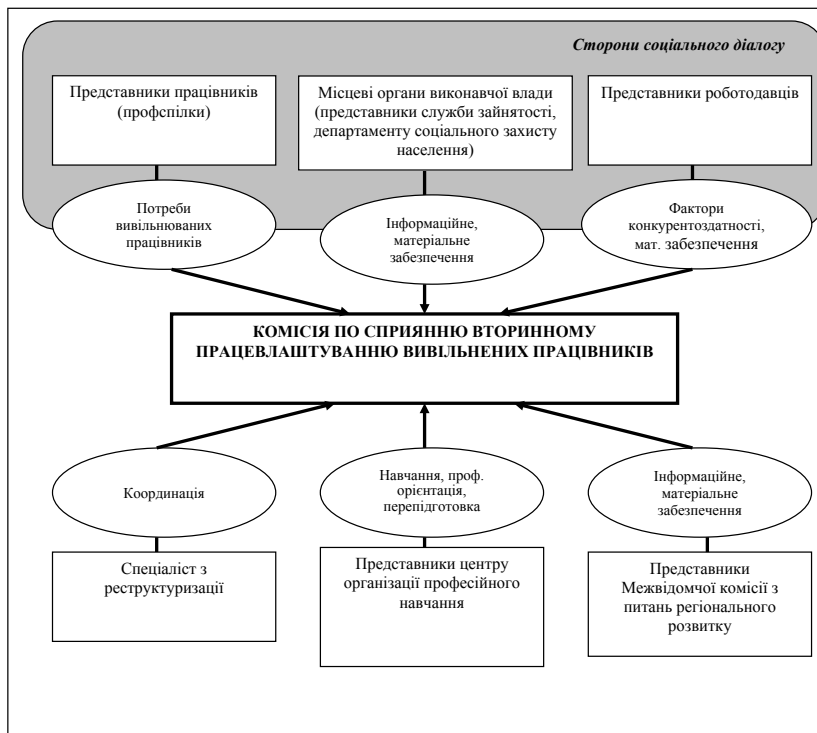


Рис. 2. Склад Комісії по сприянню вторинному працевлаштуванню вивільнених працівників

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Метою дослідження є визначення шляхів подолання проблеми масового вивільнення працівників з урахуванням особливостей розвитку вітчизняного ринку праці.

Виходячи з того, що найбільш ефективним способом боротьби з проблемою масового вивільнення є імплементація стратегії поведінки у випадку масового вивільнення, задля її реалізації доцільно сформувати Комісію по сприянню вторинному працевлаштуванню (КСВП), що буде відповідальна за впровадження цієї стратегії, до складу якої будуть входити (рис. 2):

сторони соціального діалогу (представники працівників та роботодавців, які зіштовхнулися з проблемою масового вивільнення працівників);

місцеві органи виконавчої влади в особі представника місцевої служби зайнятості, в сферу діяльності якого входить допомога працівникам, що вивільняються з підприємств, установ та організацій та департаменту соціального захисту населення;

спеціаліст з реструктуризації;

представники центру організації професійного навчання та центру професійної орієнтації.

Комісія по сприянню вторинного працевлаштування вивільнених працівників – індикативний асоціативний орган, що пропонується створити у випадку реалізації масових вивільнень працівників одним або декількома підприємствами регіону, та метою діяльності якого є зменшення навантаження на регіональний ринок праці шляхом працевлаштування вивільнених працівників до набуття ними статусу безробітних.

Основним завданням програм вторинного працевлаштування є проведення комплексу попередніх заходів з метою максимального скорочення майбутнього періоду безробіття. Досвід Сполучених Штатів та інших країн показує, що працівники, поставлені перед фактом звільнення, воліють заздалегідь скористатися даними послугами, не чекаючи того моменту,

коли стануть безробітними. В результаті працівники отримують необхідну консультативну та технічну підтримку до того, як покинуть ринок робочої сили. Чим довше працівник перебуває у статусі безробітного, тим важче йому знайти нову роботу і тим вища ймовірність того, що період безробіття буде довготривалим.

