

го страхования жизни и дополнительной пенсии, что повысит социальную защищенность граждан Республики Беларусь.

### Л и т е р а т у р а

1. Основные показатели деятельности страховых организаций Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Министерство финансов Республики Беларусь. — Режим доступа: [www.minfin.gov.by/ru/supervision/stat/](http://www.minfin.gov.by/ru/supervision/stat/). — Дата доступа: 05.12.2016.
2. Алиев, Б. Х. Основы страхования : учебник / Б. Х. Алиев, Ю. М. Махдиева. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 503 с.  
*Aliev, B. Kh. Osnovy strakhovaniya : uchebnik / B. Kh. Aliev, Yu. M. Makhdieva. — M. : YuNITI-DANA, 2015. — 503 s.*
3. Страхование : учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / И. П. Хоминич [и др.] ; под ред. И. П. Хоминич, Е. В. Дик. — М. : Юрайт, 2015. — 437 с. — Сер. : Бакалавр. Прикладной курс.  
*Strakhovanie : ucheb. i praktikum dlya prikladnogo bakalavriata / I. P. Khominich [i dr.] ; pod red. I. P. Khominich, E. V. Dik. — M. : Yurayt, 2015. — 437 s. — Ser. : Bakalavr. Prikladnoy kurs.*
4. Страхование : учебник / под ред. Ю. Т. Ахвледиани, В. В. Шахова. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 519 с.  
*Strakhovanie : uchebnik / pod red. Yu. T. Akhvlediani, V. V. Shakhova. — 5-e izd., pererab. i dop. — M. : YuNITI-DANA, 2016. — 519 s.*
5. О Республиканской программе развития страховой деятельности на 2016—2020 годы [Электронный ресурс] // Совет Министров Республики Беларусь. — Режим доступа: [www.government.by.ru/solutions/2688](http://www.government.by.ru/solutions/2688). — Дата доступа: 05.12.2016.
6. Зайцева, М. А. Национальная система страхования Республики Беларусь и перспективы ее развития / М. А. Зайцева // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2016. — Вып. 9. — С. 129—135.  
*Zaytseva, M. A. Natsional'naya sistema strakhovaniya Respubliki Belarus' i perspektivy ee razvitiya / M. A. Zaytseva // Nauch. tr. / Belarus. gos. ekon. un-t. — Minsk, 2016. — Vyp. 9. — S. 129—135.*

*Статья поступила в редакцию 02.12.2016 г.*

УДК 331.5(476)

**Yu. Zenovchik**  
**I. Kuropatenkova**  
BSEU (Minsk)

## FRICTIONLESS RELEASE OF STAFF

*In the article the necessity of introduction of new technologies, personnel reorganization, frictionless release of the organization's staff, systematic methodological framework for the organisation of support of redundant workers in the field of promotion of employment and providing vocational and psychological counselling services, financial compensation and incentives.*

**Keywords:** *outplacement; release of personnel; social and economic efficiency; professional consultancy; employment.*

**Ю. М. Зеновчик**  
кандидат экономических наук, доцент  
**И. Н. Куропатенкова**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## БЕСКОНФЛИКТНОЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

*В статье обоснована необходимость внедрения новых технологий кадровой реорганизации, бесконфликтного высвобождения персонала организации, систематизирована методическая база*

*по организации сопровождения высвобождаемых работников в области содействия занятости, предоставления профессионально-психологических консультационных услуг, формам финансовых компенсаций и поощрений.*

**Ключевые слова:** *аутплейсмент; высвобождение персонала; социальная и экономическая эффективность; профессиональное консультирование; трудоустройство.*

Одним из направлений социально-экономического развития страны является повышение конкурентоспособности организаций за счет внедрения новых технологий, отраслей и видов деятельности. Необходимость освоения современных технологий в организациях продиктована прежде всего задачами повышения эффективности занятости в национальной экономике, обеспечения роста производительности труда и заработной платы. Реструктуризация и модернизация экономики — инструменты решения поставленных задач и приоритетные направления государственной политики, обозначенные в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016—2020 гг.

В процессе реструктуризации ликвидируется значительная часть неэффективных рабочих мест, меняется структура занятости, что влечет за собой высвобождение части персонала и необходимость принятия действенных, оперативных мер по их социальной поддержке и трудоустройству. Как показывает опыт организаций, прошедших реструктуризацию, многочисленные проблемы, связанные с высвобождением персонала, вызваны тем, что выработка стратегии ее осуществления проходит без непосредственного участия работников, более других заинтересованных в активном развитии организации. Зачастую наниматели рассматривают их как фактор, препятствующий внедрению новшеств. Нередко собственники, имея долги по зарплате, налогам в бюджеты и внебюджетные фонды, создают новые структуры, освобожденные от долгов, инициируют банкротство старых структур. Представителям профсоюзов своевременно недоступна информация о намерениях собственника в отношении трудового коллектива, так как они не участвуют в собраниях акционеров, которые проводятся по месту нахождения собственников. Отмечаются случаи нарушения действующего законодательства [5].

Международная организация труда одной из первых обратила внимание на этот аспект, что выразилось в принятии Конвенции № 158 и Рекомендации № 166, которые регламентируют процесс прекращения трудовых отношений, в том числе в контексте процедуры высвобождения персонала. В этих документах подчеркивается, что развитие организации можно рассматривать как процесс непрерывного реструктурирования, сопровождающегося серьезными социальными издержками, затрагивающими как работников, так и работодателей. Задача заключается в том, чтобы в процессе повышения уровня конкурентоспособности организации свести к минимуму социальные риски работников, связанные, например, с вынужденной сменой места жительства, закрытием рабочих мест, ухудшением качества трудовой жизни и др. [5].

Такой подход нацелен на смягчение противоречий между экономической и социальной эффективностью высвобождения работников, которая проявляется в разнонаправленности решаемых целей и задач и, как следствие, приводит к конфликту интересов, с одной стороны, организации как единого целого, а с другой — работников этих организаций.

В Республике Беларусь национальная экономическая система страны строится социально ориентированной, что определяет приоритеты проведения реструктуризации организаций, акцентируя внимание на повышении конкурентоспособности работника, обеспечении эффективной занятости. Такой подход предполагает развитие технологий, программ, механизмов, позволяющих реализовывать возможные альтернативы высвобождения персонала, которые будут служить не только инструментом смягчения социальных последствий для работника, но и являться механизмом повышения эффективной занятости в масштабах страны [3].

С учетом сказанного выше необходимость активизации новых технологий высвобождения персонала является актуальной задачей. Особый интерес для организаций представляет механизм мягкого, бесконфликтного высвобождения персонала — аутплейсмент.

При реализации данного подхода планирование процесса высвобождения включает в себя ряд этапов. Прежде всего создается специальная согласительная комиссия с представителями нанимателей и работников с одновременным уведомлением о высвобождении персонала службы занятости населения. Далее осуществляется информирование персонала о предстоящем высвобождении, его причинах, сроках, критериях отбора, компенсациях, возможностях возвращения уволенных в организацию. Параллельно разрабатываются программы перемещения работников с сокращаемых рабочих мест на вакантные, при необходимости проводят переобучение или повышение квалификации работников. Значимым и ответственным является момент разработки системы поощрения и денежных компенсаций высвобождаемым. В заключение определяют работников, подлежащих сокращению, суммы компенсации и решают другие вопросы, связанные с увольнением. На этом этапе работы с высвобождаемым персоналом и применяются основные принципы, механизмы, методики аутплейсмента [6].

Аутплейсмент прочно завоевывает свое место среди других консалтинговых услуг. Для работника использование компанией программы аутплейсмента свидетельствует об уважении к своим сотрудникам и создании условий для реализации имеющихся у них профессиональных навыков в других организациях, видах деятельности.

Для нанимателя мягкое высвобождение персонала позволяет предотвратить резкое падение производительности труда, сохранить морально-психологический климат и ощущение стабильности в организации, имидж на рынке труда. Кроме того, максимальное ускорение процесса трудоустройства высвобождаемого персонала позволяет нанимателю сэкономить компенсационный пакет. Среди других преимуществ использования данного механизма следует выделить следующие:

- снижает издержки и позволяет избежать многих судебных разбирательств и других проблем, связанных с увольнением;
- мягкое увольнение работников создает условия для его возвращения в эту же организацию;
- поддерживает лояльное отношение работников организации к руководству, проводимой кадровой политике;
- при увольнении сотрудника с помощью применения аутплейсмента руководитель может быть уверен в сохранении сотрудником коммерческой тайны, информации о компании, которую не должны знать конкуренты;
- мягкое увольнение позволяет избежать стресса, психологического расстройства сокращенного сотрудника [7].

Аутплейсмент проводится с помощью привлечения сторонних организаций для решения проблемы высвобождения персонала и дальнейшего сотрудничества с заинтересованной стороной, а именно с работником для его трудоустройства. Применение этого метода позволяет работнику если не найти сразу новое место работы, то восстановить свое нормальное психологическое состояние, отнестись к увольнению с позитивом, как к новому витку своей карьеры.

В консультационную часть программы входит профессионально-психологическое тестирование, направленное на проведение аудита профессиональных и личностных качеств сокращаемого работника, определению системы требований к месту будущей работы, стратегическое планирование карьеры высвобождаемого персонала.

Групповой или индивидуальный тренинг, направленный на повышение эффективности самопрезентации, помогает участнику программы проработать ответы на типичные вопросы при поиске работы, проанализировать свой опыт, карьерные цели, опреде-

лить свои слабые стороны и преимущества, сформулировать профессиональные достижения. Подробный анализ профессионального опыта участника программы, беседа с опытным рекрутером и подготовка индивидуального маркетингового плана помогают консультантам, работающим с высвобождаемым персоналом, активно продвигать кандидатуру участника. Для этого используются все имеющиеся в агентстве ресурсы — обширная клиентская база, маркетинговые исследования определенных сегментов рынка труда; анализ информации о вакансиях в средствах массовой информации и Интернете. Задача консультанта — установить контакт с потенциальным нанимателем, организовать интервью в компании, обсудить условия будущей работы. Участнику программы полезно узнать о том впечатлении, которое он произвел на нанимателя во время прохождения интервью. Это позволяет анализировать возможные ошибки и избегать их в будущем.

Содержание программы и длительность ее проведения зависят от конкретных целей и задач, решаемых нанимателем при высвобождении персонала на условиях аутплейсмента. Работа с высвобождаемым персоналом может ограничиваться только консультационной частью (групповые семинары, тренинги, индивидуальные консультации, тестирование), а может содержать этапы разработки планов поиска нового места работы, сопровождение процесса трудоустройства и само трудоустройство. Такой подход соответствует модели реализации таких программ за рубежом, где они связываются не только с трудоустройством, но и с развитием карьеры. У аутплейсмента в нашей стране большие перспективы. Со временем он займет достойное место среди других консалтинговых услуг. На это указывает не только постоянная востребованность различных вариантов программы, но и появление постоянных клиентов, которые используют аутплейсмент как часть процедуры кадровой реорганизации своей компании [6].

Основываясь на анализе зарубежного опыта проведения аутплейсмента, можно выделить принципы и механизмы, позволяющие свести к минимуму социальные, психологические и экономические издержки, связанные с высвобождением персонала [7].

Эффективность управления процессом высвобождения персонала базируется на соблюдении ряда принципов:

1) минимизация социальных и экономических последствий для высвобождаемых работников;

2) защита на определенный период доходов работников, подлежащих сокращению.

Данный принцип обеспечивается за счет:

- выплаты выходного пособия или другого аналогичного вида финансовой поддержки в связи с прекращением трудовых отношений по инициативе нанимателя;
- дополнительных выплат, предусмотренных коллективным договором предприятия;
- предоставления адекватного пособия по безработице;
- использования схем досрочного выхода на пенсию, в том числе с частичной компенсацией нанимателем части пенсионных выплат;

3) максимально возможное предупреждение массовых высвобождений работников;

4) предоставление программы активных мер по содействию в трудоустройстве и самозанятости всем высвобождаемым работникам;

5) недопустимость дискриминации по полу, инвалидности и т.д. [2].

Механизм использования аутплейсмента предполагает выработку и реализацию системы сбалансированных мер, обеспечивающих:

- проведение собеседования с сотрудником;
- оценку профессиональных компетенций;
- определение уровня заработной платы, на которую может претендовать работник;
- подготовку индивидуальных планов по поиску работы, ориентацию на рынке труда;
- консультационное сопровождение в процессе поиска работы (помощь в прохождении собеседования, предоставление информации об открытых вакансиях);

- составление профессионального резюме на русском и английском языках, содействие в рассылке его потенциальным нанимателям;
- получение рекомендаций от бывшего нанимателям;
- оказание психологической и информационной поддержки в процессе поиска новой работы, трудоустройства и адаптации на новом рабочем месте.

Успешная реализация этих мер позволяет не допустить серьезных негативных социальных последствий в процессе высвобождения персонала.

Размер финансовой компенсации при высвобождении персонала является одним из наиболее волнующих вопросов для самих работников. Существуют различные виды финансовых компенсаций:

- единовременная или в рассрочку выплата выходного пособия. Как правило, размер выходного пособия зависит от возраста работника и стажа его работы на предприятии;
- сохранение работнику социального пакета (оплата страховых полисов, отчислений в пенсионный фонд, оплата телефона и т.д.) [2].

Если в организации предполагаются массовые высвобождения, то размер выходных пособий является предметом переговоров и результатом консенсуса между основными социальными партнерами (профсоюзами, руководством предприятия и иногда государством).

