

РОЛЬ БЮДЖЕТНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

В.В. Мортиков^{1а}

^аЛуганский национальный университет имени Владимира Даля

АННОТАЦИЯ:

В статье поставлена цель исследования реакций управления персоналом организации на изменение ее бюджетных ограничений. Реализация этой цели дает организации возможность эффективно планировать свою кадровую политику в зависимости от доступа к различным источникам финансирования. На основе анализа отечественного законодательства, статистических материалов РФ, современных публикаций в журналах по управлению персоналом составлена таблица, в которой даются основные характеристики бюджетных ограничений организации в управлении кадрами.

Развивается теория бюджетных ограничений. К числу рыночных факторов, влияющих на жесткость, расширение/сужение бюджетных ограничений организации, относятся: ценовая, неценовая конкуренция на рынках труда, готовой продукции; ценовая эластичность спроса на работников; стоимость привлеченных средств. Определены институциональные предпосылки и препятствия на пути изменения бюджетных ограничений, формы реакции организаций на изменение данных ограничений в кадровой сфере. Среди институциональных факторов, влияющих на жесткость, возможность расширения бюджетных ограничений: законодательство о банкротстве, минимальной зарплате, порядке расчета с работниками; возможности получения субсидий организацией, институциональные ограничения доступа к кредиту. В статье акцентируется внимание на внешних и внутренних бюджетных ограничениях, значении, трудностях бюджетирования расходов на персонал в практике управления кадрами в современной России.

Для использования в практике хозяйствования предлагаются разные режимы изменения бюджетных ограничений. Переход между ними зависит от задач, решаемых организацией. Даются рекомендации организациям в условиях сужения и увеличения, расширения, смягчения жесткости бюджетного ограничения. В частности, при расширении бюджетного ограничения организации автором предлагается несколько вариантов ее поведения в трудовой сфере.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление персоналом, бюджетное ограничение организации, мягкое бюджетное ограничение, изменение бюджетного ограничения, бюджетирование расходов на персонал, институты.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Мортиков В.В. (2021). Роль бюджетных ограничений в управлении персоналом организации // Вопросы управления. № 2. С. 1–13.

Введение

Осуществляя управление персоналом, любая организация встречается с различного рода ограничениями: законодательными, ресурсными, технико-технологическими. Одним из решающих ограничений, оказывающих влияние на управленческие решения, является бюджетное ограничение организации: все ее расходы, в том числе и расходы, связанные с персоналом, ограничиваются доходом предприятия.

При проведении политики занятости в организации, управленцам следует различать понятия «изменение бюджетного ограничения» и «изменение жесткости бюджетного ограничения». Существует достаточно много форм изменения, в частности, расширения бюджетного ограничения. Это неявное и явное субсидирование (прямая финансовая помощь, снижение цен на энергоресурсы), банковские кредиты, увеличение долгов предприятия перед поставщиками производственных

¹AuthorID РИНЦ: 1068039

ресурсов. Доступ к этим формам расширения бюджетного ограничения может быть простым (мягкое бюджетное ограничение), а может быть ограниченным или вообще отсутствовать (жесткое бюджетное ограничение).

Общим между изменением бюджетного ограничения и изменением жесткости бюджетного ограничения является то, что оба эти процесса сопровождаются изменением количества доступных альтернатив поведения работодателя. К примеру, как при расширении бюджетного ограничения, так и при его смягчении выбор вариантов управленческих решений работодателем увеличивается.

Обзор литературы

В зарубежной экономической литературе обращалось внимание на феномен мягких бюджетных ограничений деятельности организаций в советских и постсоветских странах, обусловливаемый щедрой финансовой помощью им со стороны государства [1; 2]. Такая мягкость бюджетного ограничения деятельности организации, как правило, сопровождается снижением эффективности ее функционирования. Дж. Эрл, С. Эстрин обнаружили, что российские фирмы, которые получали субсидии, имели на 6 % меньшее увеличение производительности труда по сравнению с фирмами, не получавшими субсидий [3].

В современной зарубежной специальной литературе нашли отражение различные аспекты управления расходами на персонал. Достаточно часто поднимается проблема взаимодействия стратегического управления персоналом, формирования стратегического человеческого капитала и финансирования [4–6]. Анализируется, каким образом управление персоналом в целом [7; 8], политика оптимизации персонала [9], реагируют на необходимость ввода режима жесткой экономии в кризисные для организации периоды. Дается оценка реакций занятости организации на спад: первая – организация радикально меняет модель занятости, другая – движется по устоявшейся колее, не внося существенных изменений в эту модель [10].

В период рецессии и сужения бюджетных ограничений нарастает нарушение работодателями взятых на себя по отношению к наемному персоналу обязательств, в частности, им-

плицитных [11; 12]. Но даже в периоды финансовых трудностей компании не экономят на удержании сотрудников, которым трудно найти замену [13].

Поведению организаций в условиях различных по величине, жесткости бюджетных ограничений в отечественной литературе специального внимания не уделяется. Недостаток такого внимания особенно проявляется в условиях сужения и ужесточения бюджетных ограничений деятельности российских предприятий, которые происходят во времена экономических трудностей 2008–2009, 2014 и 2020 годов в связи с ухудшением их рыночных позиций, более жесткими условиями доступа к различным источникам финансирования расходов.

