

МИНИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА И ПРЕОДОЛЕНИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ РАСПРОСТРАНЕНИЯ НОВОЙ КОРОНАВИРУСНОЙ ИНФЕКЦИИ

Л. В. Карташова

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Ни одна из стран, оказавшихся сегодня в чрезвычайной ситуации из-за распространения COVID-19, не избежит роста числа вынужденно незанятых и потерявших работу. Россия не является исключением. В условиях нарастания кризисных явлений в экономике эта проблема еще более обостряется. С учетом сложившейся в стране ситуации автором предложен системный подход к реализации мер активной поддержки занятости населения. Он затрагивает широкий спектр вопросов: экономических, организационных, правовых, социальных, психологических и этических. Автором предложены три группы взаимосвязанных решений проблемы: предупреждение увольнений в период временных экономических трудностей; смягчение последствий кризиса для высвобождаемых работников; поддержка тех, кто остается работать в организации. Опираясь на ситуационный подход к оценке отраслевых и региональных рынков труда, автор предлагает широкий спектр альтернативных решений по регулированию занятости населения, которые основаны на принципах социального партнерства и объединении усилий всех заинтересованных сторон – государства и общества, представителей работодателей и самих работников. Особое место уделено роли нестандартных форм занятости в предупреждении негативных последствий сокращения персонала. Обоснованы перспективы распространения гибкой занятости и удаленной работы; рассмотрены возможности и ограничения на пути их реализации.

Ключевые слова: рынок труда, регулирование занятости населения, альтернативы высвобождению персонала, алгоритм высвобождения персонала, критерии отбора высвобождаемых работников, меры поддержки высвобождаемых и безработных граждан, гибкая занятость, эффективность труда, социальное партнерство.

MINIMIZING SOCIAL AND ECONOMIC LOSSES DUE TO PERSONNEL DISCHARGE IN CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS AND OVERCOMING AFTER-EFFECTS OF THE NEW CORONA-VIRUS INFECTION

Larisa V. Kartashova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Not a single country, which found itself in the emergency situation due to COVID-19 spread, cannot avoid the growth in the number of unemployed and those who lost jobs and Russia is not an exception. In conditions of crisis phenomena in economy rising, this problem keeps deteriorating. Taking into account the situation in the country the author puts forward a system approach to realizing measures of active support of population employment. The article touches upon different problems: economic, organizational, legal, social, psychological and ethical. The author proposes three groups of interconnected solutions: prevention of dismissal in the period of temporary

economic difficulties; smoothing crisis consequences for discharged workers; supporting those who go on working in the organization. Leaning on the situational approach to the estimation of industry and region labour markets the author puts forward a wide range of alternative solutions aimed at employment regulation, which are based on principles of social partnership and integration of efforts of all concerned parties - state and society, representatives of employers and workers themselves. Special attention is paid to specific forms of employment to minimize adverse consequences of personnel dismissal. Prospects of flexible employment and distance work were grounded and their possibilities and restrictions were studied.

Keywords: labour market, employment regulation, alternatives to personnel dismissal, algorithm of personnel discharge, criteria of dismissed workers selection, measures of support for dismissed and jobless workers, flexible employment, labour efficiency, social partnership.

Введение

Российское правительство поддержку занятости населения включило в план первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики. Были предприняты меры содействия финансовой устойчивости наиболее пострадавших отраслей и предприятий, расширены программы кредитования малых и средних предприятий. Сохранение рабочих мест и занятости определено как ключевой фактор обеспечения стабильности доходов населения.

В настоящее время осуществляется непрерывный мониторинг состояния временной занятости работников, которые находятся под угрозой увольнения. При необходимости для них предусмотрены проведение опережающего профессионального обучения и организация временных работ, причем на том же предприятии, где они трудятся. Расходы на выплаты заработной платы работодателю будут субсидированы. Получить денежные средства на заработную плату в размере не менее установленного МРОТ предприятия смогут также, если примут тех, кто недавно стал безработным. Нуждающимся уволенным сотрудникам предложены общественные работы, стимулы для открытия своего бизнеса и создания новых рабочих мест для устройства на работу других безработных граждан. Социально-экономические последствия от происходящих событий на настоящий момент не могут быть оценены в полной мере, поэтому пакет реализуемых мер в случае необходимости будет расширяться.

Важность первоочередных мер обеспечения занятости населения не вызывает сомнений. Вместе с тем предстоит уже сегодня безотлагательно приступить к разработке программ системного стратегического характера, рассчитанных на долгосрочную перспективу.

Трансформация рынка труда

Директор-распорядитель МВФ Кристина Георгиева отмечает: «Сегодня мы столкнулись с тем, что не похотим кризисом. COVID-19 подорвал общественный и экономический порядок с молниеносной скоростью и в таких масштабах, каких не помнят ныне живущие люди. Мы до сих пор сталкиваемся с невероятной неопределенностью относительно глубины и длительности этого кризиса»¹. Непредсказуемость сложившейся ситуации определяет специфику регулирования рынка труда и поддержание занятости населения на уровне отрасли, региона, конкретного предприятия. Делать прогнозы в данной ситуации достаточно сложно. Большинство из них основано на том, что массовой безработицы не избежать, а в наиболее пострадавших отраслях она может приобрести обвальное застойное характер.

Специалисты Международной организации труда прогнозируют два сценария развития событий в мире, касающихся безработицы на фоне распространения COVID-19. Первый сценарий предполагает, что безработными станут порядка 5,3 млн человек. По второму сценарию без

¹ URL: <https://tass.ru/ekonomika/8201609>

работы останутся в четыре раза больше людей. Безработица достигнет уровня кризиса 2008 г. Малым и средним предприятиям в сфере услуг выжить будет труднее всего.

Российский рынок труда также начинает сталкиваться с угрозой массовых увольнений работников. Международная консалтинговая компания McKinsey & Company разработала два сценария развития российской экономики в этом году. При лучшем сценарии (сдерживание пандемии) ВВП России уменьшится на 3,8%, а экономика вернется на докризисный уровень в середине 2021 г. В худшем сценарии ВВП России сократится на 10,2%, а возвращение на докризисный уровень произойдет только к середине 2023 г. Как отмечают авторы исследований, прогнозы могут быть пересмотрены в зависимости от результатов мер, принимаемых государством, по поддержке экономики и населения¹.