Выходное пособие выплачивается по окончании трудовых отношений между работником и нанимателем. При расчете суммы выходного пособия принимаются во внимание следующие факторы:

- сумма выходного пособия должна быть достаточной, чтобы обеспечить высвобождаемому работнику прожиточный минимум на время, необходимое ему для трудоустройства на новом рабочем месте или перехода к новой форме получения дохода (пенсии);
- размер выходного пособия не должен быть слишком большим, чтобы высвобождаемый работник не терял мотивации к немедленному поиску нового рабочего места.

При этом величина выходного пособия может зависеть:

- от зарплаты по последнему контракту, основной зарплаты или средней зарплаты (с учетом или без учета премиальных);
- продолжительности работы в организации (может за каждый отработанный год начисляться  $X$  месячных зарплат);
- возраста высвобождаемого работника.

Пакет выплат и компенсаций может включать в себя:

- фиксированную сумму, которую получают все без исключения высвобождаемые работники;
- дополнительную сумму, зависящую от стажа работы на предприятии и/или возраста работника;
- финансовую компенсацию за неиспользованные отпуска;
- оплату медицинских расходов;
- отчисления на добровольное дополнительное страхование от безработицы [3].

Рекомендуется производить выплаты выходных пособий постепенно в соответствии с заранее утвержденным графиком, эту рекомендацию можно не принимать в расчет, если общая сумма выходного пособия невелика и составляет всего несколько месячных зарплат. Финансовые компенсации могут выплачиваться единовременно, раз в месяц, раз в квартал или раз в год.

В некоторых случаях выплату определенной доли выходного пособия можно поставить в зависимость от участия высвобождаемого работника в программах по дальнейшему трудоустройству. С точки зрения закона сделать это не всегда возможно, но мотивацию высвобождаемого персонала к использованию подобных услуг такой подход, безусловно, повышает.

Таким образом, модернизация и реструктуризация организаций, а вместе с ней и высвобождение персонала могут повлечь за собой целый ряд экономических и социальных последствий. Потеря дохода, изменение ритма жизни, понижение самооценки могут стать для высвобождаемого работника серьезным испытанием, поэтому минимизация возможных негативных социальных и экономических воздействий является основным принципом аутплейсмента.

При реализации данного подхода за счет высвобождения части персонала наниматель экономит значительные суммы заработной платы, которые используются на оплату мероприятий, увеличивающих шансы сокращенного работника на рынке труда: упреждающее обучение, создание клубов ищущих работу и центров помощи высвобождаемым работникам, консультации по карьере, повышение квалификации и т.д.

Аутплейсмент основывается на сотрудничестве с органами по труду, занятости и социальной защите, что позволяет оказать существенную помощь высвобождаемому персоналу в сборе информации о местном рынке труда, подборе учебных заведений и программ, оплате учебных курсов, поиске вакансий, установлении контактов с местными организациями, организации самозанятости и т.д.

При использовании механизма мягкого бесконфликтного высвобождения персонала ведется мониторинг их трудоустройства у нового нанимателя или открытия своего дела. Это позволит оценить, насколько правильным было решение о выборе новой работы, является ли рабочее место стабильным, не ухудшилось ли материальное положение и т.д. Только систематический мониторинг может дать ответ на вопрос о том, насколько успешно был проведен аутплейсмент.

## Л и т е р а т у р а

1. Хансен, Г. В. Вытеснение рабочей силы: некоторые методы смягчения последствий для работников, местных сообществ и предприятий / Г. В. Хансен // Субрегиональное бюро МОТ в Москве. — М., 2009. — 91 с.

*Khansen, G. V. Vytshneniye rabochey sily: nekotorye metody smyagcheniya posledstviy dlya rabotnikov, mestnykh soobshchestv i predpriyatiy / G. V. Khansen // Subregional'noye byuro MOT v Moskve. — M., 2009. — 91 s.*

2. Куропатенкова, И. Н. Социальная защита работника при потере работы / И. Н. Куропатенкова // Социально ответственная реструктуризация : сб. ст. / под науч. ред. В. В. Валетко, Т. В. Елецких. — Минск : ПРООН, 2013. — 172 с.

*Kuropatenkova, I. N. Sotsial'naya zashchita rabotnika pri potere raboty / I. N. Kuropatenkova // Sotsial'no otvetstvennaya restrukturyzatsiya : sb. st. / pod nauch. red. V. V. Valetko, T. V. Eletsikh. — Minsk : PROON, 2013. — 172 s.*

3. Куропатенкова, И. Н. Сравнительный анализ действующей законодательной базы прекращения трудовых отношений между работником и нанимателем и норм международного права / И. Н. Куропатенкова, Т. Н. Важенкова // Социально ответственная реструктуризация : сб. ст. / под науч. ред. В. В. Валетко, Т. В. Елецких. — Минск : ПРООН, 2013. — С. 73—91.

*Kuropatenkova, I. N. Sravnitel'nyy analiz deystvuyushchey zakonodatel'noy bazy prekrashcheniya trudovykh otnosheniy mezhdru rabotnikom i nimatelem i norm mezhdunarodnogo prava / I. N. Kuropatenkova, T. N. Vazhenkova // Sotsial'no otvetstvennaya restrukturyzatsiya : sb. st. / pod nauch. red. V. V. Valetko, T. V. Eletsikh. — Minsk : PROON, 2013. — S. 73—91.*

4. Куропатенкова, И. Н. Правовые аспекты прекращения трудовых отношений по инициативе нанимателя / И. Н. Куропатенкова // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2014. — Вып. 7. — С. 229—235.

*Kuropatenkova, I. N. Pravovye aspekty prekrashcheniya trudovykh otnosheniy po initsiative nimatelya / I. N. Kuropatenkova // Nauch. tr. / Belorus. gos. ekon. un-t. — Minsk, 2014. — Vyp. 7. — S. 229—235.*

5. Методические рекомендации по организации и проведению социально ответственной реструктуризации предприятий : совместный проект ПРООН и Правительства Респ. Беларусь. — Минск : Представительство ООН/ПРООН в Республике Беларусь, 2013. — 142 с.



6. Долженко, Р. А. Возможности реализации аутплейсмента персонала как форма корпоративной социальной ответственности компании / Р. А. Долженко // Изв. Юго-Запад. гос. ун-та. Сер. Экономика. Социология. Менеджмент. — 2013. — № 4. — С. 156—163.

*Dolzhenko, R. A. Vozmozhnosti realizatsii autpleysmenta personala kak forma korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti kompanii / R. A. Dolzhenko // Izv. Yugo-Zapad. gos. un-ta. Ser. Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment. — 2013. — № 4. — S. 156—163.*

7. Долженкова, Ю. В. Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления / Ю. В. Долженкова // Вестн. Ом. ун-та им. Ф. М. Достоевского. Сер. Экономика. — 2011. — № 3. — С. 122—134.

*Dolzhenkova, Yu. V. Autpleysment kak instrument antikrizisnogo upravleniya / Yu. V. Dolzhenkova // Vestn. Om. un-ta im. F. M. Dostoevskogo. Ser. Ekonomika. — 2011. — № 3. — S. 122—134.*

Статья поступила в редакцию 03.12.2016 г.

УДК 338.22.021.4

**T. Zorina**  
BSEU (Minsk)

## RATES SETTING IN THE WHOLESALE ELECTRICITY MARKET

*This article aims to address a rating process in the wholesale electricity market. The author identifies main participants in the wholesale electricity market, defines their role in the process of rates setting and explains cost structure of production, transmission and distribution of energy. Furthermore, the article presents a wholesale electricity market formation model in the Republic of Belarus, and offers a methodical approach to establishing hourly rates using the coefficient of elasticity, based on which various methods of electric rates setting for energy makers and suppliers are elaborated. Also presented in the article are the wholesale electricity rates calculated using author's techniques.*

**Keywords:** electrical energy industry; liberalization of market; wholesale electricity market; load schedule; cost value; hourly rates; elasticity coefficient; energy makers; energy suppliers; electrical energy system in the Republic of Belarus.

**Т. Г. Зорина**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## ФОРМИРОВАНИЕ ТАРИФОВ НА ОПТОВОМ РЫНКЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ

*Статья посвящена вопросам формирования тарифов на электрическую энергию в условиях оптового рынка. Автором определены основные участники оптового рынка электроэнергии, выделены их функции в тарифообразовании, обоснована структура затрат на производство, передачу, распределение и реализацию электроэнергии. Кроме того, представлена модель формирования оптового рынка электроэнергии Республики Беларусь, предложен методический подход к формированию почасовых тарифов с помощью коэффициента эластичности и на его основе разработаны методики тарифообразования на электрическую энергию энергопроизводителей и энергоснабжающих организаций. В статье произведен расчет оптовых тарифов на электрическую энергию с учетом авторских методик.*

**Ключевые слова:** электроэнергетика; либерализация рынка; оптовый рынок электроэнергии; график нагрузки; себестоимость; почасовые тарифы; коэффициент эластичности; энергопроизводители; энергоснабжающие организации; белорусская энергосистема.