В отечественной литературе различным аспектам расходования средств на персонал уделяется достаточно внимания [14–16]. Однако относительно малоизученной остается область влияния бюджетных ограничений на поведение организаций в кадровой сфере. Между тем всесторонний анализ этого влияния дает возможность выстроить эффективные тактику и стратегию управления персоналом. Цель статьи: исследовать ключевые вопросы управления персоналом организации в условиях различных бюджетных ограничений. Для анализа реакции организаций на изменение их бюджетных ограничений в статье используется статистика по просроченной заработной задолженности в разных сферах деятельности РФ, что является новым подходом к анализу феномена бюджетных ограничений.

Результаты исследования

Некоторые институциональные аспекты проявления бюджетных ограничений в управлении персоналом

В современных работах отмечается значение различного рода институтов финансирования расходов на персонал, которые способствуют преодолению бюджетных ограничений (доступ к долговременному финансированию благодаря покупке акций работниками) и сдерживают это преодоление (высокие социальные стандарты, которых должна придерживаться организация, коллективные соглашения, политика минимальной зарплаты) [17].

Политика мягких ограничений финансирования государственных предприятий в бывшем СССР выражалась в определенном количестве излишней рабочей силы в трудовых коллективах, когда работу 2–3 сотрудников нередко делали 5–6. Если принять во внимание такую характеристику предприятий, как форма их собственности и хозяйствования в современных российских организациях, то наиболее мягкие бюджетные ограничения, очевидно, имеют государственные предприятия и учреждения, которые находятся на государственном финансировании. Бюджетные ограничения организаций отличаются и в зависимости от их размеров. У многих субъектов малого предпринимательства нет таких широких возможностей обращения к банковским ссудам, как у крупных структур². Малые предприятия часто не располагают имуществом, которое может быть использовано в качестве ликвидного залога для обеспечения гарантий возврата кредита, им сложнее бывает собрать необходимую для получения кредита управленческую отчетность.

Отличия между предприятиями в способности смягчать бюджетные ограничения определяются и их возможностями ухода «в тень», выплачивать зарплату «в конверте». Не случайным представляется быстрое развитие в последние десятилетия сферы услуг. Кроме других причин это обуславливается и более широкими возможностями тенизации своей деятельности предпринимателями данной сферы.

Довольно актуальной является проблема межвременного ограничения бюджета организации, или взаимозависимости изменения жесткости бюджетного ограничения в настоящее время и в будущем. Руководителей, ожидающих близкого выхода на пенсию, случается, обвиняют в отсутствии стремления инвестировать в инновации, являющиеся условием долговременной устойчивости организаций [18]. Предприятие сокращает инвести-

ции и расширяет социальные затраты сегодня вследствие чего у него происходит сокращение производственной базы и соответственно доходов в будущем. Такая практика расширения бюджетного ограничения в настоящем за счет повышения жесткости ограничения в будущем наблюдается, в частности, в тех случаях, когда трудовой коллектив требует от руководства повышения зарплаты, улучшения условий труда без соответствующего роста производительности работы. Соображения получения кратковременной выгоды организацией, случается, входят в противоречие с построением партнерских отношений с персоналом [19; 20]

В РФ важным регулятором бюджетных ограничений организации является Закон о несостоятельности (банкротстве)³. В августе 2020 года, вступили в силу изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации и Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» согласно которым работодатель не сможет завершить процесс ликвидации организации, не рассчитавшись с работниками⁴.

Законодатель может влиять на бюджетные ограничения организации, в частности, изменяя минимальную зарплату и налоги на нее, внося изменения в состав расходов, которые могут быть отнесены ею на затраты при расчете налоговых обязательств. Так, в 2020 году в силу вступил Федеральный закон, содержащий нормы независимой оценки квалификации. Плательщики при расчете налога на прибыль в соответствии с появившимся в 2020 году подпунктом статьи 264 Налогового кодекса теперь могут включать в состав расходов стоимость профессиональной оценки сотрудников, проведенной в независимых центрах⁵.

Несмотря на значительные институциональные различия в кадровой политике разных стран организации одинаково реагируют на сужение финансовых возможностей своего функционирования, что, в частности, пока-

²Фомина В. Какие трудности в получении кредита на развитие бизнеса? URL: <https://www.sravni.ru/q/kakie-osnovnye-trudnosti-v-poluchenii-kredita-na-razvitie-biznes-29702>.

³Закон о несостоятельности (банкротстве) № 127-ФЗ. URL: <http://logos-pravo.ru/zakon-o-nesostoyatelnosti-bankrotstve-no-127-fz>.

⁴Ликвидировать организацию, не рассчитавшись с работниками, теперь нельзя. URL: <https://git77.rostrud.gov.ru/news/908236.html>.

⁵Как формируются затраты на оценку персонала URL: <http://buhuchetpro.ru/zatraty-na-ocenku-personala>.

зывают авторы одной из публикаций, посвященной сокращению персонала в Великобритании и Франции[21].

Экономическая динамика и изменение бюджетных ограничений в организациях РФ

Наблюдать за тем как изменение бюджетных ограничений организаций может сказываться на их кадровой политике можно, в частности, отслеживая как различные фиксируемые статистикой показатели трудовой сферы реагируют на экономическую динамику. Наиболее значимыми событиями в последние 15 лет были спады 2008–2009, 2014–2015, 2020 годов в результате которых у многих организаций произошло сужение бюджетных ограничений их деятельности. Среди показателей в сфере труда, так или иначе «откликнувшихся» на спады были изменения в: числе работающих в организациях; отработанном времени; численности работников списочного состава; находившихся в простое по вине работодателя и по причинам, не зависящим от работодателя и работника; номинальной и реальной зарплате, просроченной задолженности по зарплате.