Видача дозволів на проведення стратегії управління масовим вивільненням та створення Комісії по сприянню вторинному працевлаштуванню здійснюється урядом через законодавчі механізми. Так, наприклад, перші експериментальні стратегії швидкого реагування на масове вивільнення з використанням КСВП почали проводитися в Сполучених Штатах на початку 1980-х років і були настільки успішними, що в 1988 році Конгрес США прийняв відповідний закон, за яким КСВП стали основними методами зведення до мінімуму негативних наслідків масових звільнень для працівників та спільнот. У кожному штаті були організовані державні підрозділи з надання допомоги вивільненим працівникам, які зіткнулися з імовірністю вивільнення.

Джерелом фінансування стратегії пропонується зробити страхові кошти єдиного соціального внеску, що перераховуються на централізовані рахунки фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Кошти Фонду використовуються для сприяння зайнятості на місцевому та державному рівнях, а саме:

на державному рівні – створення та розвиток центрів підготовки і навчання вивільнених працівників, проведення наукових досліджень та розробок із проблем зайнятості населення; утримання інформаційних та обчислювальних центрів, підприємств служби зайнятості, здійснення міжнародної діяльності та співробітництва у галузі працевлаштування;

на місцевому рівні – заходи професійної орієнтації, перепідготовки та переорієнтації вивільнених працівників та безробітних; забезпечення компенсаційних виплат безробітним, які перебувають на обліку в центрах зайнятості; виплати допомоги у зв'язку з безробіттям та надання матеріальної допомоги членам сім'ї безробітного, які перебувають на його утриманні і ін.

Оскільки цільовим призначення коштів Фонду страхування на випадок безробіття є заходи, спрямовані на підготовку і навчання вивільнених працівників, то ці кошти можуть бути спрямовані на реалізацію стратегії управління масовим вивільненням. Крім коштів Фонду, задля забезпечення фінансової підтримки стратегії управління масовим вивільненням, між сторонами-учасниками КСВП складається угода, яка встановлює обсяг і розподіл фінансових коштів, що виділяються для КСВП сторонами (в тому числі підприємствами, що реалізують вивільнення) і державою в особі державної служби зайнятості та департаменту соціального захисту населення. У деяких угодах зазначаються і інші види підтримки (наприклад, устаткування, приміщення, персонал), які роботодавцеві, представники працівників і держава надають у розпорядження КСВП.

Зупинимося більш детально на кожному члені вищезначеної комісії та тих функціях, які повинні ними виконуватися.

Представники працівників або профспілки забезпечують контроль за дотриманням прав працівників, що вивільняються, виявленням потреб в навчанні вивільнюваних працівників та забезпеченням зворотного зв'язку з працівниками підприємства.

Представники роботодавців забезпечують надання інформації про обсяги запланованого вивільнення працівників до державної служби зайнятості, а також виконання всіх заходів стратегії швидкого реагування шляхом надання матеріальної та інформаційної підтримки.

Місцеві органи виконавчої влади в особі представників державної служби зайнятості та департаменту соціального захисту населення забез-

печують організацію мережі завчасного повідомлення, яка акумулюватиме точну та останню інформацію про стан підприємств регіону для визначення тих підприємств, які найближчим часом будуть реалізовувати масове вивільнення працівників, або планують закриття, а також здійснюють постійний нагляд за цими підприємствами для того, щоб визначити термін взаємодії з ними та час розпочинання реалізації стратегії управління масовим вивільненням. Доцільність реалізації стратегії управління масовим вивільненням обумовлена тим, що одним з завдань Державної служби зайнятості відповідно до нового закону «Про зайнятість» є реалізація програм, спрямованих на упередження масового вивільнення працівників. Стратегія управління може стати ефективним напрямом виконання даного завдання.

Представники Межвідомчої комісії з питань регіонального розвитку надають інформацію про стан соціально-економічного розвитку регіонів, їх проблемних питань, а також матеріальне забезпечення реалізації стратегії.

Представники Центру організації професійного навчання разом з територіальними органами освіти та

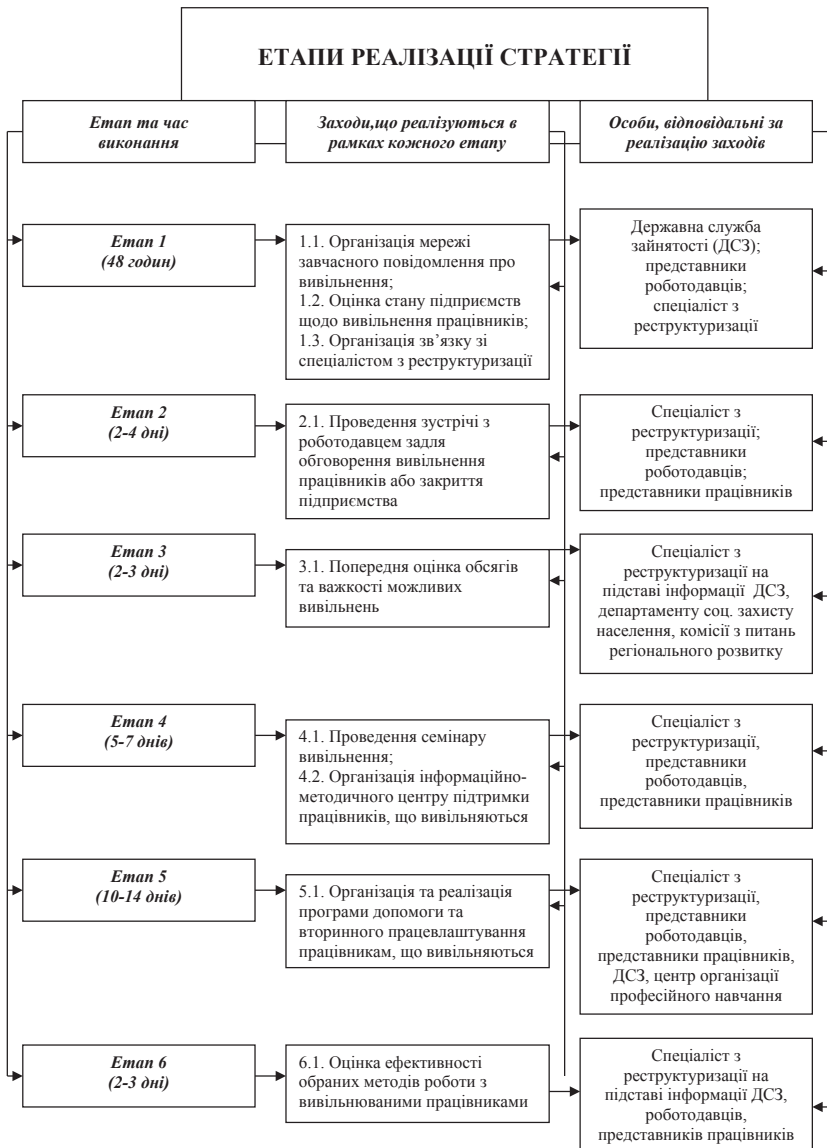


Рис. 3. Етапи реалізації стратегії поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин у разі масового вивільнення

представниками працівників розробляють заходи щодо взаємодії з питань організації професійного навчання вивільнюваних працівників, визначають за участю органів освіти мережу навчальних закладів, підприємств, організацій та установ всіх форм власності, на базі яких здійснюватиметься навчання вивільнюваних працівників, та створює відповідний банк даних.

Дослідження інституційного середовища масового вивільнення працівників та відповідальних сторін дозволяє визначити стратегію поведінки суб'єктів соціально-трудова відносин у разі масового вивільнення працівників як діяльність, що реалізується Комісією по сприянню вторинному працевлаштуванню у випадку закриття підприємств, установ чи організацій, або масового вивільнення та спрямовану на надання допомоги вивільненим працівникам в отриманні необхідних послуг та працевлаштуванні в найкоротші терміни [6].

Етапи реалізації стратегії представлені на рис. 3. Досвід показує, що для ефективного функціонування стратегії управління масовим вивільненням та проведення широкомасштабних заходів з надання допомоги працівникам, звільненим у результаті скорочення штату і закриття підприємств, необхідна участь у стратегії кваліфікованого фахівця з реструктуризації.

Реалізація стратегії займає від 23 до 33 днів у залежності від масштабів та складності вивільнення працівників на тому чи іншому підприємстві. В результаті реалізації даної стратегії, ще до закінчення двохмісячного строку повідомлення про заплановане

вивільнення, певна кількість працівників, на яких розповсюджується вивільнення, буде працевлаштована або підготовлена до пошуку нової роботи. Це дозволить зменшити кількість безробітних, які попадають на ринок праці після вивільнення, а також забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу за рахунок перерозподілу вивільнених працівників між підприємствами регіону.

Тривалість перебування працівника у статусі безробітного прямо пов'язана з можливістю знайти роботу, що в майбутньому може перетворитися в проблему довготривалого безробіття. Із збільшенням часу перебування на обліку безробітні все менше вірять, що послуги, запропоновані службою зайнятості, можуть їм допомогти. Досить наглядними в цьому відношенні є статистичні дані, приведені В. Логвиненко в дослідженні психологічних чинників довготривалого безробіття [6].

Безробітні, які перебувають на обліку в центрах зайнятості 1–3 місяці, покладають сподівання на психологічну підтримку дещо частіше, ніж ті, хто перебуває у цій системі довготривалий час 20% (до 3 місяців) і 15 (понад рік). Потреба майже у всіх послугах, які пропонуються ДСЗ, зменшується зі збільшенням тривалості перебування на обліку. Це підтверджує необхідність та доцільність реалізації стратегії саме до того, як працівник буде зареєстрований в якості безробітного.

Найбільш складною з практичної точки зору є реалізація 5 етапу стратегії поведінки суб'єктів соціально-трудова відносин у разі масового вивільнення, а саме організація та реалізація програми допомоги та вторинного працевлаштування працівникам, що вивільняються. На цьому етапі на підставі інформації, яка була отримана інформаційно-методичним центром допомоги, всі працівники, яким потрібна допомога, об'єднуються в функціональні групи відповідно до того типу допомоги, яка їм необхідна з боку КСВП. Можливі функціональні групи працівників, які потребують допомоги та члени КСВП, які забезпечують надання такої допомоги, представлені на рис. 5.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, стратегія стратегії поведінки суб'єктів соціально-трудова відносин у разі масового вивільнення працівників забезпечує реалізацію принципу соціального партнерства у вирішенні однієї з найважливіших проблем соціально-трудова відносин – вивільненні найманих працівників. Комплекс ефективних випереджуючих заходів забезпечує працівникам необхідну та своєчасну підтримку в період, що передує вивільненню. Використання стратегії дозволить підвищити продуктивність, конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств, установ та організацій. З іншого боку, в результаті використання даної стратегії працівники отримують необхідну консультативну та технічну підтримку до того, як перейдуть до статусу безробітного.



Рис. 5. Схема взаємозв'язку між працівниками, які потребують допомоги та тими інститутами, які її здійснюють\*

\* числові позначення на рисунку характеризують функціональну групу працівників, для якої необхідна допомога

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Економічна активність населення України у 2011 році / Держкомстат України. – К. : Держаналітінформ, 2012. – 205 с.
2. Пилипенко П.Д. Про право на працю, звільнення, безробіття: поради юриста / П.Д. Пилипенко, С.М. Синчук, В.Я. Бурак ; за заг. ред. П.Д. Пилипенко. – К. : Ін Юре, 2009. – 46 с.
3. Карпенко О.А. Економічний механізм формування ринку праці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування и регулювання економікою» / О.А. Карпенко. – К., 2001. – 16 с.
4. Стаут Л.У. Управление персоналом: настольная книга менеджера / Л.У. Стаут ; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2007. – 536 с.
5. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). – Назва з екрану.
6. Краєвська В.О. Теоретико-правові та практичні аспекти вивільнення працівників та їх подальшої зайнятості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.05 «Трудове право, право соціального забезпечення» / В.О. Краєвська. – Луганськ, 2010. – 20 с.