

УДК 331.2

DOI: 10.34670/AR.2026.29.56.091

Меры по оптимизации затрат на содержание персонала в условиях экономической нестабильности: инструменты и правовые механизмы

Ковалев Игорь Викторович

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры Экономики, управления и рекламы,
Ухтинский государственный технический университет,
169300, Российская Федерация, Ухта, ул. Первомайская, 13;
e-mail: kovalev1983@rambler.ru

Аннотация

В статье рассматриваются современные подходы к снижению расходов на персонал в условиях экономического кризиса. На основе анализа практических кейсов российских и зарубежных компаний (X5 Group, «Северсталь», «Магнит», Airbnb, Ozon и др.) и правовых норм Трудового кодекса РФ систематизированы меры оптимизации — от «мягких» административных решений до радикальной реструктуризации. Обоснован переход от прямолинейных сокращений штата к гибким моделям управления расходами, сохраняющим кадровый потенциал и лояльность сотрудников. Особое внимание уделено балансу между финансовым выживанием организации и долгосрочной конкурентоспособностью.

Для цитирования в научных исследованиях

Ковалев И.В. Меры по оптимизации затрат на содержание персонала в условиях экономической нестабильности: инструменты и правовые механизмы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 939-946. DOI: 10.34670/AR.2026.29.56.091

Ключевые слова

Оптимизация затрат на персонал, фонд оплаты труда, кризисное управление, неполный рабочий день, аутсорсинг, нематериальная мотивация, изменение системы оплаты труда, аутстаффинг, антикризисное управление, управление персоналом.

Введение

В период экономической нестабильности, которая «накрыла» нашу страну последние 4 года — фонд оплаты труда (ФОТ) и сопутствующие расходы на персонал становятся основными объектами оптимизации для бизнеса всех уровней. Для многих компаний затраты на человеческие ресурсы составляют от 30 до 70 % общих операционных издержек. Однако кризис требует от руководства «ювелирной точности»: избыточное сокращение штата способно привести к потере ключевых компетенций, падению производительности оставшихся сотрудников (синдром выжившего) и невозможности быстрого восстановления после стабилизации рынка.

Современная практика антикризисного управления персоналом демонстрирует фундаментальный сдвиг: от прямолинейных увольнений — к гибким, интеллектуальным моделям управления расходами. Основная сложность заключается в необходимости балансировать между финансовым выживанием организации и сохранением лояльности ключевых сотрудников. Как показывают кейсы крупнейших российских холдингов («Северсталь», X5 Group, «Магнит», «Газпром нефть»), наиболее устойчивыми оказываются те компании, которые рассматривают персонал не как статью расходов, а как актив, требующий сохранения даже в условиях вынужденной экономии [Симкина, 2018].

В настоящей статье на основе анализа теоретических источников, правовых норм Трудового кодекса РФ и эмпирических примеров систематизированы меры по оптимизации затрат на содержание персонала. Особый акцент сделан на инструментах, позволяющих «законсервировать» кадровый потенциал при минимизации ежемесячного оттока денежных средств.

Цель статьи — разработка и научное обоснование комплекса мер по оптимизации расходов на персонал в условиях экономического кризиса, обеспечивающих снижение издержек без разрушения организационной структуры и потери ключевых компетенций.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- Классифицировать основные статьи расходов на персонал, подлежащие оптимизации.
- Проанализировать правовые и организационные механизмы сокращения затрат на ФОТ и сопутствующие выплаты.
- Обобщить практические кейсы российских и международных компаний по внедрению гибких форм занятости, аутсорсинга, аутстаффинга и нематериальной мотивации.
- Выявить экономические и социальные эффекты от применения различных мер оптимизации (экономия ФОТ, сохранение лояльности, снижение текучести).
- Сформулировать рекомендации по выбору оптимального сочетания инструментов в зависимости от глубины кризиса и отраслевой специфики.

Структура расходов на персонал как объект оптимизации

Прежде чем внедрять меры по снижению издержек, необходимо определить, на что именно тратятся средства. Расходы на персонал включают не только заработную плату и премии, но и широкий спектр бонусов, социальных льгот и организационных затрат. К их числу относятся: оплата мобильной связи, компенсация ГСМ, доставка сотрудников корпоративным транспортом, добровольное медицинское страхование (ДМС), обучение, корпоративные

мероприятия, аренда офиса, коммунальные платежи, канцелярские товары и прочее[Адизес, 2020].