Росстат выделяет 2 причины просроченной задолженности организаций перед работниками по зарплате: несвоевременное получение средств из госбюджета и отсутствие собственных средств. В РФ просроченная задолженность из-за отсутствия собственных средств является основной причиной возникновения такой задолженности.

Последствия шока, вызванного пандемией в виде возросшей просроченной задолженности появились в апреле 2020 года. Уже в июне, июле и последующих месяцах вступили в действие факторы, связанные с отсрочкой платежей организациям по налогам и аренде, что, несомненно, сказалось на смягчении бюджетных ограничений, вызванных первоначальным шоком. Мы выбрали некоторые виды экономической деятельности, данные по которым наиболее характеризуют реакцию организаций на сужение бюджетных ограничений (табл. 1).

На транспорте рост организаций, имеющих просроченную задолженность по зарплате, был связан с сокращением поездок людей на работу, сокращением грузовых перевозок

в связи с общим спадом экономической активности. В сфере управления недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе происходило активное расторжение договоров об аренде деловой и жилой недвижимости, что также сказалось на увеличении организаций с просроченной задолженностью. Весьма чувствительной к пандемии оказалась активность в области культуры, искусства, отдыха и развлечений. Здесь сужение бюджетных ограничений организаций и рост их просроченной задолженности было связано с сокращением посещений населением различных культурных мероприятий.

В то же время сельскохозяйственные предприятия практически «не почувствовали» шока, связанного с началом пандемии, что видно из данных нашей таблицы. Спрос на продукцию сельского хозяйства, являющуюся по преимуществу продуктами первой необходимости, остается более или менее стабильным при общем падении экономической активности. То же можно сказать и о водоснабжении; организации сбора и утилизации отходов. В строительстве отсутствие видимой реакции просроченной задолженности на шок был связан очевидно с высокой инерционностью этой сферы деятельности: запаздыванием реакции инвестиций в строительные объекты на общую экономическую ситуацию в стране.

Необходимо признать, что статистика по просроченной задолженности фиксирует в основном лишь положение в крупных и средних организациях формального сектора экономики. Она «не видит» задолженности по зарплате в «тени», у индивидуальных предпринимателей. Кроме того просроченная задолженность по зарплате является лишь одной из реакций на сужение бюджетных ограничений организаций. Они реагировали на шок весны 2020 года также путем сокращения численности персонала, отправлением сотрудников в вынужденные отпуска, уменьшением переменной части зарплаты. Какая из этих реакций преобладала в каждом конкретном случае зависело от эластичности спроса на рабочую силу по зарплате, ценовой эластичности спроса на продукцию и услуги организаций соответствующего вида экономической деятельности и других факторов.

Таблица 1 – Количество организаций, имеющих просроченную задолженность по заработной плате работников в Российской Федерации в 2020 году по некоторым видам экономической деятельности (в % к началу года)⁶**Table 1** – The number of organizations with overdue wage arrears in the Russian Federation in 2020 for some types of economic activity (% to the beginning of the year)

	На 01.04	На 01.05	На 01.06	На 01.07	На 01.08
Всего по отдельным видам экономической деятельности	100,9	107,2	119,3	99,7	98,0
Сельское хозяйство, охота и предоставление услуг в этих областях; лесозаготовки	93,5	93,5	93,5	87,1	83,9
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	114,3	110,7	103,6	85,7	67,9
Строительство	100,0	98,1	98,1	88,5	94,2
Транспорт	100,0	116,2	124,3	108,1	97,3
Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе	172,7	154,5	209,1	118,2	172,7
Деятельность в области культуры, искусства, отдыха и развлечений, теле- и радиовещания	120,0	120,0	180,0	200,0	180,0

Реакция кадровой политики на изменение бюджетного ограничения организации

Законодательство РФ разъясняет, из каких компонентов состоят затраты на персонал⁷. Опираясь на данный материал, можно предложить различные режимы реакции организации на изменение бюджетного ограничения, а также изменения его жесткости:

– режимы, предполагающие последовательное и пропорциональное сокращение или увеличение всех расходов на персонал, скажем, начиная с 5 %, затем на 10, 15, 20 % и т.д.;

– режимы, предполагающие последовательное отсечение и прибавление различных элементов компенсационного пакета (скажем, сначала – расходов на проведение корпоративных праздников, потом – на обучение и т.д.);

– режимы, предполагающие последовательное и пропорциональное изменение лишь одной или нескольких статей расходов на персонал (расходов на корпоративные мероприятия, на профобучение и т.д.);

– режимы, предполагающие изменение совокупной занятости предприятия (часы работы, количество рабочих мест, количество сотрудников) с одновременным изменением соответствующих расходов на персонал;

– режимы, предполагающие изменение отдельных расходов в отношении отдельных сотрудников, групп сотрудников. Смяг-

чение бюджетного ограничения деятельности предприятия может улучшать экономические позиции лишь отдельных групп работников, например, топ-менеджеров, а на остальных сотрудниках не сказываться. Скажем, получение субсидии государства может сохранить позиции заместителей генерального директора, сохранению их окладов на прежнем уровне.

