

Мортіков В.В.,

доктор економічних наук,
професор кафедри управління персоналом
та економічної теорії Східноукраїнського
національного університету
імені В. Даля (м. Луганськ)

Моклякова А.М.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління персоналом
та економічної теорії Східноукраїнського
національного університету
імені В. Даля (м. Луганськ)

БЮДЖЕТНЕ ОБМЕЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КАДРОВА ПОЛІТИКА

Розвивається теорія бюджетного обмеження підприємства. Здійснюється аналіз різних форм проведення кадрової політики підприємства в разі зміни його бюджетних обмежень. Розкривається роль бюджетування при проведенні кадрової політики.

The theory of budget constraint of the enterprise is developed. The analysis of different forms of reaction of the personnel policy to the changes in enterprise budget constraint is made. The role of budgeting in personnel policy is exposed.

Ключові слова: бюджетне обмеження підприємств, кадрова політика підприємства, зміна бюджетного обмеження, жорсткість бюджетного обмеження, бюджетування видатків на персонал.

При проведенні кадрової політики будь-яке підприємство стикається з різного роду обмеженнями: законодавчими, ресурсними, техніко-технологічними. Одним із вирішальних обмежень, які впливають на кадрові рішення, є бюджетне обмеження підприємства, усі витрати якого, у тому числі пов'язані з персоналом, обмежуються його доходом.

Здійснюючи політику зайнятості на підприємстві, керівникам слід розрізняти поняття “зміна бюджетного обмеження” і “зміна жорсткості бюджетного обмеження”. Існують досить багато форм такої зміни. Однією з них, зокрема, є розширення бюджетного обмеження підприємства — неявне та явне субсидування (пряма фінансова допомога, зниження цін на енергоресурси), банківські кредити, збільшення боргів підприємства перед постачальниками виробничих ресурсів. Доступ до цих форм розширення бюджетного обмеження може бути простим (м'яке бюджетне обмеження), обмеженим або взагалі відсутнім (жорстке бюджетне обмеження).

Спільним між зміною бюджетного обмеження і зміною жорсткості бюджетного обмеження є те, що обидва ці процеси супроводжуються зміною кількості доступних альтернатив поведінки роботодавця. Наприклад, як у разі розширення

бюджетного обмеження, так і в разі його пом'якшення вибір варіантів проведення кадрової політики роботодавця збільшується.

Сучасні зарубіжні економісти у своїх працях звертають увагу на феномен м'яких бюджетних обмежень діяльності підприємств у радянських і пострадянських країнах, що обумовлено щедрою фінансовою допомогою їм з боку держави¹. Така м'якість бюджетного обмеження діяльності підприємства, як правило, супроводжується зниженням ефективності його функціонування. Так, Дж. Ерл і С. Естрін виявили, що російські фірми, які одержували субсидії, мали на 6 % менше зростання продуктивності праці, ніж ті, що їх не одержували².

Слід зазначити, що вітчизняні вчені приділяють недостатньо уваги аналізу поведінки підприємств в умовах різних за величиною й жорсткістю бюджетних обмежень. Особливо це відчувається за умов звуження й посилення жорсткості бюджетних обмежень діяльності українських підприємств, які відбулися з початком економічної кризи восени 2008 року у зв'язку з погіршенням їх ринкових позицій, жорсткішими умовами видачі кредитів. Отже, метою статті є розгляд деяких питань проведення кадрової політики підприємства в умовах змін бюджетного обмеження.

Кадрова політика підприємства в умовах зміни бюджетного обмеження. Йдеться про різні режими реакції підприємства в галузі зайнятості, оплати праці тощо в умовах зміни бюджетного обмеження та його жорсткості. Це, зокрема, режими, що припускають:

— послідовне і пропорційне скорочення або збільшення всіх витрат на персонал, скажімо, починаючи з 5 %, а потім на 10 %, 15 %, 20 % і т. д.;

— послідовне відсікання й додання різних елементів компенсаційного пакета (наприклад, спочатку витрат на проведення корпоративних свят, потім — на навчання та ін.);

— послідовну і пропорційну зміну лише однієї чи декількох статей витрат на персонал (витрат на корпоративні заходи, професійне навчання тощо);

— зміну сукупної зайнятості підприємства (години роботи, кількість робочих місць, кількість працівників) з одночасною зміною відповідних витрат на персонал;

— зміну певних витрат щодо окремих працівників чи їх груп. Пом'якшення бюджетного обмеження діяльності підприємства може поліпшувати економічні позиції лише окремих груп працівників, наприклад, топ-менеджерів, а на інших не позначитися (наприклад, одержання державної субсидії може призвести лише до підвищення окладів заступників генерального директора).