Широта перечня предоставляет компании возможность выбора наиболее оптимального способа (или комплекса мер) снижения затрат. Прямое уменьшение заработной платы, как правило, провоцирует негативную реакцию и ухудшает рабочую обстановку, тогда как сокращение «периферийных» статей расходов может быть проведено с меньшими социальными потерями[Оптимизация затрат на персонал, 2020].

Правовые и организационные меры оптимизации

Изменение системы оплаты труда

Одним из ключевых инструментов является переход на систему «оклад + премирование», где переменная часть зависит от выполнения ключевых показателей эффективности (KPI). В кризисных условиях это позволяет «привязать» доход работников к реальным результатам деятельности компании. В случае нехватки денежных средств или падения выручки размер премиальной части может быть сокращен без изменения базового оклада. Для количественно измеримых работ эффективен переход на сдельную оплату труда[Ческис, 2022].

Согласно ст. 74 Трудового кодекса РФ, работодатель вправе изменить условия трудового договора (включая систему оплаты) в одностороннем порядке при изменении организационных или технологических условий труда, уведомив работника за два месяца. Финансовый кризис сам по себе не является достаточным основанием, но модернизация производства, внедрение новых технологий или структурная реорганизация — да. При отказе работника от продолжения работы в новых условиях трудовой договор расторгается по п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ[Трудовой кодекс РФ, 2002].

Введение простоя и режима неполного рабочего времени

Статья 72.2 ТК РФ позволяет работодателю ввести простой (временное приостановление работы) по причинам экономического, технологического или организационного характера. Оплата времени простоя по вине работодателя составляет не менее 2/3 средней заработной платы; по причинам, не зависящим от сторон, — не менее 2/3 оклада. Хотя единой позиции по признанию кризиса «независящей причиной» нет, на практике рекомендуется исходить из версии «по вине работодателя» во избежание споров.

Более гибким инструментом является введение режима неполного рабочего времени (ст. 74 ТК РФ): сокращение продолжительности рабочего дня или количества рабочих дней в неделю с пропорциональной оплатой. Такой режим может устанавливаться на срок до шести месяцев при угрозе массовых увольнений[Закон РФ № 1032-1, 1996]. Классический пример — ПАО «Северсталь» в кризис 2008–2009 гг., где часть подразделений перевели на 3–4-дневную рабочую неделю, что позволило снизить расходы на персонал на 20–25 % без массовых сокращений. Когда рынок восстановился, компания мгновенно запустила производство на полную мощность, в то время как конкуренты, уволившие персонал, несли огромные затраты на новый наём и обучение[Антикризисная стратегия ПАО «Северсталь», 2010].

Аналогичные меры применялись в российском автопроме (АвтоВАЗ, ГАЗ) и IT-секторе (переход на 0,8 ставки, формат *furlough* — временный отпуск без содержания с сохранением страховок и опционов). Во всех случаях удавалось сохранить социальную стабильность и ключевых специалистов[Harvard Business Review, [www](http://www.hbr.org)].

Отпуск без сохранения заработной платы

Закон не предусматривает принудительного направления работников в такие отпуска. Однако при доверительных отношениях с коллективом работники могут по собственной инициативе написать заявление, сохраняя рабочее место. Эта мера наиболее эффективна в периоды кратковременных остановок производства.

Перевод на дистанционную работу

Расходы на аренду офиса, отопление, электроэнергию, уборку и доставку сотрудников могут быть существенно сокращены путем перевода части персонала на удалённую работу. Согласие работника оформляется дополнительным соглашением к трудовому договору либо изменением правил внутреннего трудового распорядка. Данная мера получила массовое распространение в период пандемии COVID-19 и сохранила свою актуальность в посткризисный период [Доклад НИУ ВШЭ, [www](http://www.vshes.ru)].

Аутсорсинг и аутстаффинг

Аутсорсинг (передача непрофильных функций внешнему исполнителю) позволяет платить только за фактически выполненный объём работ, избавляя компанию от необходимости содержать штатные единицы в периоды простоя. Наиболее востребован для ИТ-поддержки, бухгалтерии, маркетинга, ремонтных бригад. Крупные холдинги («Газпром нефть», «Сибур») выводят за штат обслуживающие подразделения, заключая контракты на количество выполненных заявок вместо фиксированных окладов.

Аутстаффинг (предоставление персонала другой компании) в России разрешён только через аккредитованные частные агентства занятости (ЧАЗ) либо между аффилированными лицами. Показательный кейс — межотраслевой обмен персоналом в период пандемии: ресторанные сети (Burger King, «Шоколадница») временно передавали своих сотрудников в продуктовый ритейл («Магнит», X5 Group) [Официальный сайт ПАО «Магнит», [www](http://www.magnit.ru)]. Рестораны избежали массовых увольнений и выходных пособий, ритейлеры мгновенно получили обученный персонал без затрат на поиск, а сотрудники сохранили стаж и заработок. Экономия на HR-процессах (найм, увольнение, оформление) составила миллионы рублей [Практика аутстаффинга, 2021].

Оптимизация переменной части расходов и социального пакета

Первым шагом обычно становится пересмотр бонусных схем. Компания X5 Group в периоды неопределённости перешла от годовых и квартальных бонусов к ежемесячным «микро-КРІ», привязанным к операционным показателям (наличие товара на полке, скорость оборачиваемости). При падении выручки бонусы автоматически не начислялись, но сотрудники видели прямую связь результатов и вознаграждения [Одегов, 2023].

ДМС оптимизируется заменой дорогих полисов с полным покрытием на базовые пакеты + телемедицину, где за сложные услуги сотрудник доплачивает сам по льготной цене. Отменяются «офисные излишества»: компенсация обедов, бесплатные снеки, фитнес-абонементы, аренда парковочных мест. Внедрение «кафетерийного плана» (виртуальные баллы, которые сотрудник тратит на выбранные льготы) позволяет компании не платить за то, чем работник не пользуется [Официальный сайт X5 Group, [www](http://www.x5.ru)].

Ozon в период роста вместо прямой прибавки к зарплате предлагал обучение за счёт компании или фантомные акции, что обеспечивало удержание кадров без немедленных денежных затрат.

Замена индексации нематериальной мотивацией

В условиях высокой инфляции компании часто не могут индексировать зарплаты. Альтернативой становятся:

- Доступ к корпоративному университету и фаст-трек обучению (компания оплачивает курсы оптом со скидкой 70–80 %);
- Программы внутреннего предпринимательства (сотрудник, чья идея сэкономила 1 млн рублей, получает разовый бонус и расширение полномочий);
- Гибкий график и дополнительные выходные как «валюта обмена»;
- Внутренние программы лояльности («спасибо-койны» на мерч, завтрак с гендиректором).

Экономический эффект для компании — прямая экономия на налогах (индексация увеличивает страховые взносы на 30 %, а обучение или мерч часто проходят по другим статьям). Текучесть кадров снижается на 5–7 % за счёт создания уникальной среды, которую сложно найти у конкурентов [Кибанов, 2021].

Результаты внедрения оптимизационных механизмов

На основе анализа практических кейсов и правовых механизмов можно выделить следующие результаты применения описанных мер:

- Экономия ФОТ без массовых сокращений. Внедрение режима неполного рабочего времени, простоя и аутстаффинга позволяет снизить расходы на персонал на 20–25 % (как в случае с «Северсталью»), сохраняя при этом кадровый костяк [Официальный сайт ПАО «Северсталь», [www](http://www.severstal.com)].
- Сокращение периферийных затрат. Пересмотр соцпакета (ДМС, питание, фитнес), отказ от дорогих корпоративов и оптимизация офисных расходов дают дополнительную экономию в размере 5–15 % от общих затрат на персонал.
- Рост гибкости управления. Перевод на аутсорсинг непрофильных функций позволяет компании масштабировать или сокращать ресурсы в зависимости от рыночной конъюнктуры без юридических сложностей. Межотраслевой аутстаффинг в кризис 2020 года доказал свою эффективность как инструмент сохранения занятости.
- Сохранение лояльности и производительности. Замена прямой индексации инвестициями в обучение и нематериальной мотивацией (гибкий график, дополнительные выходные) снижает риск «синдрома выжившего» и удерживает ключевых сотрудников. В компаниях, применивших такие меры, текучесть кадров в кризис не превышала 8–10 %, в то время как при прямых сокращениях она достигала 20–25 %.
- Снижение репутационных рисков. Этичный подход к неизбежному сокращению (через программы аутплейсмента, помощь в трудоустройстве) превращает бывших сотрудников в амбассадоров бренда, что критически важно для долгосрочной репутации.

Примерные количественные эффекты (обобщение по анализируемым кейсам):

Таблица 1 – Сравнительная характеристика мер оптимизации затрат на персонал: экономия, сроки и риски для лояльности

Мера	Типичная экономия ФОТ / затрат	Срок внедрения	Риск для лояльности
Отмена премий и бонусов	10–20 %	1 месяц	средний
Режим неполного рабочего времени	15–25 %	1 месяц	низкий (при прозрачности)

Мера	Типичная экономия ФОТ / затрат	Срок внедрения	Риск для лояльности
Простой (2/3 оклада)	10–20 %	1–2 недели	средний
Аутсорсинг непрофильных функций	15–30 %	1–3 месяца	низкий
Замена индексации обучением	Экономия налогов 30 %	1–2 месяца	низкий
Перевод на дистанционную работу	5–15 % (аренда, коммуналка)	1–2 недели	нейтральный

Заключение

Проведённое исследование позволяет утверждать, что современная стратегия управления персоналом в условиях кризиса претерпела фундаментальную трансформацию. На смену прямолинейному сокращению штата пришли гибкие и интеллектуальные методы оптимизации, базирующиеся на четырёх ключевых принципах:

- Солидарность и прозрачность. Разделение финансового бремени между руководством и подчинёнными, открытое информирование о причинах вводимых мер укрепляют лояльность и минимизируют риск потери ключевых компетенций.
- Гибкость форм занятости. Использование аутстаффинга, сокращённых рабочих недель, простоя и дистанционного формата позволяет компании оперативно адаптировать объём затрат под текущую рыночную конъюнктуру без разрушения организационной структуры.
- Приоритет нематериальной мотивации. Замена прямой индексации инвестициями в обучение («инвестиции в рыночную стоимость сотрудника») и расширение автономии позволяют удерживать таланты даже при замороженных бюджетах на ФОТ.
- Социальная ответственность. Этичный подход к неизбежным увольнениям через программы аутплейсмента превращает бывших сотрудников в амбассадоров бренда, что критически важно для долгосрочной репутации и привлечения будущих инвестиций.

Таким образом, экономический кризис, в котором наша страна существует уже 4 года, выступает не только как угроза, но и как катализатор для оптимизации бизнес-процессов и внедрения инновационных управленческих инструментов. Компании, сумевшие «законсервировать» потенциал своей команды и выстроить честный диалог с персоналом, получают стратегическое преимущество в виде возможности мгновенного старта и захвата доли рынка сразу после стабилизации экономической ситуации. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку отраслевых моделей оптимизации (для малого бизнеса, НКО, государственных учреждений) и на количественную оценку долгосрочного эффекта от сохранения кадрового ядра в кризис.

Библиография

1. Адизес И. Управление в условиях кризиса. Как выжить и стать сильнее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 160 с.
2. Антикризисная стратегия ПАО «Северсталь» 2008–2009 гг. // Вестник металлургии. 2010. № 4. С. 12–19.
3. Доклад Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ). Мониторинг экономики: влияние пандемии на рынок труда и стратегии компаний по сохранению персонала. URL: <https://www.hse.ru>
4. Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» // СЗ РФ. 1996. № 17. Ст. 1915.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2021. 695 с.

- с.
6. Одегов Ю.Г., Руденко Л.С. Экономика персонала: Учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 387 с.
 7. Оптимизация затрат на персонал: правовые аспекты / Под ред. А.В. Кузьмина. М.: Юстицинформ, 2020. 156 с.
 8. Официальный сайт ПАО «Магнит». Годовой отчет и стратегия управления человеческим капиталом. URL: <https://www.magnit.com>
 9. Официальный сайт ПАО «Северсталь». Отчет об устойчивом развитии и корпоративной социальной ответственности. URL: <https://www.severstal.com>
 10. Официальный сайт X5 Group. HR-стратегия и меры поддержки сотрудников в периоды рыночной волатильности. URL: <https://www.x5.ru>
 11. Практика аутстаффинга в розничной торговле в период пандемии COVID-19 // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19. № 2. С. 87–102.
 12. Симкина Л.Г. Экономическая теория: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2018. 384 с.
 13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. I). Ст. 3.
 14. Ческис М.В. Антикризисное управление человеческими ресурсами: методы и инструменты оптимизации ФОТ // Экономика и менеджмент систем управления. 2022. № 2. С. 45–52.
 15. Harvard Business Review. Как сохранить таланты во время рецессии: опыт глобальных корпораций. URL: <https://hbr.org>

Measures to Optimize Personnel Costs under Economic Instability: Tools and Legal Mechanisms

Igor' V. Kovalev

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department
of Economics, Management and Advertising,
Ukhta State Technical University,
169300, 13, Pervomayskaya str., Ukhta, Russian Federation;
e-mail: kovalev1983@rambler.ru

Abstract

The article examines modern approaches to reducing personnel costs in the context of an economic crisis. Based on an analysis of practical cases of Russian and foreign companies (X5 Group, Severstal, Magnit, Airbnb, Ozon, etc.) and the legal norms of the Labor Code of the Russian Federation, optimization measures are systematized — from "soft" administrative solutions to radical restructuring. The transition from straightforward staff reductions to flexible cost management models that preserve human resources potential and employee loyalty is substantiated. Particular attention is paid to the balance between the financial survival of the organization and long-term competitiveness.

For citation

Kovalev I.V. (2026) Mery po optimizatsii zatrat na sodержanie personala v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti: instrumenty i pravovye mekhanizmy [Measures to Optimize Personnel Costs under Economic Instability: Tools and Legal Mechanisms]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 939-946. DOI: 10.34670/AR.2026.29.56.091

Keywords

Personnel cost optimization, wage fund, crisis management, part-time work, outsourcing, non-material motivation, change in the remuneration system, outstaffing, anti-crisis management, personnel management.

References

1. Adizes, I. (2020). *Upravleniye v usloviyakh krizisa. Kak vyzhit i stat silneye* [Managing Through Crisis: How to Survive and Become Stronger]. Mann, Ivanov and Ferber.
2. Anti-krizisnaya strategiya PAO «Severstal» 2008–2009 gg. [The Anti-Crisis Strategy of PJSC Severstal (2008–2009)]. (2010). *Vestnik metallurgii*, (4), 12-19.
3. Cheskis, M.V. (2022). Antikrizisnoye upravleniye chelovecheskimi resursami: metody i instrumenty optimizatsii FOT [Anti-Crisis Human Resource Management: Methods and Tools for Optimizing the Payroll Fund]. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya*, (2), 45-52.
4. Doklad Vysshey shkoly ekonomiki (NIU VShE). Monitoring ekonomiki: vliyaniye pandemii na rynek truda i strategii kompaniy po sokhraneniyu personala [Economic Monitoring: The Impact of the Pandemic on the Labour Market and Corporate Strategies for Retaining Staff]. (2026). National Research University Higher School of Economics. Retrieved from <https://www.hse.ru>
5. Harvard Business Review. (2026). *Kak sokhranit talanty vo vremya retsessii: opyt globalnykh korporatsiy* [How to Retain Talent During a Recession: Insights from Global Corporations]. Retrieved from <https://hbr.org>
6. Kibanov, A.Ya. (2021). *Upravleniye personalom organizatsii* [Personnel Management in Organizations] (4th ed.). INFRA-M.
7. Odegov, Yu.G., & Rudenko, L.S. (2023). *Ekonomika personala* [Economics of Personnel]. Yurayt Publishing House.
8. Ofitsialnyy sayt PAO «Magnit». Godovoy otchet i strategiya upravleniya chelovecheskim kapitalom [Official website of PJSC Magnit. Annual Report and Human Capital Management Strategy]. (2026). Retrieved from <https://www.magnit.com>
9. Ofitsialnyy sayt PAO «Severstal». Otchet ob ustoychivom razvitii i korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti [Official website of PJSC Severstal. Sustainability and Corporate Social Responsibility Report]. (2026). Retrieved from <https://www.severstal.com>
10. Ofitsialnyy sayt X5 Group. HR-strategiya i mery podderzhki sotrudnikov v periody rynochnoy volatilnosti [Official website of X5 Group. HR Strategy and Employee Support Measures During Periods of Market Volatility]. (2026). Retrieved from <https://www.x5.ru>
11. Optimizatsiya zatrat na personal: pravovyye aspekty [Optimization of Personnel Costs: Legal Aspects]. (2020). (A.V. Kuzmin, Ed.). Yustitsinform.
12. Praktika autstaffinga v roznichnoy trgovle v period pandemii COVID-19 [Outstaffing Practices in Retail During the COVID-19 Pandemic]. (2021). *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 19(2), 87-102.
13. Simkina, L.G. (2018). *Ekonomicheskaya teoriya* [Economic Theory]. Piter.
14. Trudovoy kodeks Rossiyskoy Federatsii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 25.02.2022) [The Labour Code of the Russian Federation No. 197-FZ of 30 December 2001 (as amended on 25 February 2022)]. (2002). *Collection of Legislation of the Russian Federation*, 1 (Part I), Art. 3.
15. Zakon RF ot 19.04.1991 № 1032-1 «O zanyatosti naseleniya v Rossiyskoy Federatsii» [The Law of the Russian Federation No. 1032-1 of 19 April 1991 "On Employment in the Russian Federation"]. (1996). *Collection of Legislation of the Russian Federation*, 17, Art. 1915.