Организация может пойти по пути активного использования одного или нескольких вышеперечисленных режимов. Поскольку каждый режим предполагает определенное количество степеней, вариантов в зависимости от изменений величины и жесткости бюджетного ограничения, организация решает для себя, какие именно изменения в бюджетном ограничении должны произойти, чтобы она перешла от одного варианта реагирования к другому.

При кардинальном изменении бюджетного ограничения возможен переход от одного режима реакции организации к другому. Но при незначительном – может происходить лишь смена вариантов реагирования в рамках одного режима. В действительности постоянное текущее приспособление к небольшим изменениям бюджетного ограничения может происходить у предприятия постоянно (в виде естественной убыли персонала, например).

⁶Источник: составлено автором по данным Росстата.

⁷Об утверждении Методологических положений по проведению выборочного обследования организаций о составе затрат на рабочую силу : Постановление Росстата от 28.11.2005 № 88 // КонсультантПлюс. URL: <https://legalacts.ru/doc/postanovlenie-rosstata-ot-28112005-n-88-ob>.

Есть организации, которые могут себе позволить достаточно широкий выбор режимов и вариантов реагирования на изменение бюджетного ограничения, в частности за счет варьирования различными элементами компенсационного пакета. Это, как правило, предприятия, не испытывающие острой ценовой конкуренции на рынках готовой продукции (олигополии или монополии) и ценовой конкуренции на рынке труда (монополии и олигополии). На таких предприятиях «есть куда отступить» при ужесточении бюджетного ограничения. С повышением жесткости этого ограничения от социального пакета могут полностью или частично «отсекаться» какие-то элементы без угрозы ухода работников.

В организациях, где компенсация сводится лишь к оплате труда, при ужесточении и сужении бюджетного ограничения может происходить переход от базового режима к режиму, предполагающему прекращение увеличения ставок оплаты, доплат за совместительство, разделение рабочих мест с соответствующим сокращением оплаты труда занятых.

Организации крайне важно заранее готовиться к изменению своего бюджетного ограничения. Для этого необходимо установить приоритетность своих расходов на персонал: а) по отдельным работникам и их группам; б) по отдельным направлениям расходов. Кроме того, следует установить и приоритетность как самих рабочих мест, так и приоритетность различных расходов на их функционирование. К примеру, можно установить режимы приоритетности: 1-й, 2-й, 3-й и т.д. При 1-м режиме все расходы остаются неизменными при увеличении отдельных статей расходов, скажем на оплату труда. При 2-м базовом режиме все расходы находятся на базовом уровне. При 3-м режиме основная часть расходов остается на базовом уровне при уменьшении премий, бонусов. При 4-м и последующих режимах сначала в меньшей, а потом в большей степени начинают использоваться такие мероприятия, как оптимизация занятости (сокращение неэффективных, недостаточно эффективных рабочих мест и работников), отмена целых направлений расходов на персонал (скажем, обучение бухгалтеров, оплата медобслуживания членов семей сотрудников).

Организация может для себя выделить несколько вероятных размеров месячной выручки, скажем: 1) до 50 млн руб.; 2) от 100 до 200 млн руб.; 3) свыше 200 млн руб. и несколько возможных степеней изменения данной выручки в течение месяца: а) до 5 %, б) от 5 до 10 %, в) свыше 10 %. Принимается решение, что только в случаях 1б и 1в предприятие может позволить себе идти на сокращение своих расходов путем сокращения рабочих мест и связанных с их функционированием расходов. При столкновении с иными ограничениями используются более щадящие формы реакции: экономия на корпоративных мероприятиях, профессиональном обучении.

Предприятию целесообразно определить для себя какой-то базовый, минимальный уровень расходов на персонал. Это можно сделать: а) в абсолютной величине, и определить расходы в сумме, скажем 2 млн руб.; б) в относительной величине, скажем определить данные расходы в размере 25 % от всех затрат предприятия. Параллельно с этим есть смысл определить базовый уровень занятости (количество, структура персонала, количество часов работы). На каждом предприятии существует определенное количество рабочих мест, которые не сокращаются даже при крайнем сужении, ужесточении бюджетного ограничения его деятельности. В идеальном гибком варианте при максимальном ужесточении и сужении бюджетного ограничения предприятие остается функционировать с ключевыми сотрудниками (руководитель, главный бухгалтер, главный инженер и т.д.), которым задерживают оплату на неопределенный срок.

Важно, чтобы сотрудники были заранее осведомлены о режимах и вариантах реагирования, а также, по возможности, о готовящихся кардинальных изменениях в бюджете предприятия. Может быть объявлено, что в связи с падением годовой выручки предприятия со 100 до 70 млн руб. оно решает: а) сократить 2 торговых представителя и одно место в бухгалтерии; б) отказаться от программ обучения сотрудников среднего управленческого звена; в) не выплачивать премии по итогам года. Гласность и прозрачность желательны и при расширении, появлении возможностей смягчения бюджетного ограничения.