¹ Див.: Kornai J., Maskin E., Roland G. Understanding the soft budget constraint // Journal of Economic Literature. — 2003. — № 41. — P. 1095—1136; Maskin E., Xu C. Soft budget constraint theories: from centralization to the market // Economics of Transition. — 2001. — № 9. — P. 1—27.

² Earle J., Estrin S. Privatization, competition and budget constraints: disciplining enterprises in Russia // Economics of Planning. — 2003. — № 36. — P. 1—22 (див. також: Alfandari G., Fan Q., Freinkman L. Government financial transfers to industrial enterprises and restructuring // Commander S., Fan Q., Schaffer M. (eds). Enterprise restructuring and economic policy in Russia / EDI Development Studies, World Bank. — Wash. DC, 1996.

Підприємство може піти шляхом активного використання одного чи декількох перерахованих вище режимів. Оскільки кожен із них припускає певну кількість ступенів, варіантів реагування залежно від змін величини й жорсткості бюджетного обмеження, підприємство вирішує, які саме зміни в бюджетному обмеженні мають відбутися, щоб перейти від одного варіанта реагування до іншого.

У разі кардинальної зміни бюджетного обмеження можливий перехід від одного режиму реакції підприємства до іншого, за незначної зміни може відбуватися лише зміна варіантів реагування в межах одного режиму. У дійсності постійне поточне пристосування до невеликих змін бюджетного обмеження може відбуватися у підприємства постійно.

Існують підприємства, що можуть дозволити собі досить широкий вибір режимів і варіантів реагування на зміну бюджетного обмеження, зокрема, за рахунок варіювання різних елементів соціального пакета, пакета компенсації. Як правило, це підприємства, що не відчувають гострої цінової конкуренції, підприємства-олігополісти чи монополісти, попит на продукцію яких є нееластичним за ціною, тобто з підвищенням жорсткості бюджетного обмеження від соціального пакета повністю або частково відсікаються якісь елементи.

На підприємствах, де компенсація зводиться лише до оплати праці, при зведенні й посиленні жорсткості бюджетного обмеження може відбуватися перехід від базового режиму до режиму, що припускає припинення збільшення ставок оплати, доплат за сумісництво, поділ робочих місць із відповідним скороченням оплати праці зайнятих працівників.

Важливо заздалегідь підготуватися до зміни бюджетного обмеження, для чого підприємству необхідно встановити пріоритетність витрат на персонал: а) щодо окремих працівників чи їх груп; б) щодо окремих напрямів витрат. Крім того, варто встановити пріоритетність як самих робочих місць, так і різних витрат на їх функціонування. Наприклад, можна встановити базові режими пріоритетності: 1-й, 2-й, 3-й і т. д. При 1-му режимі всі витрати залишаються незмінними в разі збільшення окремих статей витрат, скажімо, на оплату праці; при 2-му всі витрати перебувають на базовому рівні; при 3-му основна частина витрат залишається на базовому рівні при зменшенні премій, бонусів; при 4-му й наступних режимах спочатку меншою, а потім більшою мірою починають вживати таких заходів, як оптимізація зайнятості (скорочення неефективних, недостатньо ефективних робочих місць і працівників), скасування цілих напрямів витрат на персонал (скажімо, навчання бухгалтерів, оплата медобслуговування членів родин працівників та ін.).

Підприємство може виділити для себе кілька ймовірних розмірів місячного валового доходу, наприклад: 1) до 50 млн грн; 2) від 50 млн до 100 млн грн; 3) понад 100 млн грн і декілька можливих ступенів зміни цього доходу протягом місяця: а) до 10%; б) від 10% до 20%; в) понад 20%. Приймається рішення, що лише у випадках 1б і 1в підприємство може дозволити собі скоротити витрати

шляхом зменшення кількості робочих місць і пов'язаних з їх функціонуванням витрат. У разі виникнення інших обмежень використовуються більш соціально м'які форми реагування: економія на корпоративних заходах, професійному навчанні тощо.

Керівництву підприємства доцільно також визначити базовий, мінімальний рівень витрат на персонал. Це можна зробити: а) в абсолютній величині, визначивши витрати в сумі, наприклад, 1 млн грн; б) у відносній величині, визначивши ці витрати в розмірі 20 % від усіх витрат підприємства. Одночасно є сенс визначити й базовий рівень зайнятості (кількість, структура персоналу, кількість годин роботи). На кожному підприємстві існує певна кількість робочих місць, які не скорочуються навіть за крайнього звуження, посилення жорсткості бюджетного обмеження його діяльності. В ідеально гнучкому варіанті за максимальних жорсткості й звуженні бюджетного обмеження підприємство залишається функціонувати з ключовими працівниками (керівник, головний бухгалтер та ін.), яким затримують виплату зарплати на невизначений термін.

Важливо, щоб працівників заздалегідь було поінформовано про режими й варіанти реагування, а також, за можливості, про кардинальні зміни в бюджеті підприємства: наприклад, може бути оголошено, що у зв'язку з падінням річного доходу підприємства зі 100 млн до 80 млн грн прийнято рішення: а) скоротити дві посади торговельних представників і одну посаду в бухгалтерії; б) відмовитися від усіх програм навчання працівників середньої управлінської ланки; в) відмовитися від виплат премій за підсумками року. Гласність і прозорість бажані і при розширенні, а також появі можливостей пом'якшення бюджетного обмеження.

Кадрова політика підприємства в умовах звуження й посилення жорсткості бюджетного обмеження. Така ситуація є досить характерною для підприємств, які втрачають ринки збуту, зазнають падіння цін на свою продукцію й обмеження доступу до позикових коштів. У цьому разі підприємство може вдатися до одного чи декількох кроків з-поміж таких:

- відмова від створення нових робочих місць;
- переведення деяких працівників на роботу за суміщенням посад (наприклад, заступник головного бухгалтера виконує й обов'язки касира) при збереженні сумісникам колишньої зарплати і скороченні загальної чисельності працівників. Хоча скорочення чисельності й розширення спеціалізації працівників, які залишилися працювати, доцільно лише в разі, коли це не впливає на якість роботи;
- оптимізація персоналу: на роботи, що не потребують високої кваліфікації, переводять працівників із низькою кваліфікацією й, відповідно, оплатою;
- якщо підприємство не в змозі платити високу зарплату висококваліфікованому фахівцеві, воно може найняти менш кваліфікованого працівника, уміння й навички якого доводяться до потрібного рівня (що також може потребувати витрат);
- економія на оплаті праці при збереженні стабільної величини й структури зайнятості, що можливо за рахунок скорочення, скасування премій, бонусів,

доплат. Існують різні варіанти економії на оплаті понаднормових, простоїв, суміщення й сумісництва;

— часткова або повна відмова підприємства від витрат на навчання персоналу, оплату транспорту, мобільного зв'язку, медичних страховок тощо співробітникам.

У науковій літературі звертається увага на те, що жорстке бюджетне обмеження підприємства зумовлює високу ефективність його функціонування, у тому числі високу ефективність праці. Зокрема, про необхідність звільнення від зайвої робочої сили, оптимізації робочих місць і персоналу в умовах ускладнення ринкової ситуації для підприємств гірничо-металургійного комплексу й необхідності підвищення ефективності їх роботи зазначають В. Мазур і А. Скороход³.

Той факт, що жорсткість бюджетного обмеження є досить ефективним регулятором зайнятості на підприємствах, слід брати до уваги і при розгляді різних апеляцій до державної фінансової допомоги з метою “підтримки національного виробника” чи “збереження робочих місць”.

Потрібно зазначити, що звуження/посилення жорсткості бюджетного обмеження й необхідність в оптимізації зайнятості можуть бути приводом для зведення рахунків із неугодами адміністрації працівниками: їх звільняють, переводять на роботу на умовах неповного робочого часу тощо.

При посиленні жорсткості, звуженні бюджетного обмеження підприємства, як правило, відбувається порушення ним різноманітних зобов'язань, пов'язаних із грошовими витратами. Саме тому для роботодавця, що має зазнати такого роду бюджетне обмеження, вигіднішим є укладення трудових контрактів, які передбачають слабкий механізм їх здійснення щодо виконання перед працівником різних зобов'язань, які потребують грошових витрат.

Однією з форм реакції підприємства на звуження й посилення жорсткості його бюджетного обмеження є невіплата працівникам зароблених грошей, невіплата їх в установлений термін або часткова виплата. Можливість не платити дає змогу зберегти робочі місця навіть у разі значного погіршення виробничо-комерційних і фінансових показників діяльності підприємства.

Політика зайнятості в умовах розширення й пом'якшення бюджетного обмеження. За такої ситуації підприємство може дозволити собі: а) збільшення розмірів оплати працівникам; б) збільшення кількості робочих місць, у тому числі за рахунок недостатньо ефективних; в) модернізацію існуючих робочих місць; г) різні комбінації вищеперелічених заходів. Практично будь-яке розширення витрат підприємства супроводжується прямим або непрямим впливом на зайнятість у ньому: її величину, структуру, оплату праці. Існує думка, що безоплатна фінансова допомога підприємству перешкоджає оптимізації зайнятості, нормальному його пристосуванню до ринкових умов: сприяє збереженню надлишкових робочих місць, трудових функцій, робочої сили, підвищує питомі трудові витрати.

³ Мазур В., Скороход А. Конкурентные позиции предприятий горно-металлургического комплекса Украины // Экономика Украины. — 2009. — № 3. — С. 16.

При проведенні політики зайнятості на підприємстві доцільно визначити, має розширення/пом'якшення бюджетного обмеження випадковий, епізодичний, короточасний характер або відбулося чи відбуватиметься на довгостроковій основі. Крім того, слід ураховувати й те, що при розширенні бюджетного обмеження підприємство може обрати щонайменше три базових варіанти поведінки:

— усі витрати на персонал, зміни у складі робочих місць оплачуються з доходів підприємства;

— одна частина цих витрат оплачується з його доходів, інша — із зовнішніх джерел, за рахунок яких відбувається розширення бюджетного обмеження (кошти держбюджету, спонсорів);

— усі витрати оплачуються за рахунок зовнішніх джерел.

Взаємне пристосування жорсткості, величини бюджетного обмеження й політики зайнятості на підприємстві. Було б спрощенням говорити про те, що лише різні компоненти політики зайнятості пристосовуються до зміни величини й жорсткості бюджетного обмеження. Підприємство, виходячи з власних інтересів у сфері зайнятості, може намагатися пом'якшити це обмеження за рахунок: кредитування з боку банків чи постачальників; заборгованості щодо податків, зарплати; підвищення цін на свою продукцію.

Кожне підприємство самостійно вирішує, що необхідно зробити в разі об'єктивної зміни бюджетного обмеження: намагатися вплинути на бюджетне обмеження або змінити політику зайнятості. При ухваленні цього рішення доцільно виходити зі співвідношення витрат/вигід конкретного варіанта дій.

Якщо внутрішня структура робочих місць, система оплати на підприємстві тощо є відносно гнучкими, а бюджетне обмеження — жорстким, то в разі негативних змін зовнішнього середовища воно йтиме шляхом пристосування кадрової політики до свого бюджету. За обмеженої можливості приймати гнучкі рішення щодо кадрів, оплати праці, соціальних виплат підприємство може спробувати розширити/пом'якшити бюджетне обмеження. Зазначимо, що в умовах фінансових труднощів не всі робочі місця можна скоротити: навіть якщо якась технологічна лінія не працює, потрібні налагодчики, електрики, ремонтники для підтримання в робочому стані відповідного устаткування.

Говорячи про взаємне пристосування кадрових і фінансових рішень, слід звернути увагу, скажімо, на такий варіант: із появою першого зовнішнього шоку підприємство виявляє гнучкість щодо використовуваної кількості праці, з появою другого — гнучкість щодо скорочення різних доплат, бонусів, а після наступних шоків починає шукати шляхи розширення/пом'якшення бюджетного обмеження.

Кожне підприємство може визначати власну пріоритетність витрат на персонал у рамках того чи іншого бюджетного обмеження. Скажімо, за умови бюджету витрат на персонал в обсязі 1 млн грн 50 % їх спрямовуються на оплату праці, 20 % — професійне навчання, 30 % — соціальне забезпечення працівників. При розширенні бюджету цих витрат до 2 млн грн можна перейти до структури витрат

другого рівня пріоритетності: 35 % — на оплату праці, 35 % — професійне навчання і 30 % — соціальне забезпечення. Як бачимо, процентне співвідношення різних статей витрат на персонал зі збільшенням загального бюджету цих витрат змінилося: частка витрат на оплату праці скоротилася, а частка витрат на професійне навчання й соціальне забезпечення зростає. Такі зміни можуть відбуватися й у зв'язку зі зменшенням загального бюджету. У кожному конкретному випадку підприємство оцінює можливість зміни окремих статей витрат на персонал, зважаючи, зокрема, на їх пріоритетність, настійність.

Зовнішнє і внутрішні бюджетні обмеження. Слід розрізняти зовнішнє бюджетне обмеження підприємства, обумовлене його доходом від реалізації, позареалізаційними доходами, і внутрішні бюджетні обмеження, тобто ті, що існують всередині підприємства. На будь-якому підприємстві тією чи іншою мірою присутні свого роду “перегородки”, які розділяють витрати на одні цілі від витрат на інші. Тобто існує не лише зовнішнє бюджетне обмеження, а й локальні бюджетні обмеження, що визначаються: колективними договорами із профспілками, нормативними документами, формою власності підприємства, його кадровою політикою.

При плануванні витрат підприємство визначає: частку витрат на персонал у загальних витратах; частку окремих складових витрат на персонал у загальних витратах на персонал; частку витрат на окремі групи працівників у загальних витратах на персонал. Дані співвідношення є основою для формування локальних обмежень підприємства. Кожне таке обмеження має свій рівень жорсткості, ригідності, можливості зміни (розширення або звуження). Наприклад, можливість збільшення фонду оплати праці за рахунок зменшення інших статей витрат (скажімо, на набір нових працівників) на різних підприємствах різняться.

Визначення характеру, рівня бюджетних обмежень усередині сукупних доходів/витрат підприємства уявляється досить актуальним питанням. Очевидно, тут існують декілька базових варіантів:

- підприємство вільно розпоряджається своїми коштами й за необхідності перерозподіляє спочатку заплановані ресурси;
- видатки на персонал жорстко плануються. При плануванні окремих статей витрат на персонал підприємство чітко дотримується співвідношень, обумовлених у різних нормативних документах, типових схемах витрат на персонал. Використання грошей не за цільовим призначенням не допускається, а в разі порушення суворо карається;
- існує обмежена можливість переведення коштів, призначених для одних цілей, на інші. Скажімо, на виплату зарплати не можуть використовуватися кошти, призначені для здійснення капіталовкладень.

У рамках загальних витрат на персонал жорсткі бюджетні обмеження за одними напрямками витрат можуть сполучатися з відносно м'якими обмеженнями за іншими напрямками: наприклад, жорстке обмеження щодо фонду оплати праці (ФОП) поєднується з відносною гнучкістю щодо витрат на соціальні послуги,

жорсткість щодо витрат на підбір персоналу — з варіативністю видатків на корпоративні заходи. Серед факторів відносної жорсткості:

- витрат на підбір кадрів — необхідність ретельного тестування прийнятих на роботу фахівців;

- витрат на оплату праці — рівень продуктивності праці.

Крім того, як загальне, так і локальні бюджетні обмеження щодо витрат на персонал визначаються рівнем відповідних витрат, досягнутих конкурентами. Якщо на підприємстві питомі витрати на персонал (витрати на персонал, віднесені до одиниці продукції) перевищують ті, що встановилися в результаті конкуренції, це є небезпекою для підприємства.

Досліджуючи внутрішні бюджетні обмеження підприємства, доцільно з'ясувати: чи може мінятися структура витрат на персонал після її затвердження та чи може здійснення певних витрат (наприклад, на стажування) відкладатися в часі через те, що відповідні суми потрібні зараз на оплату праці.

Можуть існувати також різні ступені свободи при використанні власних коштів підприємств на проведення політики зайнятості та залучених коштів (кредити, цільове фінансування).

Розглядаючи проблему бюджетного обмеження підприємства, слід звернути увагу на *бюджетування видатків на персонал*, тобто на процес планування бюджету витрат на персонал, організацію і контроль відповідних витрат. Даний процес має чотири стадії: складання проекту бюджету; розгляд і затвердження його повноважною особою; виконання бюджету й контроль; складання звіту про виконання бюджету і його аналіз. Перед плануванням бюджету витрат на персонал складають бізнес-план підприємства щодо персоналу.

Існують укрупнені й деталізовані статті бюджету витрат на персонал. Так, загальний ФОП підрозділяється на фонд оплати праці штатних працівників; працівників, залучених за договорами підряду; працівників, залучених за тимчасовими трудовими угодами. При цьому в ряді випадків уже на стадії планування визначається, наскільки рухливим є бюджетне обмеження як щодо загального ФОП підприємства, так і, скажімо, щодо ФОП окремих його підрозділів. Пізніше у процесі виконання бюджету можливі коректування, перегляд наперед визначених рівнів жорсткості бюджетних обмежень за деталізованими статтями.

У процесі обґрунтування витрат на персонал, жорсткості, можливостей розширення бюджету окремих статей цих витрат може використовуватися бенчмаркінг, тобто схеми витрат, які ефективно використовують споріднені організації.

Необхідно зазначити, що, по суті, будь-яке рішення, прийняте менеджером з персоналу, має стосунок до бюджетування витрат на персонал. Коли такий менеджер планує закриття вакансії або створення нового робочого місця чи одержує рахунок за участь у практичному семінарі, він уже управляє бюджетом.

Відповідальність за витрати на персонал не завжди лягає виключно на керівника з управління персоналом. Залежно від політики управління на підприємстві

такі повноваження можуть делегуватися лінійним керівникам, а функцією керівника з персоналу має залишатися контроль цих видатків та їх коректування.

Труднощі бюджетування витрат на персонал, управління ними і встановлення відповідних бюджетних обмежень багато в чому зумовлені людським фактором:

- більшість фахівців з управління персоналом мають слабку економічну підготовку;

- історично так склалося, що всіма витратами підприємства управляє передусім його керівник, який не хоче або не в змозі делегувати частину своїх повноважень іншим керівникам, зокрема керівникові з управління персоналом;

- часто між директором з персоналу й фінансовим директором виникає суперечність із приводу того, хто управлятиме ФОП;

- фахівці з персоналу не бажають або не вміють брати на себе відповідальність щодо витрат.

Таким чином, фінансове й кадрове планування є взаємопов'язаними. Політика зайнятості на підприємстві зазвичай змінюється як при розширенні/пом'якшенні бюджетного обмеження, так і при його звуженні, посиленні жорсткості. Гнучкість та ефективність кадрових рішень на підприємстві у відповідь на різні зовнішні шоки багато в чому залежать від правильного вибору механізму фінансового пристосування до цих факторів.

Загалом проведення кадрової політики в умовах різних бюджетних обмежень є актуальною проблемою для дослідження й об'єктом для практичного застосування. Можливими напрямками подальшої розробки даної проблеми може стати вивчення питань щодо того, як швидко зміни в бюджетному обмеженні позначаються на зайнятості, оплаті праці; які зміни окремих аспектів, показників зайнятості й оплати праці викликає зміна бюджетного обмеження; які фактори впливають на зміну, із часом, пріоритетності витрат на персонал тощо.