Центробанк России прогнозирует в ближайшие месяцы значительный спад экономической активности и риски всплеска безработицы. Глубина проблемы будет зависеть от масштабов кризиса в регионах². По данным Росстата, уровень безработицы в России составил за февраль 2020 г. 4,6% от общей численности населения, или 3,4 млн человек. По данным прогноза Института исследований и экспертизы ВЭБ.РФ, пик безработицы в 2020 г. прогнозируется на второй квартал, когда ожидается увеличение числа потерявших работу россиян до 10% от экономически активного населения, а безработица может вырасти до 7%³. По оценке председателя Счетной палаты Российской Федерации Алексея Кудрина, из-за нынешнего кризиса в России до конца года число безработных может вырасти в три раза⁴.

Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования

(ЦМАКП) предполагает, что российскую экономику с высокой вероятностью ожидает двухлетняя рецессия. Причем для России кризис может оказаться более серьезным, чем для мировой экономики в целом. Снижение цен на нефть приведет к тому, что существенная часть распутивших персонал на карантин предприятий просто не смогут полноценно открыться вновь. Авторы прогноза учитывали, что в экономической политике приоритетами будут предотвращение безработицы, поддержка доходов населения, сдерживание инфляции, стимулирование инвестиционной активности. Однако даже при этом сценарии российской экономике все равно грозит рецессия, хотя масштабы спада и его социальные последствия могут быть снижены⁵.

Руководители Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ), союза «Деловая Россия» и объединения предпринимателей «Опора России» уже констатируют обострение проблем занятости. «Практически во всех регионах страны происходит шоковая остановка спроса, предприятия прекращают свою деятельность, теряют возможность покрывать операционные издержки, осуществлять налоговые платежи и выплаты по кредитам». В связи с чем объединения работодателей обратились к правительству с просьбой предоставить бизнесу меры дополнительной государственной поддержки «в целях недопущения массового банкротства предприятий, увеличения числа безработных, резкого снижения налоговых поступлений. Сохранение рабочих мест позволит как избежать социальной напряженности, так и выйти в последующем из пандемии, сохранив конкурентоспособность предприятий»⁶.

Пока еще невозможно точно определить всю глубину влияния пандемии на экономику России, поскольку значимые эконо-

¹ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4318272>

² URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4314401>

³ URL: <https://www.rbc.ru/economics/12/04/2020/>

⁴ URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/827886>

⁵ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4314876>

⁶ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4316275>

мические и финансовые показатели будут доступны позже из-за характерной для них временной задержки. Часть компаний должна сохранить масштабы деловой активности и занятости. В эту группу попадают строительство, сельское хозяйство, металлургическая промышленность. В число наиболее пострадавших отраслей вошли предприятия общепита, туризма и гостиничного бизнеса, отрасли авто- и авиаперевозок, культуры и развлечений, фитнеса и спорта, дополнительного образования и бытовых услуг. В ряде отраслей складывается критическая ситуация. По прогнозам специалистов, 60–70% предприятий бизнеса (ресторанов и отелей) уйдут с рынка. В кризисном состоянии находится туристическая отрасль. Ювелирный рынок ожидает сокращение персонала на 75–80%. Кризис четко разделит компании на традиционные и цифровые. Но и последние тоже пострадают в результате падения платежеспособного спроса населения. Сокращение персонала коснется также офисных работников. Как полагает ректор Высшей школы экономики Ярослав Кузьминов, увольнение может затронуть до трети офисных работников¹.

Характеризуя перспективы изменения российского рынка труда, необходимо также принимать во внимание следующее важное обстоятельство. По мнению ряда экспертов, в России сложилась специфическая модель рынка труда, функционирующая вразрез с привычными механизмами, характерными для периодов кризиса [2].

По результатам исследования рынка труда, проведенного в предыдущие годы Центром стратегических разработок Высшей школы экономики, обычно в моменты экономических кризисов резко сокращается число рабочих мест и стремительно растет уровень безработицы. В России по официальным данным в период предыдущих кризисов этого не происходило. Уровень занятости лишь незна-

чительно отклонялся от так называемой нормы, характерной для периодов стабильности. А уровень доходов населения становился критически низким. Эксперты объясняют это тем, что в России злоупотребление практикой сокращения рабочего дня и рабочей недели позволяло частично сохранить рабочие места, но приводило к резкому снижению уровня зарплат [1]. Тезис о резком падении уровня доходов населения подтверждается данными Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС. Одна из предпосылок этого – наличие высокой переменной составляющей в зарплате (премии, надбавки, бонусы). В результате опроса более 100 руководителей высшего и среднего звена, проходивших обучение по программам МВА в РЭУ им. Г. В. Плеханова в 2018–2019 гг., 70% опрошенных отметили, что гарантированная базовая часть заработной платы в общем заработке в их организациях составляет примерно 60%, а переменная премиальная часть – 40%. При этом 20% опрошенных отметили, что переменная премиальная часть оплаты труда превышает 50%. Ее, вероятно, в первую очередь и сократят работодатели в условиях кризиса.

Проблема усугубляется тем, что большинство российских граждан оказались в условиях кризиса без сбережений. Как показал опрос по заказу СК «Росгосстрах Жизнь» и банка «Открытие», более 60% россиян не имеют никаких сбережений. В первом квартале 2020 г. доходы россиян продолжали сокращаться. Опрос, проведенный Центром стратегических разработок Высшей школы экономики в марте 2020 г., показал, что каждая пятая компания в России уже сообщила, что намерена урезать зарплаты сотрудникам². Сотрудники, которые в ближайшее время останутся без работы или лишатся части доходов, не принесут своих денег в экономику. А это будет создавать дополнительные риски и провоцировать дальнейшее углубление экономического кризиса.

¹ URL: <https://www.pravda.ru/news/economics/1484586-economika/>

² URL: <https://www.rbc.ru/economics/31/03/2020/>

Мировой опыт показывает, что в условиях масштабных рисков и экономической неопределенности большинство стран исходят из того, что риски и отрицательные последствия кризиса должны равномерно распределяться между работодателями, работниками, государством и обществом в целом. При этом необходима гибкая политика, основанная на максимальном учете реальной ситуации по мере ее проявления. Она предполагает балансирование между набором мер превентивной политики занятости и выбором средств оказания максимальной поддержки тем, кто уже потерял работу, включая финансовые и иные стимулы к повышению их профессиональной и географической мобильности.

Превентивная политика занятости

В условиях сложившейся ситуации первостепенное значение будет иметь определение основных причин сокращения численности персонала в каждой отрасли, на каждом конкретном предприятии. Например, избыток занятых на предприятиях может быть вызван кратковременными экономическими причинами, которые скоро исчезнут. Он может быть также связан с долговременными трудностями, к примеру, с изменением структуры спроса и поведения потребителей, преодоление которых потребует кардинальных решений и структурных сдвигов в производстве. Так, по данным Forbes, эпидемия COVID-19 может изменить целые отрасли и модели поведения компаний и потребителей. Переход к онлайн-покупкам станет долгосрочным трендом, как и перевод сотрудников на удаленный режим работы.

В этой связи предполагаются два различных подхода к решению проблемы занятости. Первый подход исходит из стремления любой ценой избежать увольнений [10; 11]. Он позволяет сохранить уровень занятости на предприятии, которое столкнулось с временными трудностями, в частности, через систему различных соглашений и компромиссов, таких как раздел работы на всех. Второй подход

направлен на сокращение числа занятых работников через стимулирование добровольного ухода или через принудительное увольнение (рис. 1).



Рис. 1. Направления регулирования внутреннего рынка труда и оптимизации численности персонала

Ориентация на первый подход представляется в текущих условиях наиболее обоснованной. В современной труднопрогнозируемой ситуации лучше всего не спешить с увольнением персонала. На необходимость использования данного подхода обратил особое внимание президент страны Владимир Путин. Обращаясь к предпринимателям 26 марта 2020 г., он предупредил их, что, сократив персонал, им придется опять искать сотрудников, когда временные трудности закончатся. При этом дополнительно надо будет затратить время и средства на обучение и адаптацию новых работников. Избавляясь от сотрудников, компании теряют вложенные в их обучение ресурсы, выстроенные связи и знания о внутренних процессах. При увольнении в связи с сокращением штата работодатель также должен будет по закону выплатить каждому сотруднику два-три оклада, предупредив его об увольнении за два месяца до последнего рабочего дня. Результативность работы увольняемых работников в этот период, как правило, снижается. А это может еще более усугубить и без того критическое положение финансово пострадавших компаний.

Гибкие формы занятости

Особая роль в регулировании внутреннего рынка труда в сложившейся ситуации принадлежит гибким формам занятости. При наличии у организации обоснованной стратегии и политики регулирования внутреннего рынка труда использование гибких форм занятости позволяет успешно пережить кризисные явления в экономике, сохранять кадровое ядро рабочей силы и избежать неоправданных увольнений работников.

Анализ, проведенный группой экспертов Международной организации труда, охватывающий последние десятилетия, показывает, что в кризисных условиях гибкие формы занятости представляют собой эффективные средства предотвращения неоправданных увольнений [12]. Используемые в международной практике нестандартные формы занятости, представляющие собой альтернативы сокращению персонала, с успехом могут быть использованы и на российских предприятиях. В их числе:

- раздел работы на всех;
- сокращенный рабочий день (неделя);
- вынужденные отпуска (при условии, что работник был заблаговременно предупрежден об этом в соответствии с законом);
- добровольные отпуска без оплаты (но инициатива их предоставления должна исходить от самого работника);
- переводы внутри предприятия;
- удаленная и агентская занятость.

Раздел работы на всех сотрудников путем сокращения рабочего времени является одной из мер, успешно применяемых на предприятиях, чтобы избежать сокращения числа занятых в связи с проблемами, порожденными кратковременными трудностями. Так, группа «Челябинский трубопрокатный завод» (ЧТПЗ) в условиях кризиса в экономике за 2013 г. сократила только 0,9% своих сотрудников, при этом в октябре – декабре перевела на 32-часовую рабочую неделю свой управленческий персонал. Помимо перехода на неполный рабочий день, сотрудники вынуждены

были уходить в неоплачиваемые отпуска (администрация предупредила их об этом заранее). Подобные методы балансирования сотрудников внутри предприятия позволяют сохранить кадровый потенциал на период выхода из кризисного состояния.

В проекте постановления Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о дополнительных мерах поддержки в сфере занятости в условиях негативного влияния на экономику распространения коронавирусной инфекции особый упор сделан на обеспечение гибкой временной занятости населения. Министерство предлагает ввести дополнительные меры поддержки временной занятости работников. Это позволит сотрудникам, находящимся в неоплачиваемом отпуске или работающим на неполной рабочей неделе, сохранить возможность получения заработка, который должен выплачиваться на уровне не менее минимального размера оплаты труда (12,1 тыс. рублей в месяц). Речь идет, в частности, об организации общественных работ в качестве меры поддержки занятости на предприятиях.

Сейчас по закону о занятости населения под общественными работами понимается трудовая деятельность, имеющая социально полезную направленность и организуемая в качестве дополнительной социальной поддержки для граждан, ищущих работу. К общественным работам привлекаются официально зарегистрированные безработные, которые обратились в службу занятости.

В марте 2020 г. Минтруд предложил распространить эту форму поддержки и на работающих граждан. Если на предприятии не осталось функциональных задач, которые могли бы решаться в рамках временной занятости, возможно организовать для его персонала общественные работы, которые должны оплачиваться. При этом максимальный период занятости на временных общественных работах не должен превышать полгода. Однако, как справедливо отмечают специалисты, для уча-

ствия в общественных работах работающих граждан, которые находятся в вынужденном отпуске, потребуются изменения законодательства. В рамках дополнительных мер поддержки занятости Минтруд предлагает также организовать опережающее профессиональное обучение работников, которое будет проходить дистанционно. На время учебы сотрудники будут получать стипендию. Причем это может быть как дополнительное образование, так и стажировка на самом предприятии.

Несомненно, что с точки зрения защиты трудовых прав и доходов населения распространение гибких форм занятости на ближайшие месяцы является вполне обоснованным. Вместе с тем по мере прояснения ситуации в зависимости от экономического положения и финансовых возможностей конкретных организаций применение таких форм занятости может быть переосмыслено. Ведь неоправданное распространение практики деления работы на всех, работы на условиях неполного рабочего дня (недели) на длительный период времени вопреки экономической целесообразности может усугублять и без того уже серьезные социально-экономические последствия кризиса, такие как утрата профессиональных навыков определенной части работников, уход ценных кадров из организации. К тому же неоправданное распространение неполной занятости может приводить к дальнейшему снижению доходов и покупательной способности населения. Этому способствует и резкое уменьшение цены рабочей силы, следствием которого является утрата стимулирующей роли заработной платы, мотивации высокой производительности труда.

Использование данной меры в настоящих условиях потребует также изменения подходов к законодательному регулированию. В соответствии с действующим Трудовым кодексом Российской Федерации работодатель обязан предупредить работников о вынужденном переходе на неполный рабочий день, неделю и изменении условий оплаты труда заблаговременно

(не позже чем за 2 месяца). В противном случае работодателю положено оплачивать нерабочие дни (часы) как вынужденный простой не по вине работника, т. е. в размере двух третей от его должностного оклада. Сокращение срока уведомления работников об изменении условий труда и оплаты в сложившейся форс-мажорной ситуации могло бы обеспечить большую мобильность работодателям в постоянно меняющейся экономической ситуации, способствовать предупреждению банкротства, а следовательно, и сохранению занятости основной части персонала.

Проблема распространения масштабов гибких и нестандартных форм занятости, в том числе удаленной работы, требует более тщательного рассмотрения. Глава Счетной палаты Российской Федерации Алексей Кудрин особо отметил, что государству в условиях сложившейся экстренной ситуации нужно идти на нестандартные формы поддержки, например, прямые субсидии отдельным отраслям с целью поддержания заработной платы работников.

Для характеристики нестандартных форм занятости используют разнообразные термины: дистанционная занятость, гибкая занятость, агентская занятость, удаленная работа и пр. Не вдаваясь в терминологическую дискуссию, остановимся на наиболее заметных тенденциях в данной области.

Тенденция распространения удаленной работы отчетливо проявлялась во всех странах, в том числе в России, в предыдущие годы. Среди основных предпосылок развития нестандартных форм занятости можно выделить интенсивное развитие высокоскоростных средств передачи информации и инфокоммуникационных технологий. Виртуальное рабочее место с сетевым доступом ко всей необходимой информации из любого места с любого устройства в ряде случаев становится полноценной заменой стационарному рабочему месту сотрудника, работающего по трудовому договору. Согласно исследова-

ниям HBR, Stanford University, Human Resources Professional Association, PwC, в развитых странах в перспективе в плане найма будут выигрывать те компании, которые в трудовых договорах с сотрудниками будут предусматривать возможность работать из дома, по меньшей мере 2–3 дня в месяц.

Телефонный опрос представителей компаний всех секторов экономики крупного, малого и среднего бизнеса в 15 крупнейших городах России с целью выявления отношения работодателей к дистанционной занятости показал, что 80% опрошенных руководителей отметили высокую экономическую эффективность удаленной работы при использовании соответствующих IT-сервисов. Показательным является пример Сбербанка, который, следуя общемировой практике, в пилотном режиме внедряет гибкий график и удаленные рабочие места для своих сотрудников, чтобы оптимизировать внутренний рынок труда и использование персонала (гибкие рабочие графики, гибкие команды, удаленные рабочие места и т. д.).

По мнению ректора Высшей школы экономики Ярослава Кузьминова, распространение удаленной занятости в значительной мере коснется также офисных работников. Он полагает, что термины «рабочий день» и «рабочая неделя» постепенно использоваться не будут, а сами трудовые отношения значительно упростятся. К этому, в частности, приведет массовый переход граждан на удаленную работу¹.

Вместе с тем экономисты выражают сомнение в том, что сегодня подавляющее большинство компаний смогут частично или полностью перейти на удаленную работу. Часть из них в принципе невозможно цифровизировать, а в других компаниях есть задержки с освоением гибких форм занятости. Проблемы ряда российских организаций, которые вынуждены были в срочном порядке перейти на удаленную работу, состоят в том, что они не были подготовлены к такому переходу в органи-

зационном, технологическом, коммуникативном и психологическом плане. Использованию удаленной работы в рамках трудового договора препятствует также неопределенность в правовом плане. Необходимо разработка дополнительных нормативных актов и разъяснений в отношении трудовых обязанностей сотрудников на удаленном режиме работы и условий их оплаты, а также разграничений условий труда и занятости работников, привлеченных на работу по трудовым договорам и по договорам подряда гражданско-правового характера. Не определены также меры технической, организационной и финансовой поддержки со стороны работодателей сотрудников, выполняющих свои функции на удаленном режиме работы.

Для приспособления к постоянно меняющемуся спросу на рабочую силу, в частности в условиях кризиса, за рубежом компании все чаще начинают прибегать к так называемой агентской занятости. Она позволяет гибко маневрировать внутренним рынком труда, выделяя, с одной стороны, постоянное кадровое ядро сотрудников организации, работающих на условиях стабильного трудового договора, а с другой – динамичную его часть – периферийную рабочую силу, которая зачастую привлекается на предприятия посредством заключения договоров на определенный срок с кадровыми агентствами.

Масштабы агентской занятости во всем мире постоянно увеличиваются за счет расширения сети крупных мировых агентств (Kelly Services, Manpower, Coleman Services Inc., Ventra Employment и др.). В России агентская занятость не получила пока широкого распространения. Она применяется отдельными российскими предприятиями, но не является официально признанной, поскольку не отражена в Трудовом кодексе Российской Федерации. К использованию агентской занятости в нашей стране чаще всего прибегают иностранные компании. В частности, такую форму привлечения сотрудников практикует City Bank в России. Использование

¹ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4318272>

агентской занятости позволяет балансировать численностью персонала в период увеличения и спада спроса на товары и услуги.

Ограничения для использования гибких форм занятости

Говоря об ограничениях распространения гибких форм занятости, особенно на условиях неполного рабочего дня и недели, необходимо отметить еще одно важное обстоятельство. Именно в этот период велика угроза потерять наиболее ценных работников, если они востребованы на рынке труда и не отличаются чувством высокой лояльности к данному предприятию.

Особое внимание следует уделять квалифицированным работникам, так как нередко в кризисных ситуациях (например, при снижении заработной платы, вынужденном сокращении рабочего времени и т. п.) они легко могут найти для себя новое, более выгодное место работы. Поэтому при разделе работы на всех и переходе на нестандартные формы занятости необходимо продумать специальные меры, позволяющие минимизировать риски, связанные с уходом квалифицированных работников, особенно в трудное для предприятия время [3; 8]. Не случайно, что прогрессивная зарубежная практика исходит из того, что использование неполной занятости должно быть ограничено по времени и может быть целесообразно при наличии следующих условий:

- у организации есть поддержанный коллективом обоснованный стратегический и оперативный план выхода из кризиса;

- ограничения по времени для использования режимов сокращенного рабочего дня и неполной рабочей недели не должны превышать период от 3 до 6 месяцев, в отдельных случаях максимум 9 месяцев. Именно на этот период целесообразно вводить прямое субсидирование таких предприятий для выплат заработной платы сотрудникам со стороны государства;

- организация должна иметь поддерживающую организационную культуру, в рамках которой сотрудники демонстрируют командный дух, терпение и высокую лояльность к организации.

Стимулирование добровольного ухода работников

Замораживание найма новых работников на вакансии, освобождающиеся на предприятии, является еще одной альтернативой принудительному увольнению работников. Однако нередко естественное сокращение численности занятых осуществляется слишком медленно. Поэтому могут быть использованы стимулы к поощрению увольнений по собственному желанию.

Работодатели за рубежом широко применяют дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия в качестве стимула добровольного ухода «лишних» работников с предприятия. При этом в случае добровольного ухода с предприятия работник получает значительно большую сумму, чем официальная компенсация, на которую он имел бы право при сокращении штатов.

Примеры подобного рода есть и в России. Например, так была решена в 2014 г. проблема стимулирования добровольного ухода сотрудников на АвтоВАЗе. Компания обещала выплатить тем сотрудникам, которые сознательно уволятся по соглашению сторон в феврале 2014 г., пять среднемесячных зарплат, в марте – четыре, в апреле – три. Данный подход может оказаться взаимовыгодным для обеих сторон. Вместе с тем работники должны быть предупреждены о возможной потере таких прав, как страховые платежи по безработице и т. п. При длительной безработице потеря доходов может не компенсироваться повышенным выходным пособием.

В качестве другой альтернативы сокращению персонала можно предложить переводы работников на другие предприятия [4].

Данная практика получила широкое распространение в Японии, с тем чтобы избежать принудительных увольнений в период кризиса. Переведенные таким образом работники сохраняют связь со своим прежним работодателем и могут вернуться к нему, когда это станет возможным. Однако при данном подходе сохраняются две проблемы: первая – несоответствие квалификации; вторая – возможное понижение заработной платы и должности. Работники могут перевести на работу, которая хуже оплачивается и обладает более низким статусом, чем его предыдущая. В ряде стран такие случаи оговариваются в трудовых соглашениях. Гарантии сохранения заработка на определенный срок при переводе работника по независящим от него причинам на работу, которая хуже оплачивается, установлены и трудовым законодательством России.

Избежать принудительного увольнения поможет также стимулирование досрочного выхода на пенсию. Пенсионным и трудовым законодательством в России предусмотрено несколько оснований для назначения досрочной пенсии. Одно из них предусматривает возможность выхода на пенсию на 2 года раньше достижения пенсионного возраста, если человек является безработным и потерял работу в связи с

сокращением штата или ликвидацией (банкротством) организации.

Алгоритм принудительного высвобождения персонала

Если сокращения персонала все же избежать не удалось, а все возможности стимулирования добровольного ухода работников с предприятия уже исчерпаны, представляется целесообразной разработка системы мер принудительного сокращения персонала, состоящих из трех взаимосвязанных программ [5]:

- программа поддержки высвобождаемых работников;
- программа поддержки тех, кто останется работать на предприятии;
- программа поддержки работников кадровых служб предприятия в период его реорганизации и сокращения персонала.

При угрозе сокращения персонала первоочередная задача состоит в определении критериев отбора претендентов на высвобождение. Потребуется также определить порядок оповещения высвобождаемых работников, формы компенсации им потери работы и содействия в новом трудоустройстве.

Предлагаемый алгоритм осуществления принудительного сокращения персонала показан на рис. 2.



Рис. 2. Принудительное высвобождение персонала

Определение критериев отбора претендентов на высвобождение

Вопрос выбора критериев отбора претендентов на высвобождение требует тща-

тельного обоснования с позиций экономической целесообразности и социальной справедливости [6]. При этом могут быть использованы два подхода: первый –

оставлять тех, кому труднее всего будет найти новую работу; второй, направленный больше на обеспечение интересов предприятия, – оставлять наиболее квалифицированных работников, способных быстро перестраиваться и переобучаться в соответствии с новыми задачами. В первом

случае основными критериями будут стаж работы, возраст, семейное положение, состояние здоровья, во втором – разносторонний опыт и многогранные способности, квалификация, эффективность работы (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Критерии отбора претендентов на высвобождение

Экономическая эффективность	Социальная защищенность
Показатели эффективности работы. Квалификация и готовность переобучиться и повысить квалификацию. Ключевые компетенции и способности. Межфункциональность и мобильность. Умение быстро адаптироваться к новым условиям	Стаж работы в компании. Возраст. Состояние здоровья. Наличие иждивенцев. Сложившиеся трудовые отношения (срочный/бессрочный трудовой договор, постоянные и временные работники)

Во многих странах особую защиту от увольнения при сокращении штатов имеют беременные женщины, женщины, находящиеся в отпуске по уходу за новорожденными детьми, и инвалиды. По отношению к иностранным работникам обычно применяются общие правила. Однако в ряде стран такие работники, как правило, работают по срочным контрактам, которые в период кризисов часто не возобновляются.

Трудовой кодекс Российской Федерации также накладывает определенные ограничения на принятие решений по сокращению персонала. Не допускается, например, увольнение беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до 3 лет. Однако при прочих равных условиях преимущественное право быть оставленным на работе должно предоставляться работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией, а также тем, кто обладает широким спектром знаний и навыков. Это создает предпосылки для успешной ротации внутри организации, а также совмещения отдельных функций в условиях сокращения объемов производства. При равной производительности труда право остаться в организации может быть отдано наиболее социально уязвимым группам работников.

К ним относятся семейные граждане, имеющие двух и более иждивенцев; те работники, у кого есть длительный стаж непрерывной работы в организации; работники, получившие на данном предприятии трудовое увечье или профессиональное заболевание, и ряд других категорий работников, нуждающихся в особой социальной защите.

Учитывая, что принятие решения о сокращении работников связано с серьезными для них последствиями, важное значение имеют сроки и формы уведомления высвобождаемых работников об их увольнении с предприятия.

Согласно российскому трудовому законодательству работники, подлежащие высвобождению, сегодня предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца до увольнения. Одновременно с предупреждением ему должна быть предложена другая работа на этом предприятии, если такая имеется. Однако наряду с несомненными преимуществами для высвобождаемых работников столь длительный период уведомления создает существенные проблемы для работодателей в условиях сложившейся сегодня экстремальной ситуации, создавая угрозу занятости основной

части работников пострадавшего от кризиса предприятия.

Компенсации потери работы

Согласно действующему трудовому законодательству, если сотрудника увольняют в связи с ликвидацией организации или по сокращению штата, ему полагается выходное пособие в размере средней заработной платы за месяц. За ним также сохраняется заработок на период трудоустройства в течение двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия). В порядке исключения сохраняется средняя заработная плата и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно (в двухнедельный срок после увольнения) обратился в этот орган и не был им трудоустроен. Кроме того, сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе после увольнения не превысил трех месяцев.

Наряду со льготами, установленными законом, социально ответственные работодатели могут принять решение дополнительно за счет своих собственных средств поддержать высвобождаемых работников [9]. Среди мер поддержки высвобождаемых работников в первую очередь можно рекомендовать дополнительную денежную компенсацию потери работы, содействие в новом трудоустройстве, психологическую адаптацию к условиям потери работы. Например, иностранные компании, которые имели финансовые возможности и заботились об имидже лояльной к своим работникам компании, в период августовского кризиса в России в 1998 г. использовали такие дополнительные формы поддержки высвобождаемых работников, как дополнительные выплаты за каждый год, проработанный в компании; сохранение дополнительного медицинского страхования и страхования жизни; погашение части предоставленных организацией кредитов на покупку жилья, автомобилей; компенсация затрат на переобучение; предоставление свободного времени для

поиска работы в период, предшествующий высвобождению. При увольнении оговаривалось преимущественное право вернуться на предприятие, когда положение улучшится и работодатель возобновит прием работников данной квалификации. Так, в международных компаниях «ЗМ», «Эли Лилли Восток» и ряде других при увольнении работников данное право было не только декларировано, но и впоследствии реализовано на практике.

Вместе с тем уже в период экономического кризиса 2008 г. перечисленные выше меры дополнительной поддержки высвобождаемых работников за счет работодателя со стороны иностранных компаний, осуществляющих деятельность в России, носили ограниченный характер. В отличие от кризиса 1998 г. (он был кратковременным и локальным) кризис 2008 г. приобрел глобальный затяжной характер. В условиях угрозы нового мирового кризиса на существующие дополнительные формы поддержки российских граждан, работающих в международных компаниях на территории России, вряд ли можно будет рассчитывать.

В рамках набирающего во всем мире по инициативе ООН движения за повышение социальной ответственности работодателей за последствия принимаемых управленческих решений, обеспечение устойчивого развития экономики и преодоление последствий кризиса следует особо отметить положительные примеры социальной ответственности и поддержки потерявших работу со стороны вузов. Так, в период мирового кризиса в 2014 г. бизнес-школа Aston University (Великобритания) установила специальные стипендии и гранты для обучения по программе MBA тех предпринимателей и руководителей, которые потеряли работу и бизнес¹. Эта практика могла бы быть поддержана и ответственными российскими университетами.

Представляется также целесообразной и такая форма поддержки предприятий со

¹ URL: <http://www.birminghampost.co.uk/news/aston-university-offer-mba-scholarship>

стороны образовательных учреждений в условиях кризиса, как организация краткосрочных программ повышения квалификации работников кадровых служб, планирующих масштабное высвобождение персонала. Социально ответственное поведение работодателей при высвобождении сотрудников и максимальная их поддержка будут способствовать сохранению положительного имиджа работодателей и репутации организации в целом. В международной практике есть убедительные примеры, подтверждающие, что игнорирование этого обстоятельства может приводить впоследствии к серьезным потерям в бизнесе.

Поучителен в этом плане пример компании Nokia. В 2008 г. из-за конкуренции с азиатскими производителями Nokia вынуждена была снизить цены на 35%. А стоимость рабочей силы на заводе в немецком Бохуме выросла на 20%. Руководство приняло решение избавиться от этого завода. Компания объявила о сокращении 2 300 работников. Через неделю в Бохуме протестовали 15 тыс. человек. Власти Германии начали расследование и потребовали от Nokia вернуть субсидии, полученные для завода. Профсоюзы призывали к бойкоту ее продукции. Газеты пестрили фотографиями протестующих, в ярости топчущих телефоны Nokia. Закрытие завода обошлось компании в 200 млн евро (более 80 тыс. евро на каждого уволенного), и это не считая последствий бойкота и критики в СМИ. Доля рынка Nokia в Германии рухнула: по оценкам компании, в период 2008–2010 гг. она потеряла 700 млн евро в выручке и 100 млн евро в прибыли. Высвобождение персонала в Nokia было экономически необходимо, но проблемы возникли из-за того, что не были последовательно реализованы меры поддержки высвобождаемых работников.

Nokia извлекла уроки из случившегося. В 2011 г., когда возникла необходимость новой реструктуризации, была разработана программа Bridge, призванная поддерживать высвобождаемых работников и обес-

печить их новыми рабочими местами. Центры Bridge были открыты в 13 странах, где планировались сокращения. Каждый сотрудник мог выбрать один из пяти вариантов действий. Во-первых, предлагалась возможность найти другую работу в Nokia. Во-вторых, можно было найти работу в другой организации. Центры предлагали услуги по трудоустройству: консультации по карьере, помощь в составлении резюме, ярмарки вакансий, мероприятия для создания и укрепления деловых связей. В-третьих, осуществлялась поддержка в открытии собственного бизнеса. Каждый сотрудник или коллектив мог представить бизнес-идею и получить грант до 25 тыс. евро. В-четвертых, были созданы возможности для освоения новой профессии. Nokia предлагала гранты на обучение в бизнес-школах и на курсах по разным направлениям, включая управление ресторанами, косметологию, строительство и пожаротушение. В-пятых, можно было выбрать новую стезю для саморазвития. Компания финансово поддерживала сотрудников, желавших достичь личных целей, например, стать волонтерами. Благодаря объединению усилий работодателей и работников Nokia удалось найти оптимальный подход к сокращению штата и укрепить имидж компании. Положительный опыт Nokia сегодня взят на вооружение в Финляндии и других странах¹.

Содействие в новом трудоустройстве

Для высвобождаемого работника одна из главных задач состоит в скорейшем поиске новой работы. Хотя большинство услуг служб занятости оказывается безработным гражданам, в некоторых случаях они могут их предоставлять и работающим, которым предстоит высвобождение [7]. Целесообразно ознакомить высвобождаемых работников с информацией о работе кадровых агентств и государственной службы занятости.

¹ URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/771138>

Образовательные учреждения могли бы организовать для высвобождаемых работников специальные программы и тренинги, посвященные искусству поиска работы,

как по заказам работодателей, так и на безвозмездной основе. Примерное содержание такого тренинга приведено в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Примерное содержание тренинга «Поиск работы» для высвобождаемых работников

Основные модули	Содержание
Модуль 1 Оценка возможностей поиска работы и условия их реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые компетенции, пользующие спросом. Самооценка конкурентоспособности на рынке труда. • Оценка имеющихся источников поиска работы: <ul style="list-style-type: none"> - услуги государственной службы занятости; - услуги, предоставляемые частными агентствами
Модуль 2 Подготовка к новому трудоустройству	<ul style="list-style-type: none"> • Составление резюме. • Составление сопроводительного письма. • Подготовка рекомендаций. • Подготовка к интервью и тестированию
Модуль 3 Реализация имеющихся возможностей	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение предложений занять вакантное рабочее место. • Согласование договорных отношений, условий труда и оплаты. • Принятие решения о выходе на работу

Социально-психологическая поддержка высвобождаемых работников

Установлено, что увольнение с работы оказывает негативное влияние на эмоциональное состояние людей. Поскольку высвобождаемые работники нуждаются в психологической поддержке, особенно в первые дни после того, как было объявлено о сокращении персонала, кадровые службы должны определить эффективную систему взаимодействия администрации и персонала по реализации установленных договоренностей и решений. Всем высвобождаемым работникам в ходе выходного интервью (Exit Interview) должна быть предоставлена информация об организации процесса высвобождения, его сроках, системе предоставляемых льгот и компенсаций. Это позволит избежать трудовых конфликтов и сохранить доверие среди тех работников, которые остаются работать на предприятии.

Поддержка работников, не подлежащих высвобождению

Вопрос о положении работников, которые остаются на предприятии после высвобождения части персонала, также имеет

большое значение, хотя на практике многими российскими организациями это недооценивается. Чарли Тревор из Висконсинского университета в Мэдисоне и Энтони Найберг из Университета Южной Каролины обнаружили, что при сокращении штата на 1% текучесть кадров в следующем году повышается на 31%. Низкий моральный дух снижает вовлеченность сотрудников. После сокращений персонала удовлетворенность работой у «ущевших» падает на 41%, лояльность компании – на 36%, а производительность – на 20%. Работники более склонны рассматривать высвобождение персонала как временную вынужденную несправедливость, если они смогут убедиться в том, что план реорганизации и повышения эффективности обеспечит успешное преодоление кризиса, а высвобождаемые работники в случае реорганизации и высвобождения получат необходимую материальную и моральную поддержку.

Поддержка незанятого населения и безработных граждан

Наряду с существующими формами поддержки безработных граждан на период преодоления последствий распростра-

нения коронавирусной инфекции в России были приняты дополнительные меры помощи тем, кто в период кризиса вынужденно потерял работу. С 30 марта 2020 г. на определенный срок установлен новый размер пособия по безработице. Он увеличен до уровня МРОТ (Постановление Правительства Российской Федерации от 27 марта 2020 г. № 346). Таким образом, максимальный размер пособия по безработице увеличен почти в 1,5 раза. Министерство труда Российской Федерации предлагает возмещать работодателям расходы на частичную оплату труда работников, принятых на работу из числа уволенных из других организаций. Еще одна действенная мера – содействие гражданам, открывшим собственное дело, при создании дополнительных рабочих мест для трудоустройства безработных.

Сегодня уже понятно, что преодолевать последствия кризиса придется на протяжении длительного периода времени. Для этого потребуются целенаправленные системные решения и инвестиции. Поэтому в дополнение к экстренным мерам, принятым правительством, потребуются комплексная система эффективных мер и решений, рассчитанных на перспективу.

В предыдущие годы проводилась серьезная работа по реформированию государственной службы занятости. В первую очередь здесь можно отметить мероприятия, реализованные в рамках национального проекта «Производительность труда

и занятость». В числе его результатов – повышение квалификации работников кадровых служб, оснащение региональных служб занятости новейшими техническими средствами и оборудованием, информатизация основных процессов, совершенствование регламентов работы по поддержке безработных граждан и незанятого населения. Все это создает предпосылки для успешного преодоления проблем и поддержания эффективной занятости населения в будущем.

На сегодня накоплен положительный опыт разработки национальных и региональных программ поддержки занятости населения в кризисных ситуациях. Они направлены главным образом на поддержку социально уязвимых групп населения (инвалидов, молодежи, женщин, лиц предпенсионного возраста). В сложившихся условиях актуальность таких программ не утратила своего значения. Данная практика должна быть продолжена и существенно расширена. Вместе с тем в рамках социального партнерства на основе объединения усилий государства, союзов работодателей и представителей трудящихся в кратчайшие сроки должны быть разработаны стратегические отраслевые и региональные программы обеспечения эффективной занятости отраслей и предприятий, в наибольшей степени пострадавших от последствий пандемии в экономике.

Список литературы

1. В России не принято снижать зарплату в кризис. Исследование ВШЭ // Open Economy. – 2015. – URL: <http://opec.ru/text/1795949.html>
2. В России сложилась уникальная модель рынка труда. – URL: <http://blog.trud.com/blog/2017/05/08/novosti-rinka-truda-may-2017/>
3. Иванкина Т. Возможно ли предотвращение массовых увольнений // Трудовое право для кадровика. – 2009. – № 1. – С. 27–31.
4. Камарова Т. А. Применение программы аутплейсмента при высвобождении персонала в организациях // Управленец. – 2013. – № 5. – С. 40–45.
5. Карташова Л. В., Карташов А. С. Гибкая занятость – альтернатива сокращений персонала: международный и российский опыт // Неустойчивость занятости: международный и российский контексты будущего сферы труда. – М. : РеалПринт, 2017.

6. Методы высвобождения персонала / под ред. Р. П. Колосовой, О. Н. Мироненко. – М. : ТЕИС, 2007.

7. Полосухина М. В., Кошечев Д. А. Высвобождение персонала как феномен: систематизация теоретических подходов и методология исследования // Мотивация и оплата труда. – 2016. – № 4. – С. 314–323.

8. Фомина О. И., Целюткина Т. В. Современные методы снижения затрат на персонал в условиях социально-экономической нестабильности // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 12. – URL: <http://human.snauka.ru/2015/12/13387>

9. Яновская Н. Э. Совершенствование системы высвобождения персонала // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 4. – С. 847–852.

10. Cascio W. F. Employment, Downsizing and its Alternatives Strategies for Long-term Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. – URL: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employment%20Downsizing.pdf>.

11. Piturro M. Alternatives to Downsizing // Management Review. – 1999. – October. – P. 37–42.

12. World Employment and Social Outlook: Trends 2020 / International Labour Office. – Geneva : ILO, 2020.

References

1. V Rossii ne prinyato snizhat zarplatu v krizis. Issledovanie VSHE [In Russia they do not Cut Wages in Crisis. The research of the Higher School of Business]. *Open Economy*, 2015. (In Russ.). Available at: <http://opec.ru/text/1795949.html>

2. V Rossii slozhilas unikalnaya model rynka truda [In Russia a Unique Model of the Labour Market was Developed]. (In Russ.). Available at: <http://blog.trud.com/blog/2017/05/08/novosti-rinka-truda-may-2017/>

3. Ivankina T. Vozmozhno li predotvrashchenie massovykh уволнений [Is it Possible to Avoid Mass Dismissals]. *Trudovoe pravo dlya kadrovika* [Labour Law for HR Management], 2009, No. 1, pp. 27–31. (In Russ.).

4. Kamarova T. A. Primenenie programmy autpleysmenta pri vysvobozhdenii personala v organizatsiyakh [The Use of Outplacement Program in Time of Personnel Dismissal in Organizations]. *Upravlenets* [Manager], 2013, No. 5, pp. 40–45. (In Russ.).

5. Kartashova L. V., Kartashov A. S. Gibkaya zanyatost – alternativa sokrashcheniy personala: mezhdunarodnyy i rossiyskiy opyt [Flexible Employment as an Alternative to Personnel Cutting: International and Russian Experience]. *Neustoychivost zanyatosti: mezhdunarodnyy i rossiyskiy konteksty budushchego sfery truda* [Employment Instability: International and Russian Context of the Future Labour Sphere]. Moscow, RealPrint, 2017. (In Russ.).

6. Metody vysvobozhdeniya personala [Methods of Personnel Dismissal], edited by R. P. Kolosova, O. N. Mironenko. Moscow, TEIS, 2007. (In Russ.).

7. Polosukhina M. V., Koshcheev D. A. Vysvobozhdenie personala kak fenomen: sistematizatsiya teoreticheskikh podkhodov i metodologiya issledovaniya [Personnel Dismissal as a Phenomenon: Systematization of Theoretical Approaches and Methodology of Research]. *Motivatsiya i oplata truda* [Motivation and Remuneration], 2016, No. 4, pp. 314–323. (In Russ.).

8. Fomina O. I., Tselyutina T. V. Sovremennye metody snizheniya zatrat na personal v usloviyakh sotsialno-ekonomicheskoy nestabilnosti [Modern Methods of Cutting Costs for Personnel in Conditions of Social and Economic Instability]. *Gumanitarnye nauchnye*

issledovaniya [Humanitarian Academic Research], 2015, No. 12. (In Russ.). Available at: <http://human.snauka.ru/2015/12/13387>

9. Yanovskaya N. E. Sovershenstvovanie sistemy vysvobozhdeniya personala [Upgrading the System of Personnel Dismissal]. *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki* [Acute Issues of Current Economics], 2019, No. 4, pp. 847–852. (In Russ.).

10. Cascio W. F. Employment, Downsizing and its Alternatives Strategies for Long-term Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Available at: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employment%20Downsizing.pdf>.

11. Piturro M. Alternatives to Downsizing. *Management Review*, 1999, October, pp. 37–42.

12. World Employment and Social Outlook: Trends 2020 / International Labour Office. Geneva, ILO, 2020.

Сведения об авторе

Лариса Васильевна Карташова

доктор экономических наук, профессор,
профессор базовой кафедры
Торгово-промышленной палаты РФ
«Развитие человеческого капитала»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kartashova.LV@rea.ru

Information about the author

Larisa V. Kartashova

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Basic Chair
of Chamber of Commerce of Russia
"Development of Human Capital"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Kartashova.LV@rea.ru