*Кадровая политика предприятия
в условиях сужения и увеличения
жесткости бюджетного ограничения*

Данная ситуация является весьма характерной для предприятий, теряющих рынки сбыта, сталкивающихся с падением цен на свою продукцию и с ограничением доступа к заемным средствам. В таких случаях предприятие может прибегнуть к одному или нескольким из следующих шагов:

- отказ от создания новых рабочих мест;
- перевод некоторых работников на совмещение различных трудовых обязанностей (заместитель главного бухгалтера начинает выполнять обязанности кассира) при сохранении сотруднику-совместителю прежней оплаты и сокращении общей численности работников. Хотя сокращение численности и расширение специализации оставшихся работников целесообразно лишь в отдельных случаях: когда это не вредит качеству работы;
- оптимизация персонала: на работы, не требующие высокой квалификации, переводятся работники с низкой квалификацией и оплатой;
- если предприятие не в состоянии платить высокую зарплату высококвалифицированному специалисту, оно может нанять менее квалифицированного сотрудника и уже довести его «до уровня». Хотя и это последнее может потребовать затрат;
- экономия на оплате труда при сохранении стабильной величины и структуры занятости. Возможна за счет сокращения, ликвидации премий, бонусов, доплат. Возможны различные варианты экономии на оплате сверхурочных, простоев, совмещения;
- частичный или полный отказ предприятия от расходов на обучение персонала, оплату транспорта, мобильной связи, медицинских страховок и т.д. сотрудникам.

В условиях сложной эпидемиологической ситуации 2020 года многие организации столкнулись с достаточно жесткими бюджетными ограничениями, необходимостью сокращения персонала, зарплат. По данным

опроса, проведенного сервисом Nh.ru в октябре 2020 года с начала кризиса прошли увольнения в 47 % организаций, зарплаты сократились у 37 % сотрудников⁸.

Тот факт, что жесткость бюджетного ограничения выступает достаточно эффективным регулятором занятости на предприятиях необходимо принимать во внимание при рассмотрении различных апелляций к государственной финансовой помощи для «поддержки национального производителя», «для сохранения рабочих мест».

Необходимо заметить, что ответом на сужение/повышение жесткости бюджетного ограничения может быть мнимая или показная оптимизация рабочих мест и занятости в результате увольнения неугодных администрации сотрудников.

В целом во время ужесточения/сужения бюджетного ограничения организации происходит, как правило, нарушение ею разнообразных обязательств, связанных с денежными расходами. Именно поэтому для работодателя, который ожидает встретиться с такого рода бюджетным ограничением, более выгодно заключение трудовых контрактов со слабым механизмом инфорсмента в отношении выполнения перед работником разных обязательств, требующих денежных затрат.

Одной из форм реакции предприятия на ужесточение и сужение его бюджетного ограничения является невыплата людям заработанных денег вообще, невыплата в оговоренные сроки, частичная невыплата зарплаты. На 1 января 2021 года просроченная задолженность по зарплате работников в РФ составляла 1,6 млрд. руб.⁹. Возможность не платить по труду сохраняет рабочие места даже при значительном ухудшении производственно-коммерческих и финансовых показателей деятельности предприятия.

*Внешнее и внутреннее
бюджетные ограничения*

Следует различать внешнее бюджетное ограничение организации, определяемое ее выручкой от реализации, внереализационны-

⁸Шабрукова Н. Эксперты рассказали, что ждёт российский рынок труда к концу 2020 года. URL: <https://gorodrabot.ru/news/106909>.

⁹Просроченная задолженность по заработной плате работников в РФ в 2021 году. Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_costs.

ми доходами, и внутренние бюджетные ограничения, то есть те, которые существуют внутри организации. В любой организации в той или иной степени присутствуют своего рода перегородки, разделяющие расходы на одни цели от расходов на другие цели. То есть существует не только внешнее бюджетное ограничение, но и внутриорганизационные бюджетные ограничения, которые определяются: коллективными договорами с профсоюзами; нормативными документами; формой собственности предприятия; кадровой политикой предприятия.

Перегородки особенно ощутимы в деятельности государственных организаций, где затраты на оплату труда, например, осуществляются по определенным нормативам. Они заметны и в деятельности акционерных предприятий: решение о процентном соотношении затрат на развитие, обновление производства, с одной стороны, и на потребление, с другой, принимается здесь, как правило, общим собранием акционеров. Наибольшую свободу и гибкость в отношении направлений использования собственных денежных средств имеют частные индивидуальные или семейные предприятия, владельцы которых могут беспрепятственно изменять пропорции, в которых средства расходуются на разные цели.

При планировании своих затрат организации есть смысл определять: удельный вес затрат на персонал в общих затратах; удельный вес отдельных составных затрат на персонал в общих затратах на персонал; удельный вес затрат на отдельные группы работников в общих затратах на персонал. Данные соотношения являются основой для формирования локальных ограничений организации. Каждое такое ограничение имеет свой уровень жесткости, ригидности, возможности изменения (расширения или сужения). Например, возможность увеличения фонда оплаты труда (далее – ФОТ) за счет уменьшения других статей расходов (скажем, расходов на страхование) в разных организациях скорее всего будет различаться.

Определение характера, уровня бюджетных ограничений внутри совокупных доходов-расходов организации представляется достаточно актуальным вопросом. Очевидно, существует несколько базовых вариантов:

– предприятие абсолютно свободно распоряжается своими средствами и при необходимости перераспределяет первоначально запланированные ресурсы;

– расходы на персонал жестко планируются. При планировании отдельных статей расходов на персонал организация жестко придерживается соотношений, которые имеются в различных нормативных документах, типовых схемах расходов на персонал. Использование денег не по целевому назначению либо вообще невозможно, либо возможно, но сурово наказывается;

– существует ограниченная возможность переброски средств, предназначенных для одних целей, на другие цели. Скажем, на выплату зарплаты не могут использоваться средства, предназначенные для осуществления капиталовложений.

В рамках общих расходов на персонал жесткие бюджетные ограничения по одним направлениям затрат могут сочетаться с относительно мягкими ограничениями по другим направлениям: скажем, жесткое ограничение по ФОТ сочетается с относительной гибкостью в отношении расходов на социальные льготы, бенефиты; жесткость в отношении расходов на подбор персонала с вариативностью расходов на корпоративные мероприятия. Среди факторов относительной жесткости:

– расходов на подбор кадров – необходимость проведения тщательного тестирования принимаемых на работу специалистов;

– расходов на оплату труда – уровень производительности труда.

Кроме того, как общее бюджетное ограничение, так и внутриорганизационные бюджетные ограничения по расходам на персонал определяются уровнем соответствующих расходов, достигнутых конкурентами. Если в организации удельные расходы на персонал (расходы на персонал, отнесенные к единице продукции) превышают те, что сложились в результате конкуренции, то управленцам организации следует задуматься.

При анализе внутренних бюджетных ограничений организации ее руководству полезно ответить на следующие вопросы: может ли меняться структура расходов на персонал после того, как она уже утверждена? Может ли осу-

Таблица 2 – Основные характеристики влияния бюджетных ограничений на управление персоналом в организации¹⁰

Table 2 – Main characteristics of the impact of budget constraints on personnel management in an organization

Наименование характеристик	Описание характеристик
Виды бюджетных ограничений	Мягкие, жесткие; узкие, широкие; внешние, внутриорганизационные
Изменение бюджетных ограничений	Смягчение, ужесточение; расширение, сужение
Рыночные факторы, влияющие на жесткость, расширение/сужение бюджетных ограничений организации	Ценовая, неценовая конкуренция на рынках труда, готовой продукции, ценовая эластичность спроса на работников, стоимость привлеченных средств
Институциональные факторы, влияющие на жесткость, возможность расширения бюджетных ограничений	Законодательство о банкротстве, минимальной зарплате, порядке расчета с работниками; возможности получения субсидий организацией, институциональные ограничения доступа к кредиту
Формы реагирования организации на изменение бюджетных ограничений в трудовой сфере	Подстройка в форме изменения количества используемого труда, изменения в величине и структуре зарплатных и незарплатных выплат
Институты, облегчающие реагирование организации на изменение бюджетных ограничений	Аутсорсинг, аутстаффинг, удаленная занятость, участие работников в капитале организации

ществование определенных расходов (на стажировку, скажем) откладываться во времени из-за того, что соответствующие суммы нужны сейчас на оплату труда?

Могут существовать также разные степени свободы при использовании собственных средств организации на проведение политики занятости и привлеченных (кредиты, целевое финансирование).

Совокупность характеристик влияния бюджетных ограничений на поведение организации в кадровой сфере дается в таблице 2.

Разговор о роли бюджетных ограничений в управлении персоналом был бы неполным без рассмотрения некоторых аспектов бюджетирования расходов на персонал то есть процесса планирования бюджета расходов на персонал, организации соответствующих затрат и контроля за соответствующими расходами. Процесс бюджетирования расходов на персонал охватывает 4 стадии: составление проекта бюджета, рассмотрение и утверждение его полномочным лицом, исполнение бюджета и контроль, составление отчета об исполнении бюджета и его анализ. Прежде, чем спланировать бюджет расходов на персонал, необходимо иметь бизнес-план предприятия по персоналу.

Существуют укрупненные и детализированные статьи бюджета расходов на персонал. Скажем, общий ФОТ подразделяется на фонд

оплаты труда штатных сотрудников, сотрудников, привлекаемых по договорам подряда, сотрудников, привлекаемых по временным трудовым соглашениям. При этом в ряде случаев уже на стадии планирования желательно определить, насколько подвижным является бюджетное ограничение как по общему ФОТ организации, так и, скажем, по ФОТ отдельных ее подразделений. Затем, в процессе выполнения бюджета возможна корректировка, пересмотр первоначально задуманных уровней жесткости бюджетных ограничений по детализированным статьям.

В процессе обоснования затрат на персонал, жесткости, возможностей расширения бюджета отдельных статей этих затрат может использоваться бенчмаркинг – то есть схемы затрат, эффективно используемые родственными организациями.

Следует заметить, что, по сути, любое решение, принимаемое менеджером по персоналу, имеет отношение к бюджетированию расходов персонал. Когда такой менеджер планирует закрытие вакансии или открытие нового рабочего места, получает счет за участие в практическом семинаре, он уже управляет бюджетом.

Не всегда ответственность за расходы на персонал ложится на плечи руководителя по управлению персоналом. В зависимости от политики управления эти полномочия могут де-

¹⁰Источник: составлено автором.

легироваться линейным руководителям, а у директора по персоналу должен при этом оставаться механизм контроля и корректировки.

Трудности бюджетирования расходов на персонал, управления данными расходами в современной России во многом связаны с человеческим фактором:

– случается, специалисты в области управления персоналом имеют слабую экономическую подготовку;

– в ряде организаций всеми расходами управляет первое лицо – руководитель, который не хочет или не в состоянии делегировать часть своих полномочий другим руководителям, в частности руководителю службы управления персоналом;

– между директором по персоналу и финансовым директором может наблюдаться проти-

воборство по поводу того, кто управляет фондом оплаты труда;

– специалисты по персоналу могут не хотеть или не в состоянии брать на себя ответственность по расходам

Заключение

В целом проведение кадровой политики в условиях различных бюджетных ограничений является актуальной проблемой для исследования и объектом для практического применения. Возможными направлениями дальнейшей разработки данной проблемы могут стать изучение того, насколько быстро изменения в бюджетном ограничении сказываются на занятости, оплате труда, расходах на обеспечение безопасности труда и обучение; какова степень реакции отдельных направлений расходов на персонал на изменение бюджетного ограничения?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Kornai J., Maskin E., Roland G. (2003). Understanding the soft budget constraint, *Journal of Economic Literature*, vol. 41, pp. 1095–1136.
2. Maskin E., Xu C. (2001). Soft budget constraint theories: from centralization to the market, *Economics of Transition*, vol. 9, no. 1, pp. 1–27.
3. Earle J., Estrin S. (2003). Privatization, competition and budget constraints: disciplining enterprises in Russia, *Economics of Planning*, vol. 36, no. 1, pp. 1–22.
4. Krausert A. (2015) HRM Signals for the Capital Market. *Human Resource Management*. DOI: 10.1002/hrm.21718.
5. Krausert A. (2017). The HRM–capital market link: Effects of securities analysts on strategic human capital, *Human Resource Management*, vol. 57, no. 1, pp. 97–110. DOI: 10.1002/hrm.21841.
6. Cushen J., Thompson P. (2016). Financialization and value: Why labour and the labour process still matter, *Work, Employment and Society*, no. 30, pp. 352– 365.
7. Pepple D., Olowookere K. (2020). Towards an Understanding of the Dynamics of Work and Employment Relations during Austerity, *Public Organization Review*. DOI: 10.1007/s11115-020-00488-z.
8. Cook H., MacKenzie R., Forde C. (2016). HRM and performance: the vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment, *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12122.
9. Cregan C., Kulik C., Johnston S., Bartram T. (2020). The influence of calculative (“hard”) and collaborative (“soft”) HRM on the layoff-performance relationship in high performance workplaces, *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12291.
10. Roche W.K., Teague P. (2014). Do recessions transform work and employment? Evidence from Ireland, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 52, pp. 261– 285.
11. Zeitoun H., Pamini P. (2020). A promise made is a promise kept: Union voice, HRM practices, implicit contracts and workplace performance in times of crisis, *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12308.
12. Appelbaum E., Batt R., Clark I. (2013). Implications of financial capitalism for employment relations research: Evidence from breach of trust and implicit contracts in private equity buyouts, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, pp. 498– 518.
13. Geraint H., Turnbull P. (2020) Ricardo flies Ryanair: Strategic human resource management and competitive advantage in a Single European Aviation Market, *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12315.
14. Грошева Н.Б., Сафронова С.В., Федоро-

ва Е.В. (2018). Использование методики ТСО для оценки расходов на персонал // Бизнес-образование в экономике знаний. № 3. С. 22–28.

15. Прихожденко А., Ложникова А. (2016). Расходы на персонал российских компаний в РБК-500: Совершенно секретно? // Символ науки. № 4. С. 177–179.

16. Лутовинов П.П., Козлов Д.И. (2018). Оценка устойчивости предприятия и оптимизация расходов на персонал // Организатор производства. Т. 26. № 1. С. 57–66.

17. Doellgast V., Marsden D. (2019). Institutions as constraints and resources: Explaining cross-national divergence in performance management, *Human Resource Management Journal*, vol. 29, issue 2, pp. 199–216.

18. Heyden M., Reimer M., Doorn Van S. (2015)

Innovating Beyond the Horizon: CEO Career Horizon, Top Management Composition, and R&D Intensity, *Human Resource Management*. DOI: 10.1002/hrm.21730.

19. Thompson P. (2003). Disconnected capitalism: Or why employers can't keep their side of the bargain, *Work, Employment & Society*, vol. 17, no. 2, pp. 359–378.

20. Appelbaum E., Batt R. (2014). Private equity at work: When wall street manages main street. New York, NY: Russell Sage.

21. Goyer M., Clark I., Bhankaraully S. (2016). Necessary and sufficient factors in employee downsizing? A qualitative comparative analysis of lay-offs in France and the UK, 2008–2013, *Human Resource Management Journal*, vol. 26, no. 3, pp. 252–268.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Мортиков Виталий Владимирович – доктор экономических наук, профессор; Луганский национальный университет имени Владимира Даля (91034, Луганск, квартал Молодежный, 20а); mvit2015@mail.ru.

THE ROLE OF BUDGET CONSTRAINTS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF ORGANIZATION

V.V. Mortikov^{11a}

^aLugansk National University named after Volodymyr Dahl

ABSTRACT:

The article studies the reactions of the organization's personnel management to changes in its budget constraints. The results of this analysis give the organization an opportunity to effectively plan its personnel policy depending on access to various sources of funding. Based on the examination of domestic legislation, statistical materials of the Russian Federation and recent publications in journals on personnel management, a table has been compiled, which gives the main characteristics of the organization's budgetary constraints in personnel management.

The theory of budget constraints is being developed. Market factors affecting the rigidity and expansion/contraction of the organization's budgetary constraints include: price and non-price competition in labor markets or markets for finished goods, price elasticity of demand for employees, the cost of borrowed funds. Institutional prerequisites and obstacles to changing budget constraints, as well as forms of organizations' reaction to changes in these constraints in the personnel sector are identified. Among the institutional factors affecting the rigidity and the possibility of expanding budgetary restrictions are: legislation on bankruptcy, minimum wages and the procedure of payments to employees; the possibility of obtaining subsidies by an organization and institutional restrictions on access to loans. The article focuses on external and internal budgetary restrictions, as well as on the importance and difficulties of personnel costs budgeting in the practice of personnel management in modern Russia.

¹¹RSCI AuthorID: 1068039

Various modes of changing budget constraints are proposed to be used in management. The transition between them depends on the tasks of the organization. Recommendations are given to organizations in the conditions of narrowing and increasing, expanding or softening the rigidity of the budgetary constraint. In particular, the author proposes several options for the organization's behavior in the labor sphere when expanding the budgetary constraint.

KEYWORDS: human resources management, budget constraint, soft budget constraint, changes in budget constraint, budgeting of personnel costs, institutions.

FOR CITATION: Mortikov V.V. (2021). The role of budget constraints in human resources management of organization, *Management Issues*, no. 2, pp. 1–13.

REFERENCES

1. Kornai J., Maskin E., Roland G. (2003). Understanding the soft budget constraint, *Journal of Economic Literature*, vol. 41, pp. 1095–1136.
2. Maskin E., Xu C. (2001). Soft budget constraint theories: from centralization to the market, *Economics of Transition*, vol. 9, no. 1, pp. 1–27.
3. Earle J., Estrin S. (2003). Privatization, competition and budget constraints: disciplining enterprises in Russia, *Economics of Planning*, vol. 36, no. 1, pp. 1–22.
4. Krausert A. (2015) HRM Signals for the Capital Market. Human Resource Management. DOI: 10.1002/hrm.21718.
5. Krausert A. (2017). The HRM–capital market link: Effects of securities analysts on strategic human capital, *Human Resource Management*, vol. 57, no. 1, pp. 97–110. DOI: 10.1002/hrm.21841.
6. Cushen J., Thompson P. (2016). Financialization and value: Why labour and the labour process still matter, *Work, Employment and Society*, no. 30, pp. 352–365.
7. Pepple D., Olowookere K. (2020). Towards an Understanding of the Dynamics of Work and Employment Relations during Austerity, *Public Organization Review*. DOI: 10.1007/s11115-020-00488-z.
8. Cook H., MacKenzie R., Forde C. (2016). HRM and performance: the vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment, *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12122.
9. Cregan C., Kulik C., Johnston S., Bartram T. (2020). The influence of calculative (“hard”) and collaborative (“soft”) HRM on the layoff-performance relationship in high performance workplaces, *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12291.
10. Roche W.K., Teague P. (2014). Do recessions transform work and employment? Evidence from Ireland, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 52, pp. 261–285.
11. Zeitoun H., Pamini P. (2020). A promise made is a promise kept: Union voice, HRM practices, implicit contracts and workplace performance in times of crisis, *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12308.
12. Appelbaum E., Batt R., Clark I. (2013). Implications of financial capitalism for employment relations research: Evidence from breach of trust and implicit contracts in private equity buyouts, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, pp. 498–518.
13. Geraint H., Turnbull P. (2020) Ricardo flies Ryanair: Strategic human resource management and competitive advantage in a Single European Aviation Market, *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12315.
14. Grosheva N.B., Safronova S.V., Fedorova E.V. (2018). Using TSO techniques to assess personnel costs, *Business education in the knowledge economy*, no. 3, pp. 22–28.
15. Prikhozhenko A., Lozhnikova A. (2016). Personnel costs of Russian companies in RBC-500: completely secret? *Symbol of science*, no. 4, pp. 177–179.
16. Lutovinov P.P., Kozlov D.I. (2018). Evaluation of the sustainability of the enterprise and optimization of personnel costs, *Organizer of production*, vol. 26, no. 1, pp. 57–66.
17. Doellgast V., Marsden D. (2019). Institutions as constraints and resources: Explaining cross-national divergence in performance management, *Human Resource Management Journal*, vol. 29, issue 2, pp. 199–216.
18. Heyden M., Reimer M., Doorn Van S. (2015) Innovating Beyond the Horizon: CEO Career Horizon, Top Management Composition, and R&D Intensity, *Human Resource Management*. DOI: 10.1002/hrm.21730.
19. Thompson P. (2003). Disconnected capital-

ism: Or why employers can't keep their side of the bargain, *Work, Employment & Society*, vol. 17, no. 2, pp. 359–378.

20. Appelbaum E., Batt R. (2014). Private equity at work: When wall street manages main street. New York, NY: Russell Sage.

21. Goyer M., Clark I., Bhankaraully S.(2016). Necessary and sufficient factors in employee downsizing? A qualitative comparative analysis of lay-offs in France and the UK, 2008–2013, *Human Resource Management Journal*, vol. 26, no. 3, pp. 252–268.

AUTHORS' INFORMATION:

Vitaliy V. Mortikov – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Lugansk National University named after Volodymyr Dahl (20a, Molodezhny Quarter, Lugansk, 91034); mvit2015@mail.ru.