

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мортиков В. В.^а

^а Луганский государственный университет имени Владимира Даля

АННОТАЦИЯ:

Актуальность. Принятие решений руководством организации в области занятости и оплаты труда, основанное на анализе макроэкономической информации, позволяет руководству организации адекватно реагировать на различные внешние потрясения.

Материалы и методы исследования. Фактологической основой публикации служат данные Росстата 2019-2020 годов. В статье используется инструментарий игр с природой и прогнозных оценок.

Научные результаты и дискуссия. Результатом исследования является разработка алгоритма реагирования занятости и оплаты труда на изменения макроэкономической ситуации в организации, занятой в гостиничном бизнесе, общественном питании. Сопоставляются производственно-финансовые и трудовые макроэкономические показатели в целом и по отраслям в период пандемии. На этой основе производится группировка отраслей в зависимости от реакции данных показателей на экономический спад 2020 года. Анализируется использование макроэкономических показателей в принятии кадровых решений. Обращается внимание на надежность, взаимозаменяемость различной макроэкономической информации при принятии таких решений. Предлагается методический материал для принятия адекватных решений в управлении персоналом организации, занятой в сфере общественного питания, оказания гостиничных услуг.

Социально-трудовая сфера испытывает воздействие макроэкономической среды через издержки и выручку организации. Осуществлено разделение показателей, фиксируемых Федеральной службой государственной статистики РФ, на 2 группы в зависимости от того, влияют ли они преимущественно на выручку или на выручку и расходы организаций.

В статье представлен анализ влияния рентабельности деятельности организации на ее кадровую политику. В зависимости от показателя рентабельности организации, занятой предоставлением гостиничных услуг, функционирующей в сфере общественного питания, выделяются различные зоны ее риска по кадровой политике.

Выводы. Занятость, оплата труда в организации являются объектом прямого и косвенного воздействия различных макроэкономических факторов, влияющих на спрос на ее услуги, а также соотношение цен на реализуемые услуги и цен на используемые производственные ресурсы. Влияние экономической динамики, безработицы, процентной ставки, валютного курса, международной торговли на социально-трудовую ситуацию в организации в сферах гостиничного бизнеса и общественного питания является системным, требующим глубокого осмысления ее менеджментом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: организация, макроэкономическая ситуация, рынок труда, гостиничный бизнес и общественное питание, макроэкономические показатели.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Мортиков В. В. Макроэкономические аспекты принятия решений в области управления персоналом // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 1. С. 61-73. EDN OZKTHF.

■ АКТУАЛЬНОСТЬ И АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

Макроэкономическая ситуация в стране оказывает существенное влияние на управление персоналом в организациях. Сокращение поставок угля, нефти, газа, металла из РФ в страны Западной Европы, уход западных сервисных компаний из нефтедобычи, другие события, с которыми столкнулись предприятия в 2022 году, ставят ряд вопросов перед экономической, управленческой наукой. Среди них: каким образом организации необходимо реагировать на данные вызовы в социально-трудовой сфере? Для ответа на этот вопрос управленцам целесообразно научиться разбираться в многообразной макроэкономической информации.

В современной литературе вопросам анализа макроэкономической информации при принятии решений в области управления в организациях, в целом, [1] и в области управления персоналом, в частности¹, уделяется определенное внимание. Макроэкономика – сфера, испытывающая сильное влияние политического курса страны. В одной из последних работ анализируется влияние политики правового популизма на практику управления персоналом [2]. Обращается внимание и на поведение управленцев в условиях кризисов: финансовых [3], связанного с эпидемией COVID-19 [4, 5, 6].

В ряде работ говорится о связи событий в области макроэкономики и особенностями заключения трудовых соглашений. С помощью теории имплицитных трудовых контрактов американские ученые А. Окэн, С. Азариadis, С. Гроссман, О. Харт² пытались объяснить следующий феномен: почему циклические изменения в выпуске сопровождаются в экономически развитых странах значительными изменениями в занятости и небольшими изменениями в ставках оплаты? Объяснение, которое попытались дать авторы, такое: склонные к риску или нейтральные к нему фирмы пытаются предложить избегающим риска работникам более или менее стабильную оплату. В связи с этим основную нагрузку по приспособле-

нию к внешним шокам «принимают на себя» рабочие места: именно они в периоды циклических спадов сокращаются, что дает возможность не снижать оплату труда.

В России, наоборот, макроэкономические спады сопровождаются не безработицей, а сокращением оплаты труда за счет уменьшения различных дополнительных выплат [7, 8].

Вместе с тем ответ на вопрос, что сокращать – оплату или занятость, каждая организация дает себе сама под влиянием многих факторов: своего положения на рынке продаваемой ею продукции и производственно-финансовых возможностей, ситуации на рынке труда, законодательства по защите занятости и др.

Работодатель, его представители, соискатели рабочих мест, работающие сотрудники постоянно принимают различные решения. Принятие решений в социально-трудовой сфере базируется на получении и анализе различной информации, в том числе и макроэкономической. Вопросы информационного обеспечения принятия решений работодателем, работником кадровой службы, линейным руководством затрагиваются представителями таких научных направлений, как менеджмент, информационные технологии, управление персоналом в организациях и др. В то же время использованию макроэкономической информации при принятии решений в области управления персоналом уделяется, на наш взгляд, недостаточно внимания. Задача автора статьи – попытаться восполнить этот пробел.

Различные сектора национальной экономики отличаются уязвимостью к макроэкономическим шокам. К числу организаций, испытывающих достаточно сильное воздействие этих шоков, относятся те, которые функционируют в сфере гостиничного бизнеса и общественного питания. Пандемия коронавируса COVID-19 внесла существенные изменения в работу субъектов гостиничного бизнеса и общепита, к чему они оказались в значительной степени не готовы. Одна из задач публикации – разработка рекомендаций для данной категории предпринимателей, управленцев.

Для этого предлагаются 2 методики: а) влияния прогноза по динамике спроса на услуги организации на ее политику занятости; б) влияния событий в сфере ценообразования на решения по поводу количества используемого труда. Использование

¹ Mitchell, D. & Zaidi, M. (1990). Macroeconomic Conditions and HRM-IR Practice. *Industrial Relations*, 29(2), 164–188.

² Okun, A. (1981). *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis* (pp. 49-50). Brookings Institution.

Azariadis, C. (1975). Implicit Contracts and Underemployment Equilibria. *Journal of Political Economy*, 83(6), 1183–1202.

Grossman, S., Hart, O. (1981). Implicit Contracts, Moral Hazard and Unemployment. *American Economic Review*, 71(2), 301–307.

обеих методик предполагает анализ различных макроэкономических индикаторов, которые следует принимать во внимание при принятии кадровых решений организации в ее текущей деятельности.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование базируется на материалах Росстата, отечественных и зарубежных публикаций, посвященных проблемам влияния макроэкономических шоков на занятость и оплату труда, реакции управления персоналом на изменения макроэкономических показателей. Особое внимание уделяется анализу статистики по макроэкономическому шоку, который испытала Россия в 2020 году в связи с пандемией COVID-19. Макроэкономические данные в целом по российской экономике дополняются социально-экономическими показателями по видам экономической деятельности в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД-2). Мы выбрали в качестве объекта исследования организацию, относящуюся к категории «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания» (далее – Организация). Этот выбор обусловлен тем, что макроэкономический шок 2020 года, как видно из данных таблицы 2, оказал на этот вид экономической деятельности особенно сильное влияние. Вместе с анализом статистических данных автор использует и произвольные цифры для исследования влияния: а) событий в сфере ценообразования на решения по поводу количества используемого труда; б) прогноза по экономической динамике на политику занятости в Организации.

В статье используется инструментарий игр с природой, прогнозные оценки по вероятным изменениям спроса и их влиянию на стратегии организации в области оплаты и количества используемого труда.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Необходимо заметить, что макроэкономические показатели являются не только ориентиром для принятия управленческих решений, но и результатом данных решений. В таблице 1 общие и трудовые макроэкономические показатели в самый разгар пандемии в 2020 году отражают ситуацию, являющуюся следствием решений огромного числа хозяйствующих субъектов РФ.

Таблица 1 – Макроэкономические показатели в период пандемии 2020 года

Table 1 – Macroeconomic indicators during the 2020 pandemic

Наименование показателя	Значение 2020 г. к 2019 г.
ВВП	97,0
Платные услуги населению	85,2
Инвестиции в основной капитал	98,6
Индекс производительности труда	99,6
Уровень безработицы	126
Уровень участия в составе рабочей силы	99
Уровень занятости	98
Совокупный показатель уровня безработицы и потенциальной рабочей силы	120

Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.12.2022). Часть показателей рассчитана автором.

Сокращение ВВП, инвестиций в основной капитал, платных услуг населению вполне закономерно сопровождалось падением производительности труда, показателей недоиспользования рабочей силы (уровня участия в составе рабочей силы, уровня занятости, безработного населения). Это говорит о том, что решения хозяйствующих субъектов в трудовой, инвестиционной сферах в 2020 году так или иначе откликнулись на события, происходящие в сфере сбыта их продукции, объема оказываемых услуг.

Конечно же, трудовая сфера всех организаций так или иначе откликается на изменения различных макроэкономических индикаторов. Однако все же отраслевая принадлежность организации имеет значение при реагировании на изменения того или иного макроэкономического показателя, особенно в условиях непредсказуемости этих изменений.

Отдельные виды экономической деятельности принимают на себя первый удар негативных шоков. Другие, например, производство и реализация продовольственных товаров первой необходимости, менее болезненно переносят спад спроса. На пандемию 2020 года различные макропоказатели отреагировали с разной чувствительностью. Оборот розничной торговли в 2020 году по отношению к уровню 2019 составил 96,8 %, а платных услуг населению – 85,2 %. Вместе с тем в 2020–2021 гг. наблюдался существенный рост производства и продаж продукции фармацевтической индустрии.

Трудовые показатели в различных видах экономической деятельности в разной степени от-

Таблица 2 – Некоторые социально-экономические показатели РФ за 2020 год по отдельным видам экономической деятельности**Table 2** – Some socio-economic indicators of the Russian Federation for 2020 for certain types of economic activity

Отрасли/показатели	Индексы физического объема произведенного ВВП и валовой добавленной стоимости в постоянных ценах (в % за предыдущий год)	Удельный вес убыточных организаций в 2020 г. (в % от общего числа организаций)	Количество фактически отработанного времени на рабочих местах и работах по производству товаров и услуг (в % за предыдущий год)	Темпы роста (снижения) производительности труда (в % за предыдущий год)	Разница между приемом и выбытием работников (в % от списочной численности)	Численность работников организаций, имевших отпуска без сохранения заработной платы по явлению работника (в % от списочной численности)
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство		27,7	100,7	99,5	-2,8	8,9
Добыча полезных ископаемых	95,3	42,1	97,9	92,4	-4,3	7,9
Обрабатывающие производства	100,5	28,5	96,3	103,8	-3,1	16,8
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	97,2	48,3	97,1	99,6	-2,2	5,7
Строительство	98	33,3	97	103,1	-3,4	15,3
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	97,4	24,4	95,2	101,5	+2,2	8,0
Транспортировка и хранение	89,2	37,4	98,4	90,9	-1,8	8,0
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	75,3	59,8	91,0	83,0	-6,5	17,8
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	89,4	38,1	90,7	91,2	-0,7	4,6

Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.12.2022). Расчет разницы между приемом и выбытием работников осуществлен автором: знак (-) стоит в случае превышения выбытия работников над их приемом, знак (+) – в случае превышения приема.

реагировали на спад 2020 года (см. таблицу 2). Мы разделили виды экономической деятельности на группы по степени реакции их производственно-финансовых и трудовых показателей на спад. В первую группу вошли менее восприимчивые к спаду:

- сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство (здесь фактически не поменялись объемы производства, отработанного времени, производительности труда, а количество убыточных предприятий выглядело достаточно скромным на фоне некоторых других отраслей);
- обрабатывающие производства, строительство (за исключением показателя «численность работников организаций, имевших отпуска без сохранения заработной платы» изменение остальных индикаторов было весьма умеренным; падение показателя «Количество фактически отработанного времени» (96,3 %) в обрабатывающих производствах уравновешивается ростом производительности труда (103,8 %);
- обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха (отрасль хотя и имела ощутимую отрицательную динамику по объему деятельности (97,2 %), достаточно большой удельный вес убыточных пред-

приятий (48,3 %), ухудшение трудовых показателей было незначительным).

Во вторую группу вошли такие виды экономической деятельности: транспортировка и хранение; деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений с достаточно ощутимым падением объема выпуска, производительности и/или количества фактически отработанного времени.

В значительной степени на спад 2020 года отреагировала деятельность гостиниц и предприятий общественного питания – вид деятельности, который мы отнесли к третьей группе. Здесь самые высокие показатели падения объемов деятельности; удельного веса убыточных организаций; разницы между приемом и выбытием работников; численности работников, имевших отпуска без сохранения заработной платы.

Характерно, что все отмеченные нами отрасли, в том числе и более или менее стабильные, показали отрицательную разницу между приемом и выбытием работников. Лишь в торговле разница между приемом и выбытием работников составила положительную величину (+2,2), в частности, вследствие увеличения услуг по доставке товаров на дом.

Как видим, высокие показатели уменьшения объема деятельности и доли убыточных предприятий вполне предсказуемо соседствовали с падением отработанного времени и производительности; сокращениями персонала; численности работников, имевших отпуска без сохранения зарплаты. При этом трудовая сфера каждой из выделенных нами отраслей отреагировала на спад 2020 года с определенной спецификой.

Учитывая, что трудовые показатели организаций, принадлежащих к виду «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания», оказались наиболее уязвимыми к макроэкономическому шоку 2020 года, проанализируем, какие макроэкономические факторы оказывают влияние на деятельность таких организаций.

Среди всех решений Организации решения о количестве занятых в ней и их оплате являются ключевыми. Принимая данные решения, Организация ориентируется на ожидаемую динамику спроса на свои услуги и на изменения цен на рынках этих услуг и цен на приобретаемые ею производственные ресурсы. Оценка ожидаемой динамики спроса и ценовой ситуации может базироваться на макроэкономических показателях, фиксируемых Федеральной службой государственной статистики РФ.

Мы разделили эти показатели на 2 группы в зависимости от того, влияют ли они преимущественно на спрос и цены реализуемых Организацией услуг, а также на расходы Организации. Среди макроэкономических показателей, изменение которых оказывает влияние на финансовое положение Организаций преимущественно через спрос и цены на ее услуги, находятся такие индикаторы, регистрируемые Росстатом:

- численность населения, среднегодовая численность занятых, численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, численность пенсионеров;
- среднедушевые денежные доходы населения в месяц, средний размер назначенных пенсий, располагаемый доход домашних хозяйств;
- реальные денежные доходы населения, реальный размер назначенных пенсий;
- расходы на конечное потребление, фактическое конечное потребление домашних хозяйств;
- индекс текущего личного материального положения, мнение населения о благоприятности условий для крупных покупок, индекс уверенности потребителя;

- внешнеторговый оборот (в том числе экспорт, импорт);

- расходы консолидированного бюджета.

К макроэкономическим показателям, оказывающим влияние на финансовое положение Организации одновременно через спрос на ее услуги, цены на них и расходы на приобретаемые производственные ресурсы, относятся:

- объем ВВП;
- МРОТ, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, реальная начисленная заработная плата работников организаций, просроченная задолженность по заработной плате;
- индекс потребительских цен, мнение населения об ожидаемом в течение года изменении цен;
- численность безработных, зарегистрированных в органах службы занятости населения, численность безработных (по методологии МОТ);
- ключевая ставка ЦБ РФ.

Изменение значительной части макроэкономических показателей, оказывает влияние и на издержки, и на выручку Организации, а также отражает их влияние. Скажем, данные по ВВП могут свидетельствовать не только об изменении продаж услуг гостиниц, но и о росте затрат в гостиничном бизнесе.

Менеджментом Организации может быть составлена таблица, в которой будут указываться, с одной стороны, вероятные изменения в динамике спроса на ее услуги, а с другой – ее действия в отношении величины используемого труда и его оплаты. В ячейках таблицы 3 находятся конкретные варианты данных действий: без изменений, увольнение, перевод на неполное рабочее время и т.д. Данные по изменению спроса произвольны, однако близки к современным российским реалиям по динамике ВВП, данные по стратегиям изменения численности персонала близки к деятельности малого предприятия со штатом сотрудников от 15 человек. Стратегии в области оплаты и количества используемого труда принимаются Организацией в зависимости от ее финансового положения и ситуации в целевых сегментах рынка труда. Следует отметить, что возможности перевода на тариф, оплачиваемые отпуска в организациях гостиничного бизнеса, общепита весьма ограничены.

Одним из факторов, влияющим на производственно-финансовую ситуацию в Органи-

Таблица 3 – Влияние прогноза динамики спроса на услуги Организации на ее политику занятости**Table 3** – The impact of the forecast on the dynamics of demand for the Organization's services on its employment policy

Вероятные изменения спроса на услуги организации/ стратегии организации в области оплаты и количества используемого труда	Рост спроса от 0 до 2 %	Падение спроса от -1 до -5 %	Падение спроса ниже -5 %
1. Изменение количества используемого труда	Без изменений	Перевод трех сотрудников на неполное рабочее время	Сокращение двух сотрудников, перевод одного сотрудника на неполное рабочее время
2. Изменения фонда зарплаты	Без изменений	Ограничение оплаты труда пяти сотрудников тарифной частью	Предоставление пяти сотрудникам отпусков без содержания

Источник: составлено автором.

Таблица 4 – Влияние событий в сфере ценообразования на решения по поводу количества используемого труда**Table 4** – Influence of pricing events on decisions about the amount of labor

	П ₁ < -2 %	П ₂ -2 – 2 %	П ₃ 2–4 %	П ₄ > 4 %
A ₁ . Сохранение численности персонала и времени его работы неизменными	-5	-1	+1	+2
A ₂ . Сокращение численности персонала/времени работы на величину < 2 %	-1	0	-0,5	-1
A ₃ . Сокращение численности персонала/времени работы на величину 2–5 %	+1	0	-1	-1,5
A ₄ . Увеличение численности персонала/времени работы на величину 1–3 %	-4	-1	+2	+3

Источник: составлено автором с ориентацией на существующие в РФ характеристики малого предприятия по численности работников и годовому доходу.

зации и на возможности ее кадровой политики, выступает изменение цен в экономике.

В каждый период формируется определенное соотношение цен на производственные ресурсы и предоставляемые Организацией услуги, что определяет рациональность использования работников, капитала, технологий обслуживания. Изменение соотношения цен на покупаемые сырье, продукты, оплату труда управленческого персонала, поваров, кондитеров, официантов, аренду и цен реализуемых блюд, кулинарной продукции может сделать целесообразным переход к другой структуре последних, использованию иных технологий приготовления блюд с использованием другого персонала.

Изменения цен в экономике не всегда предсказуемы. Для управленцев в гостиничном бизнесе, сфере общепита имеет смысл использовать инструментальный игров с природой в условиях непредсказуемости поведения цен.

Пусть P_i (P_1, P_2, P_3, P_4) – различные прогнозируемые соотношения между ценами реализуемых услуг и ценами на используемые производственные ресурсы в процентах к выручке скажем, на ближайшие 3 года. A_j (A_1, A_2, A_3, A_4) – различные стратегии Организации в отношении количества используемых сотрудников, времени их работы. Организация должна принять одно из четырех решений A_1 – A_4 , зная, что при наступлении одного из событий P_1 – P_4 она по-

несет потери или выиграет. В ячейках матрицы находятся выигрыши (+) / проигрыши (–) (в млн. руб.) Организации, в случаях если реакция (A_i) совпала / не совпала с событием (P_j). Все данные таблицы 4 произвольны, однако близки к деятельности малого предприятия со штатом сотрудников от 15 до 100 человек и годовым доходом от 120 до 800 млн. руб. Допущения:

1. Размеры потерь и выигрышей известны заранее.

2. Все четыре события P_1 – P_4 равновероятны. Это, конечно, упрощение, но оно сделано для лучшего восприятия матрицы выигрышей.

3. Принимая одно решение по количеству используемого труда, Организация не может изменить его, поскольку это либо вообще невозможно, либо повлечет за собой весьма высокие издержки. Данное допущение близко к реальности: вернуть уволенного работника обратно оказывается в ряде случаев невозможным, поскольку он уже трудоустроился на новое место. Восстановление работы подразделения, переданного на аутсорсинг, потребует значительных затрат. Возвращение из аутстаффинга к использованию своего персонала также чревато сложностями.

Изменение численности или/и времени работы персонала требует времени на подготовку, оценку затрат на адаптацию. Если Организация «угадывает» / «не угадывает» характер

изменений в макроэкономической ситуации и влияние их на соотношение цен Π_i , она верно / неверно планирует изменение используемого труда и выигрывает / проигрывает.

Для каждого состояния у Организации существует наиболее благоприятная стратегия поведения. Однако поскольку Организация находится в относительном неведении в отношении возникновения тех или иных состояний природы, определить оптимальную стратегию со «сто-процентным попаданием» не представляется возможным. Именно здесь и необходим анализ всех факторов, которые могли бы повлиять на Π_i . Например, если руководство организации правильно определило это соотношение и оно составляет Π_4 , то оно выбирает стратегию A_4 «Увеличение численности персонала / времени работы на величину от 1 % до 3 %». Выигрыш при таком выборе составит 3 млн. рублей.

Если же организация допустила ошибку в своих расчетах Π_i и использовала стратегию A_3 «Сокращение численности персонала / времени работы на величину от 2 % до 5 %» при возникновении соотношения цен Π_4 , она понесет потери в 1,5 млн. руб.

Описанная выше методика разработана автором и может использоваться Организацией в прогнозных оценках количества необходимого труда. Инфляционный рост цен неравномерно распределяется среди различных товаров и услуг: работодатель-владелец кафе может меньше выигрывать от повышения цен на реализуемые блюда, нежели терять от повышения цен на закупаемые продукты. Поскольку инфляция обесценивает зарплату, это дает возможность нашему работодателю экономить на трудовых издержках, если при индексации размеры последней отстают от масштабов инфляции.

Для использования методик, описанных выше (таблицы 3, 4), каждая организация для себя:

- выбирает временной интервал, на протяжении которого ею ожидаются изменения в спросе, соотношении цен на предоставляемые услуги и производственные ресурсы; это может быть полгода, год и т.д.;
- определяет перечень значимых для нее производственных ресурсов и события, которые могут повлиять на изменения их цен;
- определяет перечень значимых для нее событий, факторов, влияющих на изменение спроса и цен на реализуемые ею услуги;

- определяет экспертным путем вероятность наступления событий, факторов, оказывающих воздействие на цены и спрос.

К числу значимых затрат, динамику которых имеет смысл прогнозировать в любом случае, относятся расходы на оплату труда, материалы и сырье, аренду.

Руководству Организации необходимо быть готовым к таким вариантам разворачивания событий: а) существенное изменение выручки без серьезных изменений затрат; б) выручка существенно не меняется, но ожидается значительное изменение расходов; в) выручка и затраты не меняются либо меняются в одном направлении и в одинаковом объеме. В случаях а) и б) кадровая политика объективно должна меняться, а в случае в) – нет.

Для Организации целесообразно определить у себя зоны риска по кадровой политике в зависимости от соотношения выручки и затрат, показателя рентабельности (данные по этому показателю произвольны, каждая Организация устанавливает их, исходя из своего положения на рынке, финансовой устойчивости). Возможны следующие варианты:

- безрисковая зона (скажем, норма рентабельности не ниже 15 %): Организация выполняет все взятые на себя обязательства: по зарплате (включая запланированную индексацию) и незарплатным элементам трудовой компенсации; обучение персонала проходит в соответствии с планом;
- зона невысокого риска (норма рентабельности 5–15 %): зарплата индексируется, но на меньший процент, чем зафиксировано в плане; наблюдается повышенная текучесть персонала среди работников, замену которым хотя и с трудом, но можно найти; обучение ряда категорий специалистов в случае необходимости налаживается на финансовые ограничения;
- зона критического риска (норма ниже 5 %): зарплата не индексируется, организация прекращает все программы обучения персонала, ключевые сотрудники, которым трудно найти замену, покидают организацию;
- зона катастрофического риска (отрицательная норма рентабельности): остаются лишь ключевые сотрудники, от которых зависит поддержание жизнедеятельности организации; есть возможность финансирования лишь тарифной части их оплаты.

Новизна представленных в таблицах 3, 4 методик реагирования занятости и оплаты труда в Организации на динамику спроса и ценовую ситуацию заключается в использовании близких к современным российским реалиям данных по возможным изменениям спроса, а также в простоте ее применения на предприятиях малого бизнеса, то есть предприятий, которым относятся большинство организаций вида деятельности «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания».

Использование данных методик во многом зависит от оценки руководством Организации ситуации на рынке труда, динамики ВВП в бюджетно-финансовой, кредитно-денежной сферах, внешнеэкономической сферах.

Состояние национального рынка труда является важной макроэкономической реальностью, с которой вынуждены считаться работодатели и работники Организации.

Ситуация с занятостью в экономике влияет на ее кадровую политику:

- непосредственно, то есть через наличие / отсутствие соответствующих работников для заполнения ими вакансий;
- опосредованно, то есть через возможности удерживать уже занятых в организации специалистов;
- опосредованно, то есть через зарплату и незарплатные формы трудовой компенсации.

Состояние рынка труда в каждый момент может характеризоваться полной занятостью всех трудоспособных граждан, неполной занятостью и существованием циклической безработицы, а также дефицитом кадров. Циклическая безработица – это источник свободной рабочей силы, использование которой может планировать Организация. Необходимо, однако, заметить, что каждая Организация принимает во внимание, прежде всего, ситуацию в сегментах рынка труда, с которыми она взаимодействует: ситуация может отличаться от макроэкономической в целом.

Если целевой для Организации рынок труда находится в равновесии, но ожидаемо движется в сторону возникновения излишка рабочей силы, организации можно оставить ставки оплаты на прежнем уровне и не планировать роста трудовых издержек в ближайшее время. Требования наемных работников к оплате труда, его условиям становятся скромнее, если работник

осведомлен о ситуации с безработицей в стране, регионе, его профессиональной нише [9].

С приближением уровня экономики к состоянию полной занятости у Организации могут возникнуть трудности в найме специалистов, их привлечение может потребовать увеличения ставок оплаты. Выручка может не позволить этого сделать.

В РФ показатель безработицы, регистрируемой службой занятости, может не отражать реальной ситуации с соотношением спроса и предложения на рынке труда. Далеко не все безработные регистрируются в службе занятости из-за незначительной суммы пособия. Но и показатель безработицы, исчисляемой по методологии МОТ, не является эффективным для ориентации руководителей при принятии ими управленческих решений: увольнения всячески сдерживаются административными методами.

Более или менее достоверную картину в отношении кадрового дефицита дает показатель «Удельный вес потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест по соответствующей профессиональной группе», фиксируемый Росстатом. Влияние значений этого показателя на управленческие решения организаций нами было рассмотрено ранее [10].

Кадровая ситуация в Организации испытывает влияние политики доходов: минимальной, средней оплаты, социальных выплат. Изменение оплаты труда в реальном выражении влияет на возможности управления персоналом в Организации непосредственно и опосредованно, через ее трудовые издержки и совокупный спрос, спрос на ее продукцию [11]. Повышение минимума зарплаты нередко сопровождается сужением спроса работодателей на работников невысокой квалификации, молодежь [12, 13]. Одной из проблем организаций в Европе являются определенные трудности в найме работников, когда существует достаточно обширная социальная поддержка безработных (их достаточно много среди молодежи), пенсионеров (в условиях старения они становятся одним из важных источников закрытия вакансий) [14].

Показатели экономической динамики: ВВП и др. имеют важное значение для прогнозирования спроса на услуги Организации [15]. От этой динамики зависят и бюджетные ограни-

чения организации: в период спадов происходит переход на режим жесткой экономии в расходах на рабочую силу; во время подъемов бюджеты расходов на оплату труда, обучение, улучшение условий труда увеличиваются [16].

Динамика спроса на услуги Организации во многом зависит от поведения рынков, на которые организация выходит со своими услугами. Важное значение для оценки того, каким будет спрос на услуги Организаций на краткосрочную перспективу, имеют фиксируемые Росстатом частные индексы потребительских ожиданий населения. Так, во 2–4 кварталах 2020 года значительно большая часть населения, чем в 2019 году, посчитала, что условия для крупных покупок неблагоприятны³, что отрицательно сказалось на работе турагенств, гостиниц, занятости в них.

Для анализа влияния макроэкономических изменений на занятость и оплату труда в Организации важно учитывать цепочки создания стоимости, в которые она вовлечена. В 2022 году некоторые рестораны РФ столкнулись с проблемой прекращения зарубежных поставок необходимых ингредиентов к блюдам, что имело следствием сокращение их ассортимента в организациях общепита и падение выручки. В ряде случаев это сказалось на сокращении использования труда. Вместе с тем в связи с разрывом связей с традиционными поставщиками в ряде Организаций стали активно менять логистику, возникла острая потребность в специалистах соответствующего профиля.

Особое значение для принятия управленческих решений имеют события, происходящие в бюджетно-финансовой сфере экономики. Одним из каналов влияния макроэкономической ситуации на занятость и оплату труда является налогообложение. Люди мигрируют из страны в ответ на ужесточение налогообложения личных доходов [17]. Этот факт необходимо учитывать работодателям, у которых заняты потенциальные мигранты.

Однако возможности финансировать Организации зависят от состояния государственного бюджета, государственного долга. Ограниченные налоговые поступления, высокие значения дефицитов госбюджетов различных уровней, долга могут создавать трудности в выполнении

государством обязательств по различным направлениям финансовой поддержки бизнеса.

Дефицитным консолидированный бюджет в РФ был в 2010, 2015, 2016 гг. вследствие кризисов. Дефицит консолидированного бюджета в 2020 году составил 4 % к ВВП в связи с сокращением налоговых поступлений и увеличением госрасходов из-за локдауна. Уже с сентября 2020 года государство сократило размеры господдержки бизнеса, безработных. Эти обстоятельства учитывались после первой волны пандемии организациями в планах по изменению численности персонала, трудовой компенсации; кроме того, учитывались и физическими лицами.

Кредитно-денежная сфера экономики оказывает существенное влияние на макроэкономическую ситуацию и через нее – на производственно-финансовые и трудовые показатели организаций⁴. Предложение кредитных ресурсов воздействует на экономическую активность Организаций через спрос предпринимательского сектора, государства, домохозяйств [18]. Процентные ставки могут влиять на кадровую политику Организации через изменение уровня безработицы [19].

Государство использует ключевую процентную ставку ЦБ РФ, чтобы влиять на финансовую и социально-трудовую ситуацию в организациях. Для того чтобы поддержать бизнес и занятость в самый разгар пандемии ЦБ снизил ключевую ставку летом 2020 года до 4,25–4,5 (в 2019 она была 6,25–7,75)⁵.

Движение ключевой ставки влияет на финансовую и трудовую ситуацию организаций, которые активно пользуются кредитами, хранящими средства на депозитных счетах. Даже если Организация слабо зависит от заемных средств, процентная ставка оказывает влияние на ее инвестиционную активность: при относительно высокой ставке можно не заниматься бизнесом в реальном секторе, а выступать кредитором. Часть работников хранит сбережения на депозитных счетах, и доходы, получаемые в результате этого, выступают дополнением к зарплате. Если эти доходы сопоставимы с величиной зарплаты, работник может предпо-

⁴ Mortikov, V. V., Volonkin, V. M. (1999). Money, Credit, and Employment in a Transition Economy. *Russian & East European Finance and Trade*, 35(2), 83–92.

⁵ Ключевая ставка ЦБ РФ // Юриус. URL: <https://www.urius.net/uchetnaya-procentnaya-stavka-refinansirovaniya-utverzhdennaya-cb-rf-segodnya/> (дата обращения: 17.12.2022).

³ Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.12.2022).

честь неполную занятость, будет меньше стремиться к подработкам различного рода.

Для успешного функционирования Организаций их управленцам необходимо располагать информацией о мнении населения по поводу благоприятности условий для формирования сбережений: соответствующий показатель отслеживается Росстатом. Информация о приоритетности целей сбережений позволяет строить прогнозы организациям, занятых продажей путешествий, предоставлением услуг по размещению приехавших. Среди таких приоритетов сбережений россияне выделяют лечение (более трети всех сбережений направляется на это), отдых⁶.

Макроэкономическая среда, безусловно, оказывает серьезное влияние на практику управления персоналом организаций через международные торговлю, инвестиции [20], движение рабочей силы. Организации, оперирующие в других странах, использующие иностранную рабочую силу сталкиваются с повышенными неопределенностью, рисками [21].

Определенное воздействие на кадровую ситуацию в Организациях РФ оказывают и санкции зарубежных стран в отношении РФ, контрсанкции 2014–2022 годов [22], внешнеэкономические шоки [23].

Одним из факторов, влияющих на спрос Организации и соотношение цен на используемые ей ресурсы и реализуемые услуги, является

⁶ Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.12.2022).

ся изменение валютных курсов. В литературе анализируется влияние валютных курсов на выручку организаций через экспорт [24, 25]. Знание тенденций движения валютных курсов имеет, в частности, значение для найма и удержания профессионалов из других стран. Так, в 2014–2015 годы после падения курса рубля произошел болезненный для некоторых Организаций отъезд зарубежных рестораторов из России. Прогнозирование поведения валютного курса рубля на сегодня имеет важное значение для Организаций, которые трудоустраивают работников из ближнего зарубежья, в частности, Средней Азии, а также в штате которых есть работники, обладающие высокой межстрановой мобильностью, к примеру, IT-специалисты.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, макроэкономическая ситуация в стране и за ее пределами оказывает влияние на решения в области занятости и оплаты труда в организациях, занятых в общественном питании и гостиничном бизнесе.

В статье разработан алгоритм реакции таких организаций на изменения спроса, соотношения цен на реализуемые услуги и приобретаемые производственные ресурсы. Для этого имеет смысл отслеживать фиксируемые Росстатом макроэкономические индикаторы, влияющие на кадровую политику организаций, через их выручку и расходы. При этом для разных организаций ключевыми могут быть различные показатели. ●

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. EVANS, M. K. (2004). *Macroeconomics for managers*. <https://doi.org/10.1002/9780470752784>.
2. CUMMING, D. J., WOOD, G., & ZAHRA, S. A. (2020). Human resource management practices in the context of rising right-wing populism. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 525–536. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12269>.
3. ZAGELMEYER, S., HECKMANN, M., & KETNER, A. (2012). Management responses to the global financial crisis in Germany: adjustment mechanisms at establishment level. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3355–3374. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689162>.
4. FORSYTHE, E., KAHN, L. B., LANGE, F., & WICZER, D. (2020). Labor demand in the time of COVID-19: Evidence from vacancy postings and UI claims. *Journal of Public Economics*, 189, Article 104238. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104238>.
5. YOON, Y. H. (2021). The macroeconomic implications of the COVID-19 economic crisis: The case of South Korea. *Investigación Económica*, 80(316), 5–31. <https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2021.316.78971>.
6. HERZOG-STEIN, A., NÜSS, P., PEEDE, L., & STEIN, U. (2022). Germany and the United States in coronavirus distress: internal versus external labour market flexibility. *Journal for Labour Market Research*, 56(1), Article 11. <https://doi.org/10.1186/s12651-022-00316-5>.
7. ROZHKOVA, K. V., ROSHCIN, S. YU., & SOLN-

TSEV, S. A. (2020). Wage adjustment practices in Russian firms. *Russian Management Journal*, 18(2), 217–234. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.204>.

8. ROŠNCHIN, S. YU., SIDOROVA, A. S., & SOLN-TSEV, S. A. (2018). Wage structure and HR management in Russian companies. *Russian Management Journal*, 16(4), 481–498. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.401>.

9. КОЛЕННИКОВА О. А. Длительность поиска работы и зарплатные ожидания безработных // *Народонаселение*. 2020. Т. 23, № 3. С. 169–181. EDN WBAVGT.

10. МОРТИКОВ В.В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров // *Вопросы управления*. 2022. № 1. С. 73–86. EDN RWUORM.

11. ВИНОКУРОВ Е.Ф. Динамика заработной платы и экономический рост: российские реалии // *Экономическая наука современной России*. 2021. № 4. С. 68–77. EDN GDTTPR.

12. MURAVYEV, A., & OSHCHERKOV, A. (2016). The effect of doubling the minimum wage on employment: Evidence from Russia. *IZA Journal of Labor & Development*, 5(1), Article 6. <https://doi.org/10.1186/s40175-016-0051-0>.

13. DEL CARPIO, X., NGUYEN, H., PAVON, L., & WANG, L. C. (2015). Do minimum wages affect employment? Evidence from the manufacturing sector in Indonesia. *IZA Journal of Labor & Development*, 4(1), Article 17. <https://doi.org/10.1186/s40175-015-0040-8>.

14. GILL, I., KOETTL, J., & PASCARD, T. (2013). Full employment: A distant dream for Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 2(1), Article 19. <https://doi.org/10.1186/2193-9012-2-19>.

15. DABROWSKI, M. (2022). Thirty years of economic transition in the former Soviet Union: Macroeconomic dimension. *Russian Journal of Economics*, 8(2), 95–121. <https://doi.org/10.32609/j.ruje.8.90947>.

16. МОРТИКОВ В.В. Роль бюджетных ограничений в управлении персоналом организации // *Вопросы управления*. 2021. № 3. С. 135–147. EDN HZOZFF.

17. KLEVEN, H., LANDAIS, C., MUÑOZ, M., & STANTCHEVA, S. (2019). *Taxation and migration: Evidence and policy implications*. <https://doi.org/10.3386/w25740>.

18. MIAN, A., & SUFI, A. (2018). Finance and business cycles: The credit-driven household demand channel. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 31–58. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.31>.

19. PALLEY, T. I. (2018). The natural interest rate fallacy: Why negative interest rate policy may worsen keynesian unemployment. *Investigación Económica*, 77(304), 7–39. <https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2018.304.66398>.

20. SAUCEDO, E., OZUNA, T., & ZAMORA, H. (2020). The effect of FDI on low and high-skilled employment and wages in Mexico: A study for the manufacture and service sectors. *Journal for Labour Market Research*, 54(1), Article 9. <https://doi.org/10.1186/s12651-020-00273-x>.

21. FARNDALE, E., HORAK, S., PHILLIPS, J., & BEAMOND, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 465–470. <https://doi.org/10.1002/tie.22037>.

22. КОТЫРАО Е. С., НИКУЛИНА Ю. Н., ЗАЙЦЕВ А. А. Долгосрочный тренд снижения занятости в российском сельском хозяйстве и политика контрсанкций: был ли эффект? // *Экономический журнал Высшей школы экономики*. 2021. Т. 25, № 4. С. 515–539. EDN XRTSAG.

23. ЛОМОНОСОВ Д. А., ПОЛБИН А. В., ФОКИН Н. Д. Влияние шоков мировой деловой активности, предложения нефти и спекулятивных нефтяных шоков на экономику РФ // *Экономический журнал Высшей школы экономики*. 2021. Т. 25, № 2. С. 227–262. EDN AZXNJW.

24. TARASENKO, I. (2021). The impact of exchange rate volatility on trade: The evidence from Russia. *Russian Journal of Economics*, 7(3), 213–232. <https://doi.org/10.32609/j.ruje.7.57933>.

25. SNEUNG, Y.-W., CHINN, M. D., & QIAN, X. (2015). China-US trade flow behavior: The implications of alternative exchange rate measures and trade classifications. *Review of World Economics*, 152(1), 43–67. <https://doi.org/10.1007/s10290-015-0232-y>.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Мортиков Виталий Владимирович – доктор экономических наук, профессор; Луганский государственный университет имени Владимира Даля (91034, Луганск, квартал Молодежный, 20а); mvit2015@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 1068039, ORCID: 0000-0003-4681-2496, ResearcherID: AAL-6967-2020.

Статья получена: 22.12.2022. Заключение рецензента: 24.01.2023. Принята к печати: 05.03.2023.

MACROECONOMIC ASPECTS OF DECISION-MAKING IN THE FIELD OF PERSONNEL MANAGEMENT

Mortikov V. V.^a

^a Lugansk State University named after Volodymyr Dahl

ABSTRACT:

Relevance. Decision-making in the field of employment and remuneration, based on macroeconomic information analysis allows organizations management to adequately address various external shocks.

Materials and research methods. The factual basis of the paper is the 2019-2020 Rosstat data. The article uses the nature games and forecast assessments tools.

Scientific outcomes and discussion. The research result is the development of an algorithm of employment and remuneration response to changes in the macroeconomic situation of an organization engaged in the hotel and catering business. Production, financial and labor macroeconomic indicators in general and in industries during the pandemic period are compared. On this basis, industries are grouped depending on the reaction of these indicators to the 2020 economic decline. The use of macroeconomic indicators in making personnel decisions is analyzed. Reliability and interchangeability of various macroeconomic information while making such decisions are highlighted. Methodical materials are proposed for adequate decision-making in personnel management of organizations in the field of hospitality and catering.

Macroeconomic environment affects social and labor sphere through organization's expenses and revenue. Indicators recorded by the RF Federal State Statistics Service were divided into 2 groups, depending on their influence on mainly revenue or revenue and expenses of organizations.

The paper analyzes the influence of the organization's profitability on its staff policy. Depending on the profitability of an organization, engaged in the provision of hotel services, functioning in the field of catering, various risk zones of its staff policy are identified.

Conclusions. Company employment and remuneration are the objects of direct and indirect impact of various macroeconomic factors affecting the demand for its services, as well as the ratio of prices for the services provided and production resources used. The impact of economic dynamics, unemployment, interest rate, foreign exchange rate, international trade on social and labor situation in hotel and catering businesses is systematic, requiring deep understanding by its management.

KEYWORDS: organization, macroeconomic situation, labour market, hospitality and catering business, macroeconomic indicators.

FOR CITATION: Mortikov, V. V. (2023). Macroeconomic aspects of decision-making in the field of personnel management. *Management Issues*, 17(1), 61–73. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-1-61-73>.

REFERENCES

1. EVANS, M. K. (2004). *Macroeconomics for managers*. <https://doi.org/10.1002/9780470752784>.
2. CUMMING, D. J., WOOD, G., & ZAHRA, S. A. (2020). Human resource management practices in the context of rising right-wing populism. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 525–536. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12269>.
3. ZAGELMEYER, S., HECKMANN, M., & KETNER, A. (2012). Management responses to the global financial crisis in Germany: adjustment mechanisms at establishment level. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3355–3374. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689162>.
4. FORSYTHE, E., KAHN, L. B., LANGE, F., & WICZER, D. (2020). Labor demand in the time of COVID-19: Evidence from vacancy postings and UI claims. *Journal of Public Economics*, 189, Article 104238. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104238>.
5. YOON, Y. H. (2021). The macroeconomic implications of the COVID-19 economic crisis: The case of South Korea. *Investigación Económica*, 80(316), 5–31. <https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2021.316.78971>.
6. HERZOG-STEIN, A., NÜSS, P., PEEDE, L., & STEIN, U. (2022). Germany and the United States in coronavirus distress: internal versus external labour market flexibility. *Journal for Labour Market Research*, 56(1), Article 11. <https://doi.org/10.1186/>

s12651-022-00316-5.

7. ROZHKOVA, K. V., ROZHCHIN, S. YU., & SOLN-TSEV, S. A. (2020). Wage adjustment practices in Russian firms. *Russian Management Journal*, 18(2), 217–234. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.204>.

8. ROZHCHIN, S. YU., SIDOROVA, A. S., & SOLN-TSEV, S. A. (2018). Wage structure and HR management in Russian companies. *Russian Management Journal*, 16(4), 481–498. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.401>.

9. KOLENNNIKOVA, O. A. (2020). Job search duration and wage expectations of the unemployed. *Population*, 23(3), 169–181. <https://doi.org/10.19181/population.2020.23.3.15>.

10. МОРТИКОВ, В. В. (2022). Personnel management under the conditions of staff shortage. *Management Issues*, (1), 73–86. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-1-73-86>.

11. VINOKUROV, E. F. (2021). Wage dynamics and economic growth: Russian realities. *Economics of Contemporary Russia*, (4), 68–77. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-4\(95\)-68-77](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-4(95)-68-77).

12. MURAVYEV, A., & OSHCHERKOV, A. (2016). The effect of doubling the minimum wage on employment: Evidence from Russia. *IZA Journal of Labor & Development*, 5(1), Article 6. <https://doi.org/10.1186/s40175-016-0051-0>.

13. DEL CARPIO, X., NGUYEN, H., PABON, L., & WANG, L. C. (2015). Do minimum wages affect employment? Evidence from the manufacturing sector in Indonesia. *IZA Journal of Labor & Development*, 4(1), Article 17. <https://doi.org/10.1186/s40175-015-0040-8>.

14. GILL, I., KOETTL, J., & PACKARD, T. (2013). Full employment: A distant dream for Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 2(1), Article 19. <https://doi.org/10.1186/2193-9012-2-19>.

15. DABROWSKI, M. (2022). Thirty years of economic transition in the former Soviet Union: Macroeconomic dimension. *Russian Journal of Economics*, 8(2), 95–121. <https://doi.org/10.32609/j.ruje.8.90947>.

16. МОРТИКОВ, В. В. (2021). The role of budget constraints in human resources management of organization. *Management Issues*, (3), 135–147. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-3-135-147>.

17. KLEVEN, H., LANDAIS, C., MUÑOZ, M.,

& STANTCHEVA, S. (2019). *Taxation and migration: Evidence and policy implications*. <https://doi.org/10.3386/w25740>.

18. MIAN, A., & SUFI, A. (2018). Finance and business cycles: The credit-driven household demand channel. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 31–58. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.31>.

19. PALLEY, T. I. (2018). The natural interest rate fallacy: Why negative interest rate policy may worsen keynesian unemployment. *Investigación Económica*, 77(304), 7–39. <https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2018.304.66398>.

20. SAUCEDO, E., OZUNA, T., & ZAMORA, H. (2020). The effect of FDI on low and high-skilled employment and wages in Mexico: A study for the manufacture and service sectors. *Journal for Labour Market Research*, 54(1), Article 9. <https://doi.org/10.1186/s12651-020-00273-x>.

21. FARNDAL, E., HORAK, S., PHILLIPS, J., & BEAMOND, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 465–470. <https://doi.org/10.1002/tie.22037>.

22. KOTYRLO, E. S., NIKULINA, YU. N., & ZAYTSEV, A. A. (2021). Long-term trend employment decline in Russian agriculture and countersanctions policy: Was there any effect?. *Higher School of Economics Economic Journal*, 25(4), 515–539. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2021-25-4-515-539>.

23. LOMONOSOV, D. A., POLBIN, A. V., & FOKIN, N. D. (2021). The impact of global economic activity, oil supply and speculative oil shocks on the Russian economy. *Higher School of Economics Economic Journal*, 25(2), 227–262. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2021-25-2-227-262>.

24. TARASENKO, I. (2021). The impact of exchange rate volatility on trade: The evidence from Russia. *Russian Journal of Economics*, 7(3), 213–232. <https://doi.org/10.32609/j.ruje.7.57933>.

25. CHEUNG, Y.-W., CHINN, M. D., & QIAN, X. (2015). China-US trade flow behavior: The implications of alternative exchange rate measures and trade classifications. *Review of World Economics*, 152(1), 43–67. <https://doi.org/10.1007/s10290-015-0232-y>.

AUTHORS' INFORMATION:

Vitaliy V. Mortikov – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Lugansk State University named after Volodymyr Dahl (20a, Molodezhny Quarter, Lugansk, 91034); mvit2015@mail.ru. RSCI AuthorID: 1068039, ORCID: 0000-0003-4681-2496, ResearcherID: AAL-6967-2020.