



Ассоциация  
Российских  
Банков



Национальный исследовательский  
институт Доверия, Достоинства и Права

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Материалы «Рабочего завтрака у Тосуняна»  
21 июня 2025 года

## ДОКЛАДЧИКИ:



### **Широв Александр Александрович**

член-корреспондент РАН,  
доктор экономических наук,  
директор Института народнохозяйственного  
прогнозирования РАН



### **Папушенко Максим Валерьевич**

кандидат экономических наук,  
генеральный директор АНО  
«Федеральный центр компетенций  
в сфере производительности труда»,  
администратор федерального проекта  
«Производительность труда»



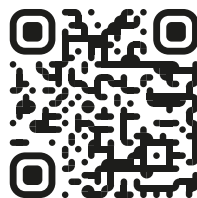
### **Губанов Сергей Семенович**

доктор экономических наук, профессор,  
главный редактор журнала «Экономист»



### **Сухарев Олег Сергеевич**

доктор экономических наук,  
главный научный сотрудник Института экономики РАН,  
главный научный сотрудник Института проблем развития науки РАН,  
профессор кафедры теории и методологии  
государственного и муниципального управления  
факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова



**НКС ООН РАН**  
Научно-консультативный совет  
по правовым, психологическим  
и социально-экономическим проблемам общества  
Отделения общественных наук РАН

**АРБ**  
Ассоциация российских банков

**НИИ ДДнП**  
Национальный исследовательский институт  
Доверия, Достоинства и Права

# **Производительность труда в России и мире**

Материалы заседания 21 июня 2025 года

Под общей редакцией  
**академика РАН**  
**Г.А. Тосуняна**

Москва  
2026

УДК 331.101.6(470+571+100)(063)  
ББК 65.241(2Рос)я431+65.241(3)я431  
П80

**Производительность труда в России и мире : материалы заседания 21 июня 2025 года / Научно-консультативный совет по правовым, психологическим и социально-экономическим проблемам общества Отделения общественных наук Российской академии наук ; Ассоциация российских банков ; Национальный исследовательский институт Доверия, Достоинства и Права ; [под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна]. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 207 с. – ISBN 978-5-6056500-1-0**

Производительность труда является значимым фактором успеха и конкурентным преимуществом как для отдельного производства, отрасли, так и для государства в целом. Она тем более важна в условиях цифровизации экономики, развития технологий искусственного интеллекта, разнообразных демографических изменений в структуре занятости.

В сборнике рассматриваются роль и место производительности труда в экономике, методы ее измерения и аспекты, влияющие на эффективность производительности труда.

Особое внимание уделяется анализу результатов реализации Национального проекта «Производительность труда» в 2019–2024 гг., организации работы Федерального центра компетенций в сфере производительности труда и других институтов, заинтересованных в оптимизации производственных процессов.

УДК 331.101.6(470+571+100)(063)  
ББК 65.241(2Рос)я431+65.241(3)я431

Охраняется в соответствии с международным правом и российским законодательством об авторском праве.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Состав Научно-консультативного совета по правовым, психологическим и социально-экономическим проблемам общества (НКС ППСЭПО) ООН РАН</b> | <b>6</b>  |
| <b>Справка</b>                                                                                                                              | <b>9</b>  |
| <b>ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО</b>                                                                                                                  |           |
| <b>акад. ТОСУНЯН Г.А.</b>                                                                                                                   | <b>12</b> |
| <b>Доклад 1 чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                                        | <b>24</b> |
| <b>ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ<br/>ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В РОССИИ</b>                                                                           |           |
| <b>к. филос. н. ЕФРЕМОВ О.А. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                     | <b>45</b> |
| <b>акад. ИВАНОВА Н.И. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                            | <b>47</b> |
| <b>д. э. н., проф. КАЛАШНИКОВ С.В. –<br/>    чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                       | <b>50</b> |
| <b>акад. ПОЛТЕРОВИЧ В.М. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                         | <b>51</b> |
| <b>д. э. н. ДОЛЖЕНКО Р.А. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                        | <b>54</b> |
| <b>к. э. н. АБРАМОВ А.Е. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                         | <b>57</b> |
| <b>д. э. н. МОКИЙ М.С. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                           | <b>58</b> |
| <b>МОСКОВКИН Л.И. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                                | <b>60</b> |
| <b>Доклад 2 д. э. н., проф. ГУБАНОВ С.С.</b>                                                                                                | <b>64</b> |
| <b>НОВЫЙ АЛГОРИТМ ДОСТИЖЕНИЯ<br/>НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ ПО<br/>ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА</b>                                                      |           |
| <b>проф. МЕДВЕДЕВ П.А. – проф. ГУБАНОВ С.С.</b>                                                                                             | <b>82</b> |
| <b>акад. МАЕВСКИЙ В.И. – проф. ГУБАНОВ С.С.</b>                                                                                             | <b>85</b> |

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ИГИТЯН М.Ю. – проф. ГУБАНОВ С.С.                                                                                                            | 87  |
| РОМАНОВ В.В. – проф. ГУБАНОВ С.С.                                                                                                           | 91  |
| <b>Доклад 3 к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.</b>                                                                                                     | 94  |
| <b>РЕЗУЛЬТАТЫ НАЦПРОЕКТА<br/>«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» 2018-2024,<br/>ЦЕЛИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА<br/>«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» ДО 2030</b> |     |
| проф. МЕДВЕДЕВ П.А. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.                                                                                               | 104 |
| акад. ИВАНОВА Н.И. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.                                                                                                | 106 |
| д. э. н. СУХАРЕВ О.С. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.                                                                                             | 109 |
| д. э. н. КУЛИКОВ Н.И. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.                                                                                             | 113 |
| к. э. н. АБРАМОВ А.Е. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.                                                                                             | 117 |
| д. э. н. ДОЛЖЕНКО Р.А. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.                                                                                            | 120 |
| проф. КУИМОВ В.В. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.                                                                                                 | 122 |
| ЛОГИНОВ И.Э. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.                                                                                                      | 125 |
| <b>Доклад 4 д. э. н. СУХАРЕВ О.С.</b>                                                                                                       | 128 |
| <b>ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: СТРУКТУРНАЯ<br/>ПРОБЛЕМА ХОЗЯЙСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ</b>                                                           |     |
| д. ю. н. КОЛОСОВА Н.М. – д. э. н. СУХАРЕВ О.С.                                                                                              | 152 |
| акад. АГАНБЕГЯН А.Г.                                                                                                                        | 155 |
| д. э. н., проф. КАЛАШНИКОВ С.В.                                                                                                             | 162 |
| д. э. н., проф. ХАРЛАНОВ А.С.                                                                                                               | 166 |
| д. э. н., проф. ХУБИЕВ К.А.                                                                                                                 | 171 |
| СМОЛИН В.С.                                                                                                                                 | 173 |
| ГЛАДЫШКО А.В.                                                                                                                               | 178 |

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>МОСКОВКИН Л.И.</b>                                                                                                            | <b>181</b> |
| <b>ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА</b>                                                                                                      |            |
| <b>чл.-корр. ШИРОВ А.А.</b>                                                                                                      | <b>183</b> |
| <b>д. э. н., проф. ГУБАНОВ С.С.</b>                                                                                              | <b>185</b> |
| <b>к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.</b>                                                                                                   | <b>186</b> |
| <b>д. э. н. СУХАРЕВ О.С.</b>                                                                                                     | <b>188</b> |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>                                                                                                                |            |
| <b>акад. ГУСЕЙНОВ А.А.</b>                                                                                                       | <b>190</b> |
| <b>акад. ТОСУНЯН Г.А.</b>                                                                                                        | <b>191</b> |
| <b>Список литературы, опубликованной по итогам<br/>заседаний НКС ООН РАН, НИИ ДДиП<br/>и «Открытых дискуссий» президента АРБ</b> | <b>199</b> |

**СОСТАВ НАУЧНО-КОНСУЛЬТАТИВНОГО СОВЕТА  
ПО ПРАВОВЫМ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ И СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПРОБЛЕМАМ ОБЩЕСТВА  
(НКС ППСЭПО) ООН РАН**

*СОПРЕДСЕДАТЕЛИ:*

**ГУСЕЙНОВ**  
**АБДУСАЛАМ**  
**АБДУЛКЕРИМОВИЧ**

академик, д. филос. н., научный руководитель Института философии РАН

**КОКОШИН**  
**АНДРЕЙ**  
**АФАНАСЬЕВИЧ**

академик, д. и. н., директор Центра перспективных исследований национальной безопасности России  
Экспертного института НИУ ВШЭ

**ТОСУНЯН**  
**ГАРЕГИН**  
**АШОТОВИЧ**

академик, д. ю. н., президент Ассоциации российских банков

*УЧЕНЫЙ СЕКРЕТАРЬ:*

**РЕДЬКО**  
**НИКОЛАЙ**  
**ВИТАЛЬЕВИЧ**

к. э. н., эксперт Национального исследовательского института Доверия, Достоинства и Права

*ЧЛЕНЫ НАУЧНОГО СОВЕТА:*

**АВETИСЯН**  
**АРУТЮН**  
**ИШХАНОВИЧ**

академик, д. ф.-м. н., директор Института системного программирования им. В.П. Иванникова РАН

**АГАНБЕГЯН**  
**АБЕЛ**  
**ГЕЗЕВИЧ**

академик, д. э. н., профессор

**АПОЛИХИН**  
**ОЛЕГ**  
**ИВАНОВИЧ**

чл.-корр., д. м. н., директор НИИ урологии и интервенционной радиологии им. Н.А. Лопаткина (филиал ФГБУ «НМИЦ радиологии» Минздрава России)

**АУЗАН**  
**АЛЕКСАНДР**  
**АЛЕКСАНДРОВИЧ**

д. э. н., декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

**БАТУРИН**  
**ЮРИЙ**  
**МИХАЙЛОВИЧ**

чл.-корр., д. ю. н., главный научный сотрудник отдела методологических и междисциплинарных проблем развития науки Института истории естествознания и техники им. С.И. Вавилова РАН

**БУЗНИК**  
**ВЯЧЕСЛАВ**  
**МИХАЙЛОВИЧ**

академик, д. х. н., заместитель академика-секретаря ОХНМ РАН, начальник лаборатории Всероссийского НИИ авиационных материалов

**ГРАЧЕВА**  
**ЕЛЕНА**  
**ЮРЬЕВНА**

д. ю. н., профессор, первый проректор ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина» (МГЮА)

**ГРИНБЕРГ**  
**РУСЛАН**  
**СЕМЕНОВИЧ**

чл.-корр., д. э. н., научный руководитель Института экономики РАН

**ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН**  
АНТОН  
ВИКТОРОВИЧ

к. э. н., заместитель председателя Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»

**ЕРМАКОВА**  
ЖАННА  
АНАТОЛЬЕВНА

чл.-корр., д. э. н., профессор, заведующий кафедрой банковского дела и страхования ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

**ЖУРАВЛЕВ**  
АНАТОЛИЙ  
ЛАКТИОНОВИЧ

академик, д. п. н., научный руководитель Института психологии РАН

**ИВАНОВ**  
ВИЛЕН  
НИКОЛАЕВИЧ

чл.-корр., д. филос. н., главный научный сотрудник Института социально-политических исследований ФНИСЦ РАН

**ИЛЬИН**  
ВЛАДИМИР  
АЛЕКСАНДРОВИЧ

чл.-корр., д. э. н., профессор, научный руководитель Вологодского научного центра РАН

**КАСАВИН**  
ИЛЬЯ  
ТЕОДОРОВИЧ

чл.-корр., д. филос. н., руководитель сектора социальной эпистемологии Института философии РАН

**КЛЕПАЧ**  
АНДРЕЙ  
НИКОЛАЕВИЧ

к. э. н., ведущий научный сотрудник ИНП РАН, заведующий кафедрой макроэкономической политики и стратегического управления МГУ им. М.В.Ломоносова

**ЛЕКТОРСКИЙ**  
ВЛАДИСЛАВ  
АЛЕКСАНДРОВИЧ

академик, д. филос. н., главный научный сотрудник Института философии РАН

**МЕДВЕДЕВ**  
ПАВЕЛ  
АЛЕКСЕЕВИЧ

д. э. н., профессор

**МИРКИН**  
ЯКОВ  
МОИСЕЕВИЧ

д. э. н., профессор

**НЕСТИК**  
ТИМОФЕЙ  
АЛЕКСАНДРОВИЧ

д. п. н., профессор РАН, заведующий лабораторией социальной и экономической психологии Института психологии РАН

**НИГМАТУЛИН**  
РОБЕРТ  
ИСКАНДРОВИЧ

академик, д. ф.-м. н., научный руководитель Института океанологии им. П.П. Ширшова РАН

**ПЕТРЕНКО**  
ВИКТОР  
ФЕДОРОВИЧ

чл.-корр., д. п. н., заведующий лабораторией психологии общения факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова

**ПОГОСЯН**  
ГЕВОРК  
АРАМОВИЧ

академик Национальной академии наук Армении (НАН РА), иностранный член РАН, д. социол. н., научный руководитель Института философии, социологии и права НАН РА

**САВЕНКОВ**  
АЛЕКСАНДР  
НИКОЛАЕВИЧ

академик, д. ю. н., директор Института государства и права РАН

**САННИКОВА**  
ЛАРИСА  
ВЛАДИМИРОВНА

д. ю. н., профессор РАН, руководитель Центра правовых исследований цифровых технологий Государственного академического университета гуманитарных наук

**САРКИСЯН**  
**ТИГРАН**  
**СУРЕНОВИЧ**

к. э. н., заместитель председателя правления  
Евразийского банка развития

**СМИРНОВ**  
**АНДРЕЙ**  
**ВАДИМОВИЧ**

академик, д. филос. н., главный научный сотрудник  
Института философии РАН

**СОЛОДКОВ**  
**ВАСИЛИЙ**  
**МИХАЙЛОВИЧ**

к. э. н., директор Банковского института НИУ  
ВШЭ

**ТЕДЕЕВ**  
**АСТАМУР**  
**АНАТОЛЬЕВИЧ**

д. ю. н., профессор кафедры государственного  
аудита Высшей школы государственного аудита  
(факультет) МГУ им. М.В. Ломоносова

**ТОРШИН**  
**АЛЕКСАНДР**  
**ПОРФИРЬЕВИЧ**

к. ю. н., действительный государственный советник  
РФ I класса

**ТОЩЕНКО**  
**ЖАН**  
**ТЕРЕНТЬЕВИЧ**

чл.-корр., д. филос. н., профессор, главный научный  
сотрудник Института социологии ФНИСЦ  
РАН

**УГРЮМОВ**  
**МИХАИЛ**  
**ВЕНИАМИНОВИЧ**

академик, д. б. н., заведующий лабораторией нервных  
и нейроэндокринных регуляций Института  
биологического развития им. Н.К. Кольцова РАН

**УШАКОВ**  
**ДМИТРИЙ**  
**ВИКТОРОВИЧ**

академик, д. п. н., директор Института психологии  
РАН

**ХАБРИЕВА**  
**ТАЛИЯ**  
**ЯРУЛЛОВНА**

академик, д. ю. н., директор Института законодательства  
и сравнительного правоведения при Правительстве России

**ЧЕРЕШНЕВ**  
**ВАЛЕРИЙ**  
**АЛЕКСАНДРОВИЧ**

академик, д. м. н., научный руководитель Института  
иммунологии и физиологии Уральского отделения РАН

**ЧЕРНЫШ**  
**МИХАИЛ**  
**ФЕДОРОВИЧ**

чл.-корр., д. социол. н., научный руководитель Федерального  
научно-исследовательского социологического центра РАН

**ЧЕХОНИН**  
**ВЛАДИМИР**  
**ПАВЛОВИЧ**

академик, д. м. н., вице-президент РАН, заведующий  
кафедрой медицинских нанотехнологий медико-биологического  
факультета Российского государственного медицинского  
университета им. Н.И. Пирогова

**ШАБУНОВА**  
**АЛЕКСАНДРА**  
**АНАТОЛЬЕВНА**

д. э. н., директор Вологодского научного центра  
РАН

**ЭКМАЛЯН**  
**АШОТ**  
**МАМИКОНОВИЧ**

д. филос. н., профессор

**ЮРЕВИЧ**  
**АНДРЕЙ**  
**ВЛАДИСЛАВОВИЧ**

чл.-корр., д. п. н., заместитель директора по научной  
работе Института психологии РАН

## **СПРАВКА**

- о НКС ООН РАН (Научно-консультативном совете по правовым, психологическим и социально-экономическим проблемам общества Отделения общественных наук),
- о НИИ ДДиП (Национальном исследовательском институте Доверия, Достоинства и Права),
- о «Рабочем завтраке у Тосуняна»,
- о проекте «Открытые дискуссии президента АРБ»  
и об этом издании

**1. НКС ООН РАН был создан в 2012 году как Совет по правовым, экономическим, социально-политическим и психологическим аспектам финансово-кредитной системы.**

Заседания Совета проводились в Отделении общественных наук РАН два раза в год.

В феврале 2020 года члены НКС приняли решение расширить компетенцию Совета, перейдя от рассмотрения вопросов развития финансового рынка к более широкому кругу проблем развития общества, поставив во главу угла своих исследований и дискуссий вопросы: «В каком обществе мы живем? Какое общество мы хотели бы оставить своим потомкам в наследство?»

И в сентябре 2021 года постановлением Президиума РАН Совет был преобразован в Научно-консультативный совет по правовым, психологическим и социально-экономическим проблемам общества ООН РАН.

Сопредседателями Совета стали академики РАН А.А. Гусейнов, А.А. Кокошин и Г.А. Тосунян.

**2. С середины 90-х годов по субботам раз в две-три недели в Ассоциации российских банков проходят «Рабочие завтраки у Тосуняна», в которых принимали и принимают участие банкиры, представители ЦБ, Госдумы, Совета Федерации, различных ведомств, академической науки, вузов, эксперты по финансово-банковскому профилю.**

Каждый «Рабочий завтрак у Тосуняна» (далее – «Рабочий завтрак») проходит по заранее согласованной повестке дня и с заявленными докладчиками.

На них до недавнего времени обсуждались преимущественно проблемы экономики, финансовой сферы, нормативно-правовые акты, регулирующие эту сферу. Но в ряде случаев и другие вопросы развития общества.

В последние годы спектр вопросов, рассматриваемых на «Рабочих завтраках», и круг экспертов заметно расширились. Этому во многом способствовало участие в них известных ученых.

Характерной особенностью «Рабочих завтраков» было и остается то, что они проходят с завидной регулярностью по субботам в 9.00 утра и зимой, и летом, и даже 31 декабря. Их продолжительность примерно 3–4 часа.

### **3. В конце 2019 года был учрежден Национальный исследовательский институт Доверия, Достоинства и Права (НИИ ДДиП).**

Это частный институт, целью которого, если вкратце, является многогранное изучение вопросов человеческой жизнедеятельности и общественных процессов, которые наибольшим образом влияют на развитие доверия в обществе, повышение ответственности и чувства собственного достоинства у граждан страны и на формирование уважения друг к другу.

Институт приступил к работе в начале 2020 года в формате научных заседаний с коллегами, интересующимися проблемами доверия и достоинства, их правового обеспечения и стимулирования.

Иначе говоря, институт пригласил на общественных началах работать на его площадке всех, кто желает внести свою лепту в изменение траектории движения общества «войны всех против всех» в сторону общества «доверия, достоинства и уважения друг к другу»!

### **4. В конце марта 2020 года был объявлен локдаун.**

Встал вопрос: заморозить на какое-то время работу НКС ООН, НИИ ДДиП, АРБ и «Рабочие завтраки у Тосуняна»?

Или искать какое-то другое решение?

Тогда же возникла идея, что заседания НКС ООН, НИИ ДДиП и «Рабочие завтраки» можно объединить, используя онлайн-формат.

Проанализировав практику последних лет, мы с коллегами пришли к выводу, что довольно часто и на заседаниях НКС, и на «Рабочих

завтраках», и на заседаниях института мы поднимаем и обсуждаем схожие вопросы.

Было принято решение начать проводить совместные заседания.

За прошедшее с апреля 2020 года время было проведено 154 «Рабочих завтрака у Тосуняна», большинство из которых прошло в очно-заочной форме.

Примерно 20 человек лично присутствовали на завтраках, а остальные, от 50 до 100 и более человек, принимали участие в режиме Zoom, видя, слыша «живых» участников и докладчиков, также присоединялись к дискуссии.

В последующем по видеозаписи каждое заседание стенографировалось с тем, чтобы можно было издать материалы этих дискуссий.

В настоящее время накопился огромный объем материалов для публикаций, и мы начали их издание в виде представленных вашему вниманию сборников.

## **5. С 2013 года Ассоциация российских банков ведет проект «Открытые дискуссии президента АРБ».**

Проект направлен на обсуждение широкого круга экономических, правовых, философских, социально-психологических и других актуальных проблем развития нашего общества и на развитие культуры дискуссии в целом. Спикерами «Открытых дискуссий президента АРБ» (далее – «Открытые дискуссии») выступают известные ученые, общественные деятели и представители бизнеса.

Вузами-партнерами проекта являются более 90 российских вузов, расположенных на территории всей России – от Владивостока до Калининграда.

Как правило, в каждой «Открытой дискуссии» дистанционно участвуют от 40 до 90 вузов. Численность интернет-аудитории в среднем составляет около 2 тыс. человек.

Последние два года «Открытые дискуссии» проводятся ежемесячно.

За 13 лет состоялось 95 дискуссий.

С информацией о прошедших дискуссиях, презентационными материалами спикеров и видеозаписями можно ознакомиться на сайте [arb.ru](http://arb.ru) в разделе «Открытые дискуссии».

**Г.А. ТОСУНЯН**, академик РАН,  
президент Ассоциации российских банков

## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

**ТОСУНЯН Г.А.**

акад. РАН

Приветствую всех на нашем совместном заседании Научно-консультативного совета Отделения общественных наук РАН по правовым, психологическим и социально-экономическим проблемам общества и Института Доверия, Достоинства и Права на площадке Ассоциации российских банков.

Для участия зарегистрировались более 130 человек, в том числе:

- 57 представителей науки и вузов, в том числе 14 членов РАН,

- а также банкиры, государственные и общественные деятели, эксперты широкого профиля.

Тема сегодняшнего заседания – «Производительность труда в России и мире».

Прежде чем перейти к основной теме, я должен с прискорбием сообщить, что мы за время с прошедшего заседания понесли огромную утрату.

Не стало профессора Момджяна Карена Хачиковича, который два года назад влился в наш коллектив, ярко проявил себя, но от ковида «сгорел» за неделю.

За день до его кончины я завершал редактирование сборника, где инициатором темы и основным докладчиком был Карен Хачикович. Мы попросили издателя, чтобы этот сборник срочно выпустили к сегодняшнему заседанию<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [Проблема общечеловеческих ценностей. Причины ценностных противостояний в современном мире \(17.02.2024\) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 162 с.](#)

Карен Хачикович был активен, остроумен и буквально всех восхищал своим интеллектом и своей энергетикой. Два года прошло, и мы потеряли нашего коллегу.

Давайте помянем его минутой молчания. Очень жаль, это невосполнимая потеря не только известного ученого, но и замечательного человека.

Спасибо.

Тем не менее жизнь продолжается.

Коль я заговорил о вышедшем сборнике «Философия в современном мире», то должен сказать и о других.

Вышли материалы нашего заседания от октября 2024 года «Борьба с кризисом и промышленная политика»<sup>2</sup>, проведенного по инициативе академика Аганбегяна Абела Гезевича и академика Ивановой Натальи Ивановны.

Хочу прорекламировать еще один сборник, который для меня явился неким открытием. Во время собрания Академии наук, которое проходило в последнюю неделю мая, нам раздали сборник «Ценности как философская проблема».

Этот сборник издал Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, который возглавляет член-корр. РАН Запесоцкий Александр Сергеевич.

Как видите, проблемами философии ценностей занимаемся не только мы.

Я прочитал его с огромным удовольствием. Там два доклада – академика Гусейнова Абдусалама Абдулкери-мовича и академика Лекторского Владислава Александровича. И, соответственно, дискуссия.

---

<sup>2</sup> [Философия в современном мире \(16.11.2024\) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 218 с.](#)

Есть в сборнике и выступление Запесоцкого, он был организатором и модератором.

Интересно, что он пишет: «Одним из важных своих достижений я считаю то, что я заставил этих двух людей выступить на таком заседании».

Действительно, это большая заслуга, потому что наши уважаемые академики все время скромничают. Их в некоторых случаях надо буквально заставлять выступать.

Очень советую почитать и доклады, и дискуссию. Очень содержательно и интересно.

Здорово, что мы работаем на параллельных площадках и имеем целью продвигать свои мысли, идеи, разные точки зрения, которые вызывают желание подискутировать.

Коллега Запесоцкий удивился, что я рекламирую другую площадку. А я считаю, что это нормально и правильно для творческого процесса.

Это говорит о том, что мы уважаем и культивируем такой стиль, построенный на интересе к содержанию обсуждаемых вопросов, а не на личных амбициях.

Переходим к теме нашего заседания – «Производительность труда в России и мире». Эту тему, опять же, инициировали наши коллеги.

Я скажу буквально несколько слов.

Сегодня мы обращаемся к одной из ключевых характеристик, определяющих эффективность любого предприятия, отрасли, экономики в целом, – это производительность труда.

Это серьезный показатель результативности работы или объема продукции за единицу времени. Он же – важнейший индикатор конкурентоспособности, инновационного развития и устойчивого роста.

Нам очень нужен устойчивый рост.

**Нередко мы с коллегами критикуем Центральный банк за то, что он специфическим образом добивается устойчивого роста – через охлаждение экономики.**

В отличие от руководства ЦБ, мы считаем, что «охлаждение» никак не может способствовать развитию.

**Развитию, наоборот, способствует привлечение инвестиций и активизация производства и спроса, а не их подавление через охлаждение!**

Повышением ключевой ставки целесообразно подавлять инфляцию, когда имеют место избыток производства, низкая стоимость заемных средств, высокая потребительская способность населения, опережающая рост производства и стимулирующая рост цен.

Но это не наш случай.

В наших условиях «охлаждение» приводит к «замораживанию» и недоступности кредитования для производителей, к повышению себестоимости производства и, как следствие, к повышению цен.

**Вот такая форма борьбы с инфляцией!**

То, что рост производительности труда способствует развитию, думаю, ни у кого не вызывает сомнений. Поэтому неудивительно, что эта проблема давно находится под пристальным вниманием не только госструктур, но и ученых-экономистов.

Одним из первых, в XVIII веке, Адам Смит в своем «Исследовании о природе и причинах богатства народов» показал, что технологизация процессов и разделение труда качественно повышают его производительность.

Наиболее яркий пример из его книги – производство булавок.

Один рабочий может произвести до 20 булавок в день.

А мануфактура из 10 рабочих, между которыми распределены технологические процессы, производит уже 48 тысяч булавок в день.

Производительность труда в данном примере вырастает в 240 раз за счет разделения труда.

И таких примеров можно привести тысячи.

Очевидно, что побеждает тот, кто может организовать рабочий процесс умнее. В том числе за счет автоматизации производства и новых технологий, которые направлены как на создание комфорта рабочего процесса, так и на снижение себестоимости продукции.

**Причем комфортность нельзя недооценивать. Люди должны работать, что называется, с душой.**

И здесь можно было бы вспомнить классиков марксизма-ленинизма, которые говорили о необходимости преодоления отчуждения работников от средств производства.

Я не стану углубляться в марксистскую теорию.

Но должен отметить, что очень важно, чтобы не было отчуждения или оно, по крайней мере, минимизировалось. Тогда сотрудник становится сопричастным к этому процессу производства.

Например, через долю владения в предприятии или через эффективную систему мотивации.

Не обязательно быть совладельцем. Но если есть зависимость от прибыли предприятия, то работник будет мотивирован.

Тогда и производительность труда повышается. А значит, растет прибыль, и, соответственно, растут дивиденды и заработные платы.

Рост производительности труда повышает валовый продукт и доходы населения и, что очень важно, повышает уровень жизни людей.

Если это и не прямая линейная зависимость, то очевидно, что она линейная. Может быть, более сложная, но в любом случае – положительная зависимость.

Производительность труда является значимым фактором успеха и конкурентным преимуществом как для отдельного производства, так и для отрасли, и для государства в целом.

Она тем более важна в условиях активной цифровизации экономики, развития технологий искусственного интеллекта, разнообразных демографических изменений в структуре занятости.

Известно, что рынок труда в нашей стране становится старше.

Средний возраст работников за 2024 год вырос до 42,5 года против 42,25 года ранее.

А за последние 10 лет этот показатель увеличился почти на 2 года.

Работники старше 55 лет составляют уже пятую часть всех занятых.

Это официальные данные. Им, я думаю, вполне можно доверять.

Мы сегодня в 3–5 раз отстаем от лидеров по производительности труда среди крупных экономик.

Производительность труда в России составляет около 30 тыс. долларов на человека в год.

В Германии – порядка 90 тыс. долларов, в Соединенных Штатах – 150 тыс. долларов.

То есть у нас 1 человек в час производит в 5 раз меньше валового продукта, чем в США.

Несмотря на это, буквально недавно в «Парламентской газете» вышла статья под заголовком «Россия обогнала Германию и Японию по росту производительности труда».

В принципе, у автора есть основания так утверждать.

В статье, в частности, сообщается, что за последние 5 лет наша страна демонстрирует ежегодный прирост производительности труда на уровне 1,5%.

Тогда как Германия демонстрировала прирост в год только на 0,2%.

Но при этом, даже если текущие темпы роста сохранятся, то нам понадобится более 50 лет, чтобы догнать Германию.

Поэтому когда оцениваешь показатели и так восторженно это преподносишь, нужно быть чуть более объективным.

Я, безусловно, поддерживаю оптимизм во всех случаях и хочу гордиться нашей первой производной роста.

Но при этом надо трезво оценивать, что должна быть еще и вторая производная, которая эту первую производную увеличивала бы.

Чтобы мы все-таки эти 50 лет сократили отставание хотя бы до 10–12 лет.

Производительность труда, как известно, зависит от множества факторов. Их можно разделить на внутренние и внешние.

К внутренним факторам относятся:

- квалификация работников;
- технологии и оборудование;
- организация труда;
- мотивация и условия труда.

К внешним факторам относятся:

- экономическая ситуация;
- спрос на продукцию;
- конкуренция;
- законодательство.

Крайне важен также доступ к передовым технологиям и современному оборудованию.

Сегодня он, к сожалению, в серьезной степени ограничен санкциями.

Число промышленных роботов в России меньше 20 единиц на 10 тыс. человек, занятых в промышленности.

Среднемировой уровень на порядок выше – 170 роботов.

Лидирует в этом Южная Корея – более 1 тыс. роботов на 10 тысяч работников промышленности.

Надо задуматься о причинах такого отставания.

**Смею утверждать, что на эту ситуацию существенно влияет уровень внутренней конкуренции.**

**Влияет, конечно, много и других факторов, но внутренняя конкуренция – один из важнейших.**

По данным Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, доля государственного сектора в экономике России в 2023 году составила 48,5%.

Конкуренцию и долю участия государства надо рассматривать в определенной связке.

В банковской отрасли доля государства превышает 70%.

Это никак не способствует развитию конкуренции.

**Как показывает практика, конкуренция в той или иной отрасли тем выше, чем меньше доля государства.**

**Можете – опровергните мое утверждение.**

**Конкуренция, полагаю, стимулирует рост производительности труда.**

Это мне тоже кажется достаточно очевидным. Потому что в конкурентной среде компании вынуждены постоянно улучшать процессы, внедрять новые технологии, сокращать издержки. В общем, делать все, чтобы удержаться и быть эффективными на рынке.

**Конкуренция подталкивает компании к инвестициям в научные исследования и разработки, к автоматизации и цифровизации. И это ведет к более эффективному использованию труда.**

Высокая производительность труда позволяет компаниям в конечном итоге предлагать выгодные цены или реинвестировать прибыль в развитие.

Страны с высокой производительностью, например, Германия в машиностроении, доминируют на мировых рынках, так как их товары сочетают качество и доступность.

Мы сегодня рассмотрим, как в России можно увеличить производительность труда.

Предлагаю обсудить следующие вопросы:

- Роль и место производительности труда в экономике и международной конкуренции.
- Факторы, влияющие на производительность труда.
- Международные данные и рейтинги стран по производительности труда.
- Результаты реализации национального проекта «Производительность труда» в 2019–2024 годах.

Интересно посмотреть на итоги этого проекта.

Что проект дал стране, насколько повысил производительность труда, заложил ли базу для дальнейшего развития?

Тем более что у нас в качестве докладчика присутствует руководитель этого направления.

А теперь перейдем к повестке дня.

Представлю всех докладчиков.

### **1. Факторы формирования производительности труда в России.**

Докладчик: **Широв Александр Александрович**,

- член.-корреспондент РАН, доктор экономических наук,
- директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН.

### **2. Новый алгоритм достижения национальной цели по производительности труда.**

Докладчик: **Губанов Сергей Семенович**,

- доктор экономических наук, профессор,
- главный редактор журнала «Экономист».

### **3. Результаты нацпроекта «Производительность труда» 2018–2024, цели федпроекта «Производительность труда» до 2030 г.**

Докладчик: Папушенко Максим Валерьевич,

– генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда,

– администратор федерального проекта «Производительность труда».

### **4. Производительность труда: структурная проблема хозяйственного развития.**

Докладчик: Сухарев Олег Сергеевич,

– доктор экономических наук,

– главный научный сотрудник Института экономики РАН,

– главный научный сотрудник Института проблем развития науки РАН,

– профессор кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

Дополнительно записались выступить:

**О производительности труда в РФ.**

Аганбегян Абел Гезевич, академик РАН.

### **Мотивация труда в новой технологической реальности.**

Калашников Сергей Вячеславович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой РАН-ХиГС.

**Новые мотиваторы общества ускоряющегося ре-  
гресса: диагноз или переход на новые трудовые ре-  
сурсы?**

**Харланов Алексей Сергеевич**, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры международного бизнеса Финансового университета.

**О возможностях учета производственной функции в расчетах производительности труда.**

**Хубиев Кайсын Азретович**, доктор экономических наук, профессор МГУ им. М.В. Ломоносова.

**Роль производительности труда в международном разделении труда.**

**Смолин Владимир Сергеевич**, научный сотрудник Института прикладной математики им. М.В. Келдыша РАН.

Начинаем с основных докладов. Александр Александрович, Вам слово.

## ДОКЛАД 1

**ШИРОВ А.А.**

чл.-корр. РАН, д. э. н., директор Института  
народнохозяйственного прогнозирования РАН

### **ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В РОССИИ**

Уважаемые коллеги!

Вопрос производительности труда сейчас один из самых ключевых.

Наша экономика вошла в период, когда ее сдерживают ограничения не только по качеству капитала, но и по труду.

Это новое качество как для российской, так и, наверное, для советской экономики.

Потому что никогда прежде эти два ограничения развития вместе не влияли столь жестко на экономическую динамику.

И отсюда рост производительности труда приобретает особое значение для развития отечественной экономики.

Для начала хотелось остановиться на том, что же измеряет показатель производительности труда.

И здесь, конечно, существует огромный разрыв между теорией и управлением экономикой.

Динамика производительности труда, которая измеряется официальной статистикой, практически полностью повторяет динамику валового внутреннего продукта.

Таким образом, этот показатель, который измеряется как добавленная стоимость, отнесенная к численности занятых или к отработанному времени, по сути, отражает экономическую конъюнктуру.

Но с одной особенностью.

Если в период до 2019 года мы наблюдаем практически полное совпадение динамики ВВП и производительности труда, то после 2019 года появляются некие вариации.

Это говорит о том, что в период, когда у нас усиливаются структурные сдвиги в экономике, традиционно измеряемая производительность труда начинает хоть что-то отражать.

В периоды, когда мы имеем более-менее гладкую, эволюционную экономическую динамику, этот показатель ничего об эффективности экономики не говорит.

Это надо прямо признать и искать для оценки эффективности использования трудовых ресурсов другие показатели.

Требуется иметь такие показатели, которые позволяют принимать на их основании какие-то управленческие решения.

Теперь про факторы изменения производительности труда.

Рассмотрим их повнимательнее. Их довольно много.

Это и трудовая мотивация; дисциплина работников; уровень развития человеческого капитала, которые определяют, насколько люди восприимчивы к новым знаниям и могут к ним адаптироваться.

Следует отметить организационные компоненты производительности труда.

Это то, что в советское время называлось научной организацией труда.

Влияет на производительность труда и демография.

Следует также отметить, что избыток или дефицит работников разного уровня квалификации непосредственным образом влияет на эффективность использования труда.

Мы знаем, что в поздний советский период у нас был, например, избыток инженеров, а сейчас мы имеем избыток юристов и экономистов.

Существует риск того, что после очередных действий в области реформирования системы ситуация с перепроизводством отдельных профессий может повториться и в современной России.

Следует отметить, что спрос со стороны населения, бизнеса и государства также непосредственно влияет на конъюнктурную компоненту производительности труда.

Это, безусловно, и экономическая политика. Она влияет на занятость, на эффективность использования трудовых ресурсов.

Кроме того, в области образования, здравоохранения, науки традиционные требования к эффективности использования трудовых ресурсов неприменимы.

Потому что функция этих видов деятельности состоит в том, чтобы развивать человеческий капитал. А значит, там должны использоваться другие метрики.

В рамках стратегических сессий, проводимых под руководством председателя Правительства РФ, звучит много предложений по этому поводу.

Министерство здравоохранения и Министерство просвещения предлагают варианты таких показателей.

Но единого понимания того, как оценивать производительность труда в секторе человеческого капитала, пока ни у нас, ни за рубежом окончательно не сложилось.

Однако подобные проблемы характерны и для других отраслей.

Например, занятость в сельской местности.

Это социальная функция занятости.

Потому что понятно, что у нас все хорошо с сельским хозяйством и не очень хорошо с нашим селом.

Имеется в виду – с жизнью в сельской местности.

И сохранение этого сельского уклада жизни – это функция социальная, я бы даже сказал – культурная.

И поэтому занятость там должна поддерживаться.

Аналогичная ситуация с народными промыслами.

Несмотря на все многообразие описанных выше факторов производительности труда, можно выделить два ключевых.

Это технологические и организационные компоненты.

Что касается технологической компоненты, то здесь все понятно.

Это использование новых современных технологий и так далее.

Что касается организационной компоненты, то она тоже важна, потому что у нас в экономике пока сохраняется значительное количество производств и даже целых видов деятельности с избыточной занятостью.

Таких, где за счет использования современных механизмов организации труда можно получить серьезный результат.

Если рассматривать государственную экономическую политику, то национальный проект «Производительность труда», реализовавшийся в 2018–2024 годах, и федеральный проект по производительности труда, который сейчас находится внутри национального проекта «Эффективная и конкурентоспособная экономика», – это как раз про организационную компоненту роста производительности труда.

Ситуация с плохим измерением показателя производительности труда коррелирует с измерением безработицы.

На протяжении 2025 года сохраняется стабильно низкий уровень безработицы – на уровне 2,3–2,5% от общего количества рабочей силы (Рисунок 1).

О чем это говорит?

Вроде бы о том, что у нас очень низкий уровень безработицы.

Но если мы посмотрим на то, как устроена наша рабочая сила, то увидим следующее.

Количество людей, которые заняты либо по договорам гражданско-правового характера (ГПХ), либо на основе неполной занятости или не очень интенсивной занятости, становится все больше и больше.

Здесь можно также упомянуть о платформенной занятости, где цифровые платформы выступают посредниками между исполнителями услуг и их клиентами.

На самом деле получается, что официальный показатель безработицы в современных условиях не отражает реальную ситуацию.

По косвенным признакам мы в 2025 году видим, что, несмотря на низкие показатели безработицы, ситуация на рынке труда нормализуется.

Одними из факторов этого выступают снижение темпов роста заработных плат и снижение количества вакансий – и официальных, и неофициальных.

С чем российская экономика столкнулась в 2023–2024 годах?

Это масштабный структурный сдвиг, в рамках которого традиционно измеряемая производительность труда в основном отражает изменение конъюнктуры.

В наибольшей степени выросло производство в секторе оборонных производств – и там же наблюдаются наибольшие темпы роста производительности труда.



Рис. 1

Максимальная загрузка производственных мощностей автоматически привела к такому результату.

Если проанализировать другие отрасли, очевидно, что чем выше темпы роста производства и валовой добавленной стоимости (ВДС), тем выше производительность труда.

**Динамика НДС, занятости и производительности труда в 2021–2024 годах в важнейших видах экономической деятельности, в %<sup>3</sup>:**

- деятельность финансовая и страховая (физический объем НДС – 29,3%; производительность труда (оценка ИНП РАН) – 29,2%);
- деятельность в области информации и связи (24,8%; 2,5%);
- пищевое производство (10,2%; 4,2%);
- транспортировка и хранение (5,1%; -0,5%);
- сельское, лесное хозяйство (3,4%; 8,9%);
- обеспечение электрической энергией (2,3%; 6,9%);
- сырьевые обрабатывающие отрасли (1,8%; -4,1%);
- деятельность по операциям с недвижимым имуществом (1,0%; 4,6%);
- другие машиностроительные подотрасли (-0,4%; -4,9%);
- добыча полезных ископаемых (-1,9%; -7,9%);
- торговля (-2,1%; -3,8%).

Главной причиной формирования напряженности на рынке труда в 2023–2024 годах стал масштабный сдвиг в структуре производства, который привел к перетокам работников и росту оплаты труда.

Отсюда простой вывод.

---

<sup>3</sup> Источники: Росстат, расчеты ИНП РАН.

Повысить производительность труда, если мы хотим повышать именно этот показатель и мы его таргетируем, можно только за счет увеличения объемов производства, серийности, загрузки производственных мощностей и так далее.

Казалось бы, все очень просто.

Но на самом деле на это нужно смотреть комплексно.

И смотреть не только на рассчитанный параметр производительности труда, который считают все – от макроэкономистов до студентов.

А на то, что у нас происходит с эффективностью использования трудовых ресурсов в экономике в действительности.

Важнейший фактор, который, на мой взгляд, повлиял на производительность труда в последние два года, – это интенсивность работы наших граждан, их участие в рабочей силе.

В ближайшие 20 лет численность занятых в экономике России будет снижаться.

Это станет результатом действия структурно-демографического фактора.

Несмотря на сокращение численности занятых, даже через 20 лет при оптимистичном сценарии развития рынка труда уровень демографической нагрузки (соотношение занятых граждан и иждивенцев) не опустится ниже значений середины 2000-х годов.

Под оптимистичным сценарием развития рынка труда подразумевается сохранение его текущих параметров:

а) низкого уровня безработицы;

б) высоких половозрастных уровней участия в рабочей силе.

Один вариант прогноза занятости рассматривает ее возможную динамику, если на всем прогнозном периоде сохранятся половозрастные уровни участия в рабочей силе 2023 года и уровень безработицы 2024 года.

Другой вариант прогноза рассматривает, что было бы, если бы на всем прогнозном периоде сохранились половозрастные уровни участия в рабочей силе и уровень безработицы 2021 года.

Сравнение этих вариантов прогноза показывает разницу в уровне занятости примерно в 2–2,5 млн человек.

Ясно, что если такой уровень интенсивности вовлеченности в рабочую силу сохранится, то тогда сформируется и более комфортное состояние рынка труда с более высокой производительностью труда, а значит, и потенциал экономического роста будет тоже существенно выше.

Поэтому вовлечение граждан в рабочую силу непосредственно влияет на параметр производительности труда.

Часто говорится про огромные разрывы, которые существуют между Россией и другими странами в уровне производительности труда.

Я утверждаю, что это не так.

На самом деле наша экономика сильно изменилась за последние двадцать лет.

Сейчас мы имеем даже менее 20% производственных мощностей, созданных до 2000 года.

То есть на 80% наша экономика – это уже другая экономика.

С другими требованиями к производительности труда, по сравнению с теми, какими они были в советской и ранней российской истории.

### Межстрановые сопоставления производительности труда

| Страна              | Уровень производи-<br>тельности труда<br>(ВВП по ППС 2023 в<br>текущих ценах на за-<br>нятого) в<br>России в 2023 г. соот-<br>ветствует уровню<br>производительности<br>труда в отдельных<br>странах в (году) | Сравне-<br>ние с<br>уровнем<br>произво-<br>дительно-<br>сти<br>труда<br>в США<br>в 2023 г.,<br>% | Сравне-<br>ние с<br>уровнем<br>произво-<br>дительно-<br>сти<br>труда<br>в США в<br>2010 г.,<br>% | Сравне-<br>ние с<br>уровнем<br>произво-<br>дительно-<br>сти<br>труда<br>в США в<br>2000 г.,<br>% |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Австралия           | 2012                                                                                                                                                                                                          | 77                                                                                               | 73                                                                                               | 76                                                                                               |
| Бельгия             | 2006                                                                                                                                                                                                          | 94                                                                                               | 89                                                                                               | 92                                                                                               |
| Чехия               | 2018                                                                                                                                                                                                          | 66                                                                                               | 56                                                                                               | 47                                                                                               |
| Франция             | 2009                                                                                                                                                                                                          | 81                                                                                               | 84                                                                                               | 91                                                                                               |
| Германия            | 2010                                                                                                                                                                                                          | 78                                                                                               | 80                                                                                               | 83                                                                                               |
| Италия              | 2007                                                                                                                                                                                                          | 84                                                                                               | 86                                                                                               | 99                                                                                               |
| Япония              | 2022                                                                                                                                                                                                          | 53                                                                                               | 68                                                                                               | 73                                                                                               |
| Нидерланды          | 2007                                                                                                                                                                                                          | 83                                                                                               | 84                                                                                               | 86                                                                                               |
| Польша              | 2021                                                                                                                                                                                                          | 58                                                                                               | 47                                                                                               | 38                                                                                               |
| Респ. Корея         | 2020                                                                                                                                                                                                          | 54                                                                                               | 60                                                                                               | 54                                                                                               |
| <b>Россия</b>       | <b>2023</b>                                                                                                                                                                                                   | <b>51</b>                                                                                        | <b>40</b>                                                                                        | <b>21</b>                                                                                        |
| Словакия            | 2022                                                                                                                                                                                                          | 53                                                                                               | 55                                                                                               | 39                                                                                               |
| Словения            | 2019                                                                                                                                                                                                          | 67                                                                                               | 54                                                                                               | 53                                                                                               |
| Испания             | 2013                                                                                                                                                                                                          | 70                                                                                               | 73                                                                                               | 76                                                                                               |
| Великобри-<br>тания | 2014                                                                                                                                                                                                          | 70                                                                                               | 73                                                                                               | 77                                                                                               |
| США                 | 2004                                                                                                                                                                                                          | 100                                                                                              | 100                                                                                              | 100                                                                                              |

Рис. 2

Что произошло? (Рисунок 2).

В 2000 году мы измерили производительность труда по паритету покупательной способности (ППС).

Тогда по этому показателю Россия имела всего 21% от уровня США.

В 2010 году был достигнут уровень в 40%.

В 2024 году Россия по производительности труда достигла 51% от уровня США. То есть в целом по экономике мы отстаем от США примерно в 2 раза.

То, что Россия вошла в четверку крупнейших стран по уровню паритета покупательной способности, сильно повлияло на наши оценки производительности труда и на параметры межстрановых сопоставлений.

Посмотрим на такую страну, как Япония.

Она сейчас имеет 53% от производительности труда, измеренного по ППС от уровня США.

То есть разрыв между Россией и Японией по производительности труда практически свелся к нулю.

Как такое могло произойти?

Мы знаем, что в Японии очень эффективная экономика, много современных технологий.

А Россия – технологически отстающая сырьевая страна.

Дело в том, что экономика Японии не нуждается в высокой эффективности использования трудовых ресурсов.

В Японии существует логика полной занятости, и масса работников трудится на низкоквалифицированных и не очень хорошо оплачиваемых рабочих местах.

Для Японии значимых ограничений по труду практически не существует, в отличие от России.

Следует учитывать, что параметр ППС – это лишь одно измерение экономической динамики.

Если бы мы измеряли по номинальным долларам, то ситуация выглядела бы несколько иначе.

Но все-таки нужно понимать, что измерение ППС – важное.

Оно показывает диспаритеты цен, которые есть у нас, в Соединенных Штатах и других странах.

И это очень важно.

Но еще более интересную картину можно наблюдать, если мы перейдем на отраслевой уровень.

Здесь вдруг окажется, что российская металлургия – самая эффективная отрасль такого типа в мире.

Кто мог представить себе такое 5–7 лет назад?

### **Отраслевые уровни производительности (ВВП на занятого, тыс. долл. США по ППС, 2023 г.)**

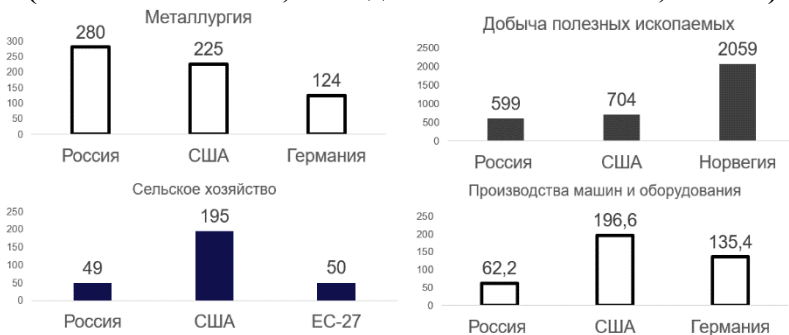


Рис. 3

На самом деле есть альтернативные оценки, которые сделали наши коллеги, например, из ЦМАКП – Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования.

Они использовали для оценки не единый паритет покупательной способности для страны, а брали отраслевые паритеты.

У них получилось чуть хуже. Но, в принципе, результаты сопоставимы (Рисунок 3).

Металлургия – мировой лидер. Сельское хозяйство – на уровне Европейского союза. Добыча полезных ископаемых – близко к уровню США.

Но по уровню машиностроительных производств мы, конечно, в разы проигрываем и Соединенным Штатам, и Германии, и ряду других стран.

Одним словом, занимаем последнее место среди развитых и развивающихся стран с высоким уровнем доходов.

Нет никакого секрета, как мы добились такого показателя при межстрановых сопоставлениях производительности труда.

Просто структура нашей экономики облегчилась, она стала более эффективной.

Произошла модернизация в ряде секторов экономики: химия, металлургия, сельское хозяйство, добыча полезных ископаемых.

Это там, где мы уже используем технологии, близкие по уровню к европейским и американским.

То же самое наблюдается в отрасли ИТ.

Если бы мы ее рассмотрели, то получили бы такой же результат.

Понятно, что там, где прошла технологическая модернизация, достигнуты результаты.

Где технологической модернизации нет, там производство продолжает оставаться на последних местах по уровню производительности труда.

На ПМЭФ в 2025 году звучал тезис о том, что у нас производительность труда отстает от уровня роста реальной заработной платы.

И здесь возникает дополнительный показатель роста производительности труда.

Мы предлагаем использовать в качестве такого показателя долю оплаты труда в структуре выпуска продукции или в стоимости продукции.

Если этот показатель не растёт, то очевидно, что эффективность использования трудовых ресурсов повышается.

За последние 15 с лишним лет реальная заработная плата увеличилась в 2,2 раза.

Производительность труда – в 1,4 раза.

А при этом уровень оплаты труда в структуре выпуска, даже включая скрытую, снижается.

Несмотря на тезис о том, что нагрузка со стороны оплаты труда на бизнес в последние годы растёт, в реальности этого роста не наблюдается.

Экономика и бизнес адаптируются к новой ситуации. И все равно получают свой доход.

При этом доля оплаты труда в структуре выпуска сильно не меняется.

Но если посмотреть на это, как говорится, вооружённым взглядом, то можно увидеть одну, две, три, четыре отрасли, где все-таки ситуация меняется.

В большинстве секторов экономики, важных для нашей страны, происходит плавное снижение параметра уровня оплаты труда в структуре выпуска.

Но есть два исключения.

Это готовые металлические изделия, прочие транспортные средства и оборудование.

Что это такое?

Это не что иное, как сегмент оборонных производств.

По расчетам ИНП РАН, рост производительности труда, измеренный через ВДС, в этих видах деятельности

составил 78%, занятость выросла на 13,8%, а производительность труда – на 53,2%.

Таким образом, в 2023–2024 годах эффективность использования трудовых ресурсов даже снижалась.

На самом деле получается, что массовая загрузка оборонных производств и привлечение работников сопровождались опережающим ростом заработной платы, которая все-таки отразилась на эффективности.

Произошел существенный рост оплаты труда в структуре выпуска.

Это важно, потому что, если бы мы измеряли традиционную производительность труда, мы бы ничего такого не увидели.

Что показывают российские отраслевые тенденции последних лет в динамике производительности труда?

Виды деятельности здесь можно объединить в несколько секторов (Рисунок 4).

В первом секторе можно объединить производство готовых металлических изделий, производство лекарственных средств (фармацевтика), производство мебели.

Там уже произошла модернизация, и при росте выпуска растет производительность труда.

Во втором секторе при росте выпуска производительность труда практически не растет.

Потому что это те сектора, где еще есть потенциал серьезной модернизации.

В основном это машиностроение.

В третьем секторе можно выделить виды деятельности, которые попали в конъюнктурную яму.

Прежде всего это производство кокса и нефтепродуктов.

Это металлургия, производство автотранспортных средств. Но это не их вина, а скорее, результат того, что происходит в экономике и во внешней среде.

### Потенциал среднегодового роста производительности труда в 2024–2035 гг., %

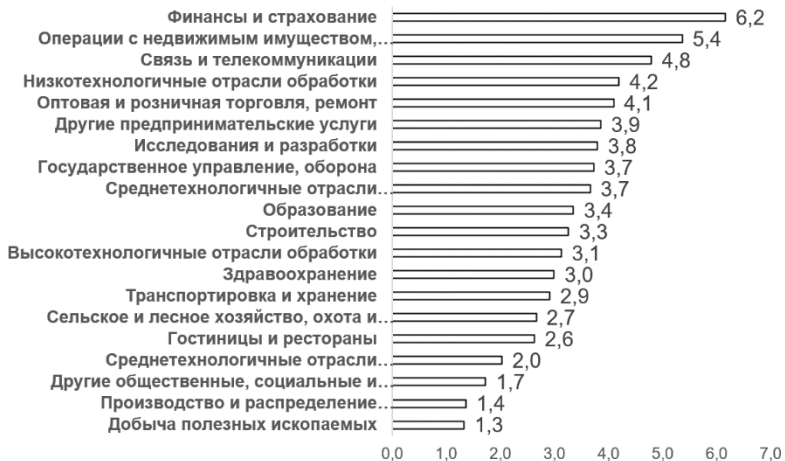


Рис. 4

Потенциал роста производительности труда в России очень большой.

У нас есть виды деятельности, такие, например, как финансы и страхование.

Там, в принципе, до 2035 года потенциал среднегодового роста производительности труда мы оцениваем в 6% и более.

Это прежде всего за счет новых технологий, финтеха и так далее.

Высокий потенциал имеется в операциях с недвижимым имуществом, связи и телекоммуникациях.

Где у нас самый низкий потенциал?

Это производство и распределение электроэнергии, добыча полезных ископаемых.

То есть там, где уже нет серьезной организационной компоненты роста, там модернизация производства практически произошла.

Если этот потенциал не будет реализован, то дефицит труда к 2030 году может составить порядка 2 млн человек.

Но это не является неизбежным.

Когда мы говорим про инвестиции, мы понимаем, что это деньги.

Возникает вопрос: а где мы их возьмем?

И тут очень важно, что мероприятия по росту производительности ранжируются по уровню своей капиталоемкости.

Конечно, во-первых, это организационные мероприятия.

То, что предусмотрено в федеральном проекте по производительности труда.

Это самые дешевые мероприятия.

Поэтому правительство этим и занимается. И правильно делает.

Во-вторых, это цифровизация.

Цифровые технологии позволяют если не радикально изменить параметры трудоемкости, то, во всяком случае, их существенно повысить.

И наконец, технологическое перевооружение.

Это наиболее дорогие мероприятия, наиболее долгосрочные. Но их тоже придется осуществлять.

Варьирование между этими тремя элементами, в том числе по использованию финансовых ресурсов, позволяет выстроить эшелонированную политику по повышению производительности труда.

Отдельно хочу выделить платформенную занятость (Рисунок 5).

Это история, которая очень сильно искажает все параметры и производительности труда, и эффективности использования трудовых ресурсов.

Вообще, в той или иной степени на различных платформенных структурах у нас уже занято до 17 млн человек из 72 млн всех работников.

Постоянно заняты там примерно 3,5 млн.

Это уже очень много.

И эффективность использования этих трудовых ресурсов не ясна.

Здесь большое поле для научной деятельности.

Этим нужно заниматься и со стороны статистики, и со стороны налоговой службы, потому что вопросы всех этих льготных форм занятости или спецрежимов – это вопросы в том числе и социальной политики.

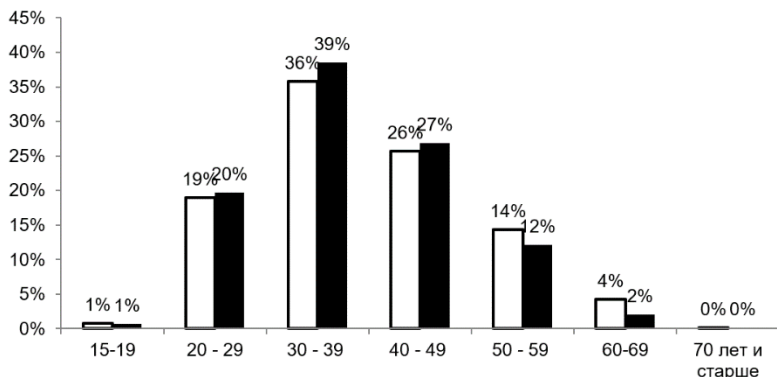
Важнейший ресурс повышения производительности труда – низкоквалифицированные работники.

Их у нас значительно больше, чем в любой другой экономике, с которыми мы себя обычно сравниваем.

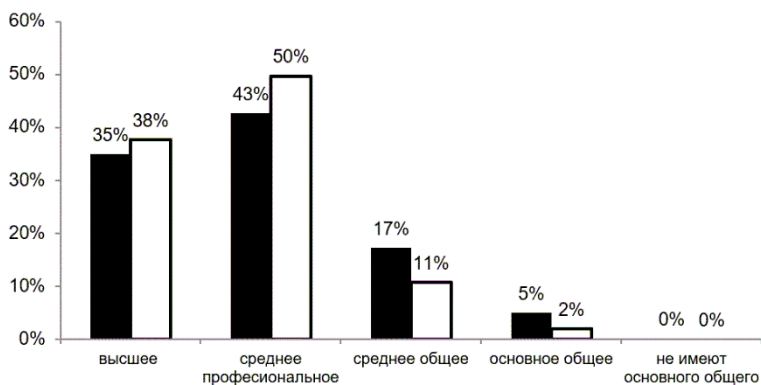
Если мы туда добавим еще и миграцию, то это будет уровень более 40%.

То есть это люди, которые работают на низкопроизводительных рабочих местах и получают за это низкую зарплату.

## Платформенная занятость по возрастным группам



## Платформенная занятость по уровню образования



■ Основная работа □ Дополнительная работа

Рис. 5

Модернизация этих рабочих мест — это то, что лежит на поверхности.

Это то, чем нужно заниматься, в том числе законодательно.

При реализации административных мер в торговле и в других сферах, в частности, в строительстве, конечно, ситуация на рынке труда у нас сильно улучшится.

Отмечу в заключение самое важное.

Первое. Показатель производительности труда, который мы традиционно используем в теории и в наших дискуссиях, честно говоря, мало что отражает.

Смотреть нужно другие показатели.

Производительность труда определяется не только трудовой мотивацией, дисциплиной в работе, как некоторые говорят, но и множеством других факторов.

И ключевые из них – технологический и организационный.

Да, мы имеем существенные резервы для повышения производительности труда.

В то же время нужно понимать, что этот потенциал не такой огромный, как нам представлялось.

Мы не отстает на десятки лет.

Да, от Соединенных Штатов, может быть, мы отстаем на 10–15 лет.

Но от ряда крупных развитых экономик мы отстаем не так много.

А это значит, что жесткость этих ограничений достаточно высока.

Я уже говорил о прокси-показателях.

Главный из них, на наш взгляд, это доля оплаты труда в структуре выпуска или цены конечной продукции.

И у нас возникают структурно-демографические вызовы.

Рост производительности труда, необходимость мониторинга этого показателя, его таргетирования (только,

конечно, в прикладном ключе) становится одним из главных элементов экономической политики на средне- и долгосрочную перспективу.

Спасибо.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо, Александр Александрович, за такой содержательный и емкий материал.

Уже вижу множество желающих задать вопросы.

к. филос. н. ЕФРЕМОВ О.А. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.

**ЕФРЕМОВ О.А.**

к. филос. н., доцент кафедры социальной философии и философии истории философского факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, ведущий эксперт Института фундаментальных проблем социогуманитарных наук Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»

**Ефремов О.А.:** Благодарю, Гарегин Ашотович. Благодарю за очень интересный доклад.

Вот какой у меня вопрос.

Очевидно, когда мы говорим о производительности труда, мы говорим о человеке.

Какая модель человека заложена в эти расчеты, и какие факторы учитываются?

Та ли модель экономического человека, идущая от Адама Смита, исключительно рационального?

Или все-таки учитывается множество других, в том числе культурных факторов, которые влияют на отношение к труду?

Сколько трудиться, с какой интенсивностью трудиться?

Какой труд приемлем, какой неприемлем?

Учитываются ли эти культурные факторы экономистами?

И если учитываются, то как?

**Широв А.А.:** В презентации были показаны факторы, влияющие на производительность труда.

Там есть и социокультурный фактор занятости, и фактор, связанный с развитием человеческого капитала.

Понятно, что по мере того, как меняется, стареет общество, появляются другие элементы его развития.

Конечно, меняется и занятость.

Скорее всего, в перспективной модели российской экономики, да и не только российской, будет увеличиваться доля секторов здравоохранения и образования.

Потому что будет увеличиваться продолжительность активной жизни.

Экономика будет под это неизбежно перестраиваться.

Будет под это перестраиваться и социальная политика.

Соответственно, под это будет перестраиваться занятость.

Я уже молчу про социальные аспекты.

Я говорил про сельское хозяйство.

Мы должны, как и многие другие страны, поддерживать сельскохозяйственных работников, то есть занятость на селе.

Не только потому, что это нужно для экономики.

Скорее, потому что это нужно для того, чтобы сохранить сельский уклад жизни.

Это один из примеров.

А так, конечно, мы это все учитываем.

Пытаемся, во всяком случае.

**акад. ИВАНОВА Н.И. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.**

**ИВАНОВА Н.И.**

акад. РАН, д. э. н., руководитель научного направления  
ИМЭМО РАН им. Е.М. Примакова

**Иванова Н.И.:** Добрый день! Спасибо за доклад, спасибо за предоставленное слово.

Александр Александрович, конечно, спасибо большое за то, что в центре внимания Вашего доклада оказался экономический анализ проблем производительности труда.

Это актуальная проблема российской экономики.

Вместе с тем современная экономическая теория ставит очень много вопросов относительно надежности этого показателя, способов измерения и возможности правильно судить о тенденциях и качестве экономического роста именно на основании индикаторов производительности труда.

Задам короткий вопрос.

**Многим, я думаю, хорошо известен парадокс Р. Солоу.**

Он утверждал, что компьютерная, информационная революция (а он сказал это почти 40 лет назад) видна везде, кроме динамики производительности труда.

То есть фактически измерять влияние фантастических воздействий компьютерной революции, новых информационных технологий на производительность труда до сих пор не научились.

И основным проявлением этого в настоящее время является проблема измерения в отраслях услуг.

Это отрасли, в которых активнее всего внедряются компьютеры, услуги занимают больший (по сравнению с

отраслями материального производства) и растущий удельный вес в экономике.

Это, на первый взгляд, говорит о том, что динамика производительности труда в услугах хуже, чем в целом по хозяйству.

В связи с этим вопрос.

Вы говорили о том, что отрасль финансовых услуг будет увеличивать производительность труда максимальными темпами – 6,2%.

Видимо, за счет компьютеризации, цифровизации, искусственного интеллекта.

А как она росла сейчас?

Вы измеряли эти данные за прошедшие 20 лет, когда она сама активно расширялась.

Но росла ли там одновременно производительность?

Это мой вопрос. Спасибо.

**Широв А.А.:** Да, спасибо.

Парадокс состоит в том, что главный эффект от этих новых цифровых технологий проявляется не в самом секторