



<https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.05.041>

УДК 331.1

JEL: J.11

**В.В. МОРТИКОВ**, д-р екон. наук, проф.,  
e-mail: [mvit2015@mail.ru](mailto:mvit2015@mail.ru),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4681-2496>

## ИЗБЫТОЧНАЯ РАБОЧАЯ СИЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

---

*Осуществлен анализ удерживания организацией избыточной рабочей силы с макроэкономической, микроэкономической и управленческой точек зрения. Объяснено, почему организация часто решает сохранять работников при отсутствии продуктивной занятости для них.*

**Ключевые слова:** *избыточные работники; резервирование рабочей силы; причины резервирования рабочей силы; издержки резервирования рабочей силы; управление избыточным персоналом.*

---

Существование избыточной рабочей силы в организациях (labour hoarding — накопление, удерживание, резервирование работников и т. д.) является одним из феноменов современной экономики. Избыточная рабочая сила имеет место в том случае, когда количество сотрудников в организации превышает потребности в них. Такая ситуация, как правило, возникает, когда организация при спаде спроса на свою продукцию не спешит приводить численность персонала в соответствие с новыми реалиями.

Концепция излишней рабочей силы в литературе тесно связывается с гибкостью занятости организации. Одним из выражений такой гибкости, по мнению Дж. Аткинсона, является приспособление числа занятых или времени работы к спросу на труд [1]. Сохранение избыточного персонала зависит от степени этого приспособления.

Эмпирические исследования показывают, что обычно организации проявляют большую активность в приеме на работу и увольнениях на долговременных, нежели на краткосрочных отрезках времени [2], соответственно, занятость реагирует на резкие изменения совокупного спроса с опозданием, будучи до известной степени инерционной [3; 4].

Пик публикаций по проблемам сохранения избыточной рабочей силы на постсоветском пространстве пришелся на начало — середину 1990-х го-

Ц и т и р о в а н и е: Мортиков В.В. Избыточная рабочая сила в организации. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 41—52. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.05.041>

дов, когда значительное падение производства не сопровождалось столь же значительным увеличением безработицы [5; 6; 7]. На самом деле во время трансформационного кризиса 1991—1998 гг., а также в 2008—2009 и 2014—2016 гг. основной удар по приспособлению рынка труда к кризисным спадам принимала на себя оплата труда. Задолженность по зарплате, сокращение ее переменной части (различных доплат, бонусов, премий) служили амортизаторами шоков.

**Цель статьи** — рассмотреть междисциплинарный характер такого явления, как образование излишней рабочей силы в организациях, которое в экономической литературе анализируется, в основном, как макроэкономическое явление, хотя этот феномен относится и к области микроэкономики, менеджмента и управления персоналом.

## ОЦЕНКА РЕЗЕРВОВ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Обнаружить и оценить запасы рабочей силы можно на основе функционально-стоимостного и функционально-трудового анализа [8], аттестации рабочих мест и кадров, нормирования труда. Важным способом оценки избыточной рабочей силы являются опросы менеджеров по этому поводу [6]. В частности, опросы компаний в Нидерландах в период спада в 2009 г. показали, что почти 75% из них не сокращали излишний персонал пропорционально уменьшению спроса на свою продукцию [3].

Среди индикаторов, позволяющих оценить величину излишней рабочей силы в стране, можно назвать:

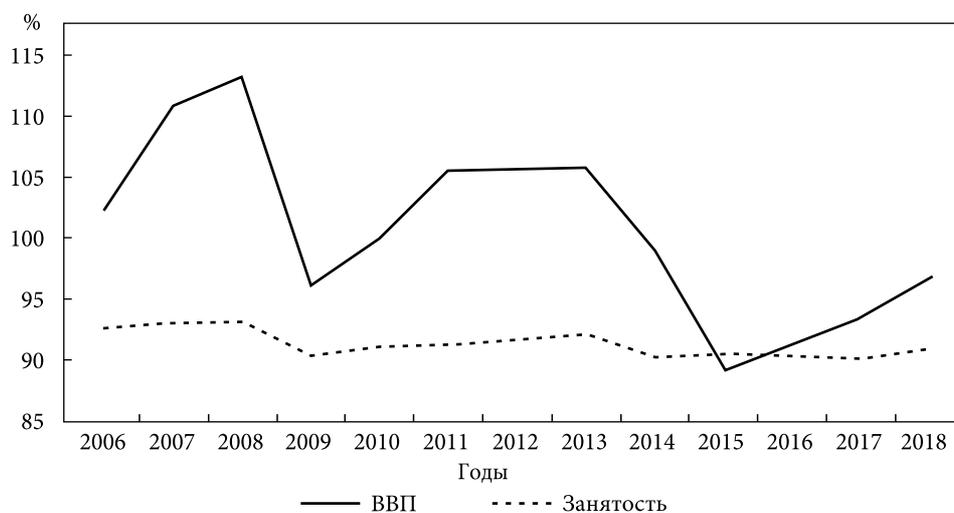
- часть персонала, работающая неполное рабочее время не по своей воле. Так, в IV квартале 2018 г. в целом по Украине 1,7% среднесписочного количества штатных работников были переведены по экономическим причинам на неполную рабочую неделю<sup>1</sup>;
- часть персонала в вынужденных, то есть инициированных администрацией предприятия, отпусках. Так, в IV квартале 2018 г. 18,4 тыс. чел. находились в отпусках без сохранения заработной платы на период прекращения выполнения работ<sup>2</sup>.

Одним из показателей накопления излишней рабочей силы и скрытой безработицы в организациях является задолженность по заработной плате. Как правило, предприятие допускает такую задолженность в случае отсутствия спроса на его продукцию, услуги, что, в свою очередь, тесно связано с неэффективной занятостью сотрудников. В Украине задолженность по зарплате в сентябре 2019 г. достигла 2,8 млрд. грн. (данные без учета Крыма и части Луганской и Донецкой областей)<sup>3</sup>. Количество работников, которые вовремя не получили зарплату, на 1 августа 2019 г. составило 102,6 тыс. чел., или 1,4% от среднесписочного количества штатных работников, занятых в экономике.

<sup>1</sup> Праця України у 2018 році : стат. зб. — К. : Державна служба статистики України, 2019. — С. 67 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

<sup>2</sup> Там же. — С. 58.

<sup>3</sup> Заборгованість із виплати заробітної плати. — К. : Державна служба статистики України [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)



Динамика ВВП и занятости в Украине в 2006—2018 гг.

*Источник:* построено автором по: Валовий внутрішній продукт (Індекси фізичного обсягу: відсотків до попереднього року ВВП за методологією СНР 2008) [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua>; Основні показники ринку праці (річні дані, 2010—2018) [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua>

Косвенным свидетельством резервирования рабочей силы являются относительно низкие темпы роста безработицы по сравнению с темпами падения производства. На рисунке, на котором показана динамика ВВП и занятости в Украине за 2006—2018 гг., видно, что и в 2008—2009 гг., и в 2014—2015 гг. наблюдалась весьма слабая реакция занятости на падение объемов ВВП. Подобная реакция занятости на изменение ВВП в последнее время характерна для многих европейских стран<sup>4</sup>.

Одним из амортизаторов негативного шока является отработанное время. Табельный фонд рабочего времени в Украине сократился с 2011 ч на 1 штатного работника в 2008 г. до 2004 ч в кризисном 2009 г.<sup>5</sup> Определенное представление о наличии избыточной рабочей силы может также дать сравнение динамики производительности труда и численности занятых в отдельных организациях, отрасли, стране.

## ПРИЧИНЫ И ВИДЫ ИЗЛИШКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Образование излишка рабочей силы тесно связано с ее недоиспользованием в организации. Так же, как и производственные мощности, работники могут быть загружены не полностью — на 30, 50% и т. д. Простаивание рабочей силы может быть заметным, то есть явным, и незаметным. Первое более характерно для рабочих специальностей и видов работ, где процесс труда можно наблюдать, второе — для управленцев, специалистов непромышленной сферы.

<sup>4</sup> Employment Outlook 2018 / OECD, 2018. — Paris : OECD Publishing. — P. 23—28.

<sup>5</sup> Ринок праці у 2009 році. — Табл. 19: Використання робочого часу штатних працівників [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua>

Следует различать накопление избыточной рабочей силы и сохранение лишних рабочих мест в организации. Как правило, воспроизводство избыточных работников и рабочих мест осуществляется параллельно. Однако бывает, что изменение количества избыточных рабочих мест в организации не совпадает с изменением численности ее сотрудников. Возможна ситуация, когда наряду с избыточными рабочими местами и работниками в организации существуют вакансии, которые по разным причинам нельзя или нецелесообразно заполнить лишними сотрудниками.

Следует различать недоиспользование единичной рабочей силы и недоиспользование кадрового состава предприятия, когда часть его работников не используется вообще. Также необходимо различать возникновение излишка рабочей силы в силу:

- организационно-технических, технологических изменений в деятельности организации;
- внешних причин: падения спроса на продукцию организации, удорожания рабочей силы в результате, например, повышения минимальной заработной платы, удорожания комплементарных рабочей силе факторов производства;
- соображений, не имеющих непосредственного отношения к организационно-техническим и экономическим факторам развития предприятия;
- действия законодательных норм, защищающих занятость.

**Возникновение излишка рабочей силы в процессе текущей деятельности организации.** Даже если в самом начале такой излишек в организации не наблюдался, со временем он может возникнуть. В процессе деятельности организации по причине организационно-технологических сдвигов происходит изменение функций подразделений, работников, и прежняя численность сотрудников, их распределение по рабочим местам уже не соответствуют новым запросам. Так, могут меняться: объемы производства, показатель выработки на 1 работающего, трудоемкость продукции, фонд рабочего времени, уровень выполнения норм. Излишняя рабочая сила появляется в результате снижения трудоемкости изделий, отдельных управленческих функций и сохранения прежних норм выработки и управления. В организациях существуют потери рабочего времени, в том числе и из-за нерегламентированных простоев, нерационального использования орудий и предметов труда, выпуска продукции ненадлежащего качества. Ликвидация, уменьшение этих потерь сопровождаются сокращением непродуктивной деятельности, а сохранение потерь — консервированием определенного количества такой деятельности, а следовательно, и работников, которые ею занимаются.

Соккрытие резервов повышения производительности труда, препятствование введению более обоснованных напряженных норм, их пересмотру в сторону увеличения — все это реалии, которые наблюдаются во многих странах. При этом важным представляются вопросы: Насколько сильны стимулы к выявлению резервов повышения эффективности труда? С какими организационно-техническими и моральными издержками связано выявление этих резервов?

Излишек сотрудников в организациях образуется и вследствие сознательного дублирования обязанностей работников в должностных инструкциях, других внутриорганизационных документах. Такое дублирование преследует цель «подстраховаться» на случай сбоев в деятельности у одного

специалиста. Пересечение, накладывание функций, ответственности различных подразделений, работников зачастую позволяют сделать организацию более устойчивой, поэтому в данном случае требующееся для этого дополнительное количество труда можно считать оправданным.

Среди факторов, усиливающих проявление феномена избыточной рабочей силы, — низкая внутриорганизационная мобильность кадров. Ограниченная профессионально-квалификационная мобильность, сложности в замене одних работников другими препятствуют плавному перетоку работников, ставших лишними, на образующиеся вакансии. В результате ограничения мобильности кадров в организации в ней периодически, на определенный срок, могут возникать дефицит труда на одних участках и его излишек — на других. Современные исследования показывают, что в тех странах, где внутриорганизационная мобильность кадров достаточно высока, безработица слабо реагирует на экономические спады [9; 10].

Появление и исчезновение избыточной рабочей силы в организациях тесно связаны с изменением интенсивности трудовой деятельности. Как известно, излишек рабочей силы может появляться при увеличении интенсивности труда в результате распределения имеющихся трудовых функций, работ среди меньшего количества работников, совмещения. В последнее время во многих организациях розничной торговли начали активно использовать идею многозадачности. Она заключается в увеличении количества задач, функций, которые должен выполнять кассир, товаровед, директор, супервайзер и др. Рост интенсивности труда, конечно, до известной степени способствует оптимизации трудовой деятельности, но зачастую вступает в противоречие с необходимостью элементарного восстановления сил каждым сотрудником.

Как известно, к числу причин содержания излишней рабочей силы в организации относится **ожидание повышения спроса на продукцию**. Необходимо заметить, что определенный запас рабочей силы обеспечивает маневренность организации, ее гибкость в реагировании на внешние шоки. В современных организационных структурах при комплектовании штатов целенаправленно выделяют сотрудников, чьи функции заключаются в реагировании на различные неординарные ситуации: референты, консультанты, помощники руководителей, «министры без портфеля», специалисты по связям с общественностью. Необходимость существования соответствующих должностей, количество определенных позиций в организации часто являются предметом дискуссий.

В административно-командной экономике часть сотрудников различных организаций время от времени отвлекали на «помощь селу», работу на овощехранилищах. Имея это в виду, некоторые руководители создавали резерв рабочей силы. Резервируемую рабочую силу нередко временно используют на уборке территории, работе с архивами и других видах деятельности, которые в периоды высоких заказов откладывают «на потом».

В ряде случаев **к сохранению излишней рабочей силы организацию побуждают не имеющие непосредственного отношения к организационно-экономическим причинам, в частности, морально-психологические, этические преграды** на пути увольнения отдельных заслуженных, пожилых сотрудников. Организация может допускать наличие лишних работников во избежание возникновения конфликтов среди них, из желания

сохранить статус социально ответственного работодателя, заботящегося о своих сотрудниках. Избавлению от лишней рабочей силы может мешать противодействие властей, профсоюзов, работников-акционеров.

Среди неэкономических причин сохранения избыточного персонала — блат, «связи» отдельных сотрудников, в чьей деятельности у организации больше нет необходимости. Формирование целых подразделений, включение в штат дополнительных единиц, без существования которых организация вполне может обойтись, порой, преследуют цель создания синекуры для определенного круга значимых для организации или ее покровителей лиц.

Сохранение излишней численности в организациях тесно связано с проводимой некоторыми странами политикой по защите занятости: увольнения ограничены соответствующим законодательством. Страны Западной Европы отличаются достаточно высокой степенью такой защиты, а США — слабой. В частности, именно поэтому реакция западноевропейского рынка труда на изменения рынков конечной продукции замедлена в отличие от США. На возникновение лишних работников западноевропейские компании реагируют использованием различных форм частичной занятости, а североамериканские — увольнениями.

Содержание избыточной рабочей силы наиболее характерно для государственных организаций, финансируемых за счет госбюджета и зачастую имеющих доступ к льготному кредитованию, а также организаций, контролируемых или управляемых самими работниками (народные предприятия). В таких организациях при формировании штатного расписания в него включаются дополнительные ставки под «целевых» работников, а при уменьшении объемов деятельности и, следовательно, потребности в труде вопрос «Что сокращать: рабочую силу или зарплату?» часто решается в пользу сокращения оплаты труда за счет премий, бонусов и т. д.

В целом, оценивая причины образования избыточной рабочей силы, следует различать вынужденное и добровольное, осознанное, целенаправленное и ненамеренное, циклическое и нециклическое резервирование рабочей силы в организации.

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗБЫТОЧНОЙ РАБОЧЕЙ СИЛОЙ**

Такое управление должно стать одним из направлений современного менеджмента персонала. Казалось бы, о каком менеджменте может идти речь, когда обнаружена излишняя численность работников — от нее необходимо просто избавляться. Однако, учитывая причины, по которым образуется излишек рабочей силы, понятие «управление избыточной рабочей силой» как достаточно сложным по структуре целым вполне уместно.

Управление избыточной рабочей силой является составной частью кадровой политики, кадрового планирования, управления занятостью в организации, оптимизации численности и структуры занятых. Стоит ли выделять управление избыточной рабочей силой в отдельное направление приложения усилий менеджмента? Да, в этом есть смысл, особенно в организациях, функционирующих в условиях высокой степени неопределенности.

На наш взгляд, управление избыточной рабочей силой включает в себя: а) оптимизацию численности персонала по краткосрочным экономическим со-

ображениям; б) оптимизацию численности и структуры кадрового состава с учетом более или менее долгосрочной перспективы; в) регулирование численности и структуры кадров организации под влиянием неэкономических факторов.

Принимая во внимание соображения кратковременной экономической целесообразности, организация может пойти по пути: а) сокращения сотрудников; б) перевода всех или части из них на неполное рабочее время; в) направления части сотрудников на учебу с отрывом от производства; г) предоставления неоплачиваемых отпусков; д) лизинга персонала; е) снижения интенсивности трудовой деятельности с соответствующим снижением зарплаты и др.

Учитывая долговременные экономические соображения, организация может скорректировать вышеперечисленные мероприятия: а) не увольнять сотрудников, которым трудно найти замену и которых можно будет использовать при изменении экономической конъюнктуры; б) использовать аутстаффинг по отношению к тем работникам, для которых в организации нет постоянной занятости; в) использовать аутсорсинг в отношении тех подразделений организации, которые стали неэффективными из-за, скажем, физической, финансовой невозможности переобучения занятого в них персонала.

Управление избыточной рабочей силой с учетом неэкономических соображений может выражаться в оставлении: а) работников, хоть и малоэффективных как специалистов, но благоприятно влияющих на морально-психологическую атмосферу в коллективе; б) малоэффективных работников, чьи сегодняшние или будущие «связи» оградят организацию от неприятностей со стороны государственных органов; в) сотрудников, обеспечивающих клиентуру.

В каждой организации необходимо определить, какой запас рабочей силы (в абсолютном выражении, по отношению к среднесписочной численности персонала) разумен, а за какой чертой от него следует избавляться.

Принятие решений по управлению излишней рабочей силой можно задать в форме таблицы, столбцы которой соответствуют различным состояниям внутренней и внешней среды организации, а строки — возможным действиям организации в отношении излишней рабочей силы.

Мы отметили лишь некоторые факторы внутренней и внешней среды функционирования организации. Значимыми для управления избыточной рабочей силой, на наш взгляд, являются такие факторы внутренней среды, как нехватка средств в компании и имеющиеся в каждой организации ограничения профессионально-квалификационной мобильности кадров, что может обуславливаться, например, преобладанием в кадровом составе работников старших возрастных групп.

Каждая организация выбирает свой спектр реакций на появление избыточной рабочей силы. На этот выбор в первую очередь влияет осуществимость того или иного мероприятия с учетом законодательных, финансовых, информационных и трудовых ограничений, традиций и неписаных норм поведения. При обсуждении проектов Трудового кодекса Украины предлагается, в частности, легализация удаленной работы<sup>6</sup>, а закона о труде — использование технических средств для контроля за выполнением работни-

<sup>6</sup> Изменения в проекте Трудового кодекса [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://uteka.ua/publication/news-14-novosti-zakonodatelstva-1-izmeneniya-v-proekte-trudovogo-kodeksa>

ками их трудовых функций<sup>7</sup>, что повысит гибкость организации в управлении излишней рабочей силой.

В организации, постоянно сталкивающейся с возникновением избытка персонала, может существовать определенный алгоритм реагирования на эту ситуацию, который включает очередность использования разных мер реагирования; тот или иной набор действий в зависимости от величины и структуры излишка рабочей силы.

Среди вопросов, на которые должен ответить менеджмент организации: Существует ли возможность замены одних форм реакции на излишнюю рабочую силу другими? Если да, то насколько экономически, технологически, юридически оправдана такая замена? Скажем, организация может позволить себе перевод некоторых лишних сотрудников на частичную оплачиваемую занятость. А вот направление на учебу с отрывом от производства или снижение интенсивности трудовой деятельности с соответствующим понижением зарплаты может оказаться нецелесообразным исходя из технологических соображений.

Существование избыточной рабочей силы и недоиспользование персонала противоречат цели максимизации прибыли. В условиях острой конкуренции организации, допускающие излишнюю численность, покидают рынок. Такова идеальная модель. Однако реальная действительность сложнее. Стратегия абсолютной отзывчивости численности персонала на внешние воздействия чревата значительными транзакционными издержками. Это так называемые издержки приспособления (*adjustment costs*). Структура данных издержек включает затраты, связанные с увольнениями (выплатой выходных пособий и др.); с поиском, наймом и адаптацией новых сотрудников при расширении спроса на продукцию организации. По мнению специалистов, данные издержки весьма чувствительны к внешним шокам, которые испытывает организация [11].

Менеджмент организации сравнивает издержки приспособления с издержками неравновесия, обусловленными удерживанием избыточной рабочей силы (*disequilibrium costs*), которые включают различные выплаты лишним работникам, затраты на их переподготовку. Зачастую транзакционные издержки превышают издержки неравновесия в отношении работников со специфическими навыками, обладающих высокой квалификацией. Издержки неравновесия выше в случае легко заменяемых работников массовых профессий.

В условиях, когда объемы деятельности организации не стабильны, увеличение издержек неравновесия оправдано. Если же выпуск организации стабилизировался, то следует подумать об избавлении от излишней рабочей силы и сокращении данных издержек. Иными словами, сохранение избыточного персонала может быть экономически целесообразным на время недостаточности информации о будущих производственной программе и заказах. Вместе с тем этот период может оказаться достаточно длительным. Желательно рассчитать, какая продолжительность содержания избыточной рабочей силы может быть экономически доступна организации; какой резерв персонала является критическим, минимально необходимым для осуществления маневра, а от какого нужно избавляться в ближайшее время.

---

<sup>7</sup> О труде : проект Закона Украины от 11.01.2020 № 2708-1 // Лига:закон [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JI01127A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI01127A.html)

Реакция организации на появление избыточной рабочей силы

Действия организации	Факторы внутренней среды организации		Факторы внешней среды организации		
	ограниченность денежных средств организации	ограничения профессионально-квалификационной мобильности кадров	рынок труда	клиенты, спрос на продукцию организации	государственные органы
Сохранение избыточной рабочей силы	-	+	Сохранение сотрудников, которым трудно найти замену	Сохранение сотрудников в ожидании высокой конъюнктуры	Давление на организацию местных органов власти
Увольнение сотрудников	+	+	Увольнение сотрудников, которых можно будет легко набрать после улучшения конъюнктуры	Увольнения при отступлении перспектив роста спроса	-
Вынужденная частичная занятость	+			+	
Снижение интенсивности трудовой деятельности с соответствующим понижением зарплаты	+			+	
Неоплачиваемые отпуска				+	
Направление на учебу с отрывом от производства		+	+	+	
Лизинг персонала	+		+	+	
Аутстаффинг	+	+		+	
Досрочный выход на пенсию		+		+	

Примечание: «+» — соответствующее действие будет отвечать потребностям организации; «-» — данное действие не рационально.  
 Источник: составлено автором.

Конечно, если организация избрала для себя стратегию сокращения объемов деятельности, издержки неравновесия у нее будут нарастать при попытках сохранить штат в прежних размерах. В этом случае сокращение персонала оказывается единственно разумной реакцией на падение потребности в труде. В случае стратегии роста организации имеет смысл реагировать на временные сокращения потребности в персонале, сохраняя его в штате путем перевода на неполное рабочее время, направления на стажировку и др. Могут ли издержки, обусловленные существованием избыточной рабочей силы, снизиться до нуля? Видимо, нет, поскольку в организации всегда будут существовать запасы рабочей силы, обусловленные технико-технологическими и организационными подвижками. Управление издержками, связанными с накоплением избыточной рабочей силы и избавлением от нее, становится одним из направлений управления затратами организации.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, наличие избыточной рабочей силы в организации является одновременно проблемой макроэкономической, микроэкономической и управленческой. Занятость слабо реагирует на спады в экономике, что является одной из причин увеличения избытка персонала в эти периоды. Избыточная рабочая сила в организации выступает своеобразным буфером, позволяя компании гибко реагировать на требования рыночной ситуации на рынках готовой продукции и труда.

На поведение организаций влияет соотношение трансакционных издержек изменения численности сотрудников и затрат на резервирование рабочей силы. Высокие издержки, связанные с увольнением сотрудников, приводят к тому, что организации прибегают, например, к заключению договоров с агентствами, предоставляющими специалистов на определенное время, занятость которых принимает на себя шоковое воздействие кризисных спадов в экономике.

Накопление избыточной рабочей силы является обратной стороной обеспечения работников гарантиями занятости как важных институтов современного рынка труда. В условиях жесткости рынка труда, обусловленной системой защиты занятости, реакция занятости на шоки спроса достаточно слаба.

Объем, структура, мотивы резервирования рабочей силы различаются от организации к организации. В ряде случаев имеет смысл резервировать сотрудников, на обучение которых были потрачены значительные средства, работников со специфическим человеческим капиталом для трудовой деятельности на рабочих местах, требующих специальной квалификации.

Среди причин сохранения части избыточной рабочей силы — стремление поддерживать репутацию социально ответственного работодателя, субъективно-личностные отношения с работниками, которых организация считает нужным не увольнять.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Atkinson J.* Flexibility, Uncertainty and Manpower Management // IMS Report. — 1984. — No. 89. — 32 p.
2. *Vella M.* Employment and labour hoarding: a production function approach // Journal of Economics, Finance and Administrative Science. — 2018. — Vol. 23. — No. 46. — P. 230—246.

3. Berge W., Erken H., Graaf-Zijl M., Loon E. The Dutch labour market during Great Recession : CPB Document, June 2014 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-background-document-dutch-labour-market-during-great-recession.pdf>
4. Caballero R., Engel E., Haltiwanger J. Aggregate employment dynamics: building from microeconomic evidence // *American Economic Review*. — 1997. — Vol. 87. — Iss. 1. — P. 115—137.
5. Hamermesh D.S. Labor Demand. — Princeton, NJ : Princeton University Press, 1993. — 444 p.
6. Aukutsionek S., Kapeliushnikov R. Labour Hoarding in Russian Industry // *The Russian Economic Barometer: market situations tests, estimates, forecasts*. — 1996. — Vol. 2. — P. 3—15.
7. Мартин О.М. Особливості прихованого безробіття на ринку праці в Україні / 36. науково-технічних праць УкрДЛТУ. — 2003. — Вип. 13.2. — С. 202—206.
8. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. — М. : ИНФРА-М, 1996. — С. 177—198.
9. Muffels R., Crouch C., Wilthagen T. Flexibility and security: national social models in transitional labor markets // *Transfer: European Review of Labour and Research*. — 2014. — Vol. 20. — No. 1. — P. 99—114.
10. Eichhorst W. Fixed-term contracts // *IZA World of Labor*. — 2014. — Vol. 45. — P. 1—10.
11. Hamermesh D.S., Pfann G.A. Spatial and temporal aggregation in the dynamics of labor demand, in *Labor Demand and Equilibrium Wage Formation*; [Jan C. van Ours, Gerard A. Pfann, Geert Ridder (Eds)]. — Amsterdam : North Holland, 1996. — 375 p.

Статья поступила 17.02.2020

#### REFERENCES

1. Atkinson J. Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. *IMS Report*, No. 89, 1984.
2. Vella M. Employment and labour hoarding: a production function approach. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 23, No. 46, 2018, pp. 230—246.
3. Berge W., Erken H., Graaf-Zijl M., Loon E. The Dutch labour market during Great Recession. June, 2014, available at: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-background-document-dutch-labour-market-during-great-recession.pdf>
4. Caballero R., Engel E., Haltiwanger J. Aggregate employment dynamics: building from microeconomic evidence. *American Economic Review*, Vol. 87, Iss. 1, 1997, pp. 115—137.
5. Hamermesh D.S. Labor Demand. Princeton, NJ, Princeton University Press, 1993.
6. Aukutsionek S., Kapeliushnikov R. Labour Hoarding in Russian Industry. *The Russian Economic Barometer: market situations tests, estimates, forecasts*, Vol. 2, 1996, pp. 3—15.
7. Martin O. The features of the latent unemployment of labour market in Ukraine. *Scientific Bulletin of UNFU*, Iss. 13.2, 2003, pp. 202—206 [in Ukrainian].
8. Slesinger G. Labor in a Market Economy. Moscow, INFRA-M, 1996, pp. 177—198 [in Russian].
9. Muffels R., Crouch C., Wilthagen T. Flexibility and security: national social models in transitional labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol. 20, 2014, No. 1, pp. 99—114.
10. Eichhorst W. Fixed-term contracts. *IZA World of Labor*, Vol. 45, 2014, pp. 1—10.
11. Hamermesh D.S., Pfann G.A. Spatial and temporal aggregation in the dynamics of labor demand, in *Labor Demand and Equilibrium Wage Formation*. Jan C. van Ours, Gerard A. Pfann, Geert Ridder (Eds). Amsterdam, North Holland, 1996.

Received on February 17, 2020

Віталій Мортіков, д-р екон. наук, проф.

#### НАДЛИШКОВА РОБОЧА СИЛА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Проведено аналіз утримування надлишкової робочої сили організацією з макроекономічної та управлінської точок зору. Показано, чому організація часто вирішує зберегти працівників за відсутності для них продуктивної зайнятості.

Серед індикаторів надлишкової зайнятості використано: частину персоналу, яка вимушено перейшла на скорочений час роботи; частину персоналу, відправлену в адміністративні відпустки; різну динаміку зайнятості й ВВП. Порівняння змін ВВП і зайнятості у 2006—2018 рр. в Україні дозволяє зафіксувати надлишкову робочу силу. Зайнятість повільно пристосовується до спадів: організації скорочують більше працівників у довгостроковій, ніж у короткостроковій перспективі.

Існує декілька причин появи надлишкових працівників в організації: передбачуване зростання попиту; прогресивні організаційні, технологічні зміни. Збереження надлишкових робочих місць і працівників може бути також пояснено неекономічними причинами.

Роботодавці часто утримуються від звільнення надлишкових співробітників через високі трансакційні витрати. Практика утримування надлишкових працівників під час негативних шоків дозволяє організаціям уникнути витрат наймання і навчання у випадку наступного поліпшення економічної ситуації. Уточнено відмінність витрат адаптування і витрат нерівноваги.

На утворення надлишкової робочої сили значний вплив справляє внутріорганізаційна мобільність фахівців.

Особливого значення набуває управління надлишковою робочою силою. Існують різні реакції на цей феномен: звільнення, переведення персоналу на скорочений робочий час, адміністративні відпустки, перенавчання, аутстафінг, ранній вихід на пенсію. Менеджмент надлишкового персоналу включає кількісну і структурну оптимізацію цього персоналу протягом коротко- і довгострокових періодів.

**Ключові слова:** надлишкові працівники; резервування робочої сили; причини резервування робочої сили; витрати резервування робочої сили; управління надлишковим персоналом.

Vitalii Mortikov, Dr. Sci. (Econ.), Professor

#### EXCESSIVE WORKFORCE IN ORGANIZATION

An analysis of the retention of excess workforce by an organization from a macroeconomic and managerial point of view is carried out. It is shown why an organization often decides to keep workers in the absence of productive employment for them.

The following are among the indicators of excessive employment: part of the personnel forced to switch to reduced working hours; part of the personnel sent on administrative leave; different dynamics of employment and GDP. Comparison of changes in GDP and employment in 2006—2018 in Ukraine allows us to detect excess workforce. Employment slowly adjusts to recessions: organizations are cutting more workers in the long run than in the short run.

There are several reasons for the emergence of excess workers in the organization: expected growth in demand; progressive organizational, technological changes. The preservation of surplus jobs and workers can also be explained by non-economic reasons.

Employers often refrain from firing redundant employees due to high transaction costs. The practice of retaining excess workers during negative shocks allows organizations to avoid hiring and training costs in the event of a subsequent improvement in the economic situation. The difference between the costs of adaptation and the costs of disequilibrium is clarified.

The formation of surplus labor is significantly affected by the limited intra-organizational mobility of specialists.

Of particular importance is the management of excess labor. There are various reactions to this phenomenon: layoffs, transferring staff to shorter working hours, administrative leave, retraining, outstaffing, early retirement. Management of redundant staff includes quantitative and structural optimization of this staff for short and long periods.

**Keywords:** redundant workers; workforce reservation; reasons for workforce reservation; workforce reservation costs; redundant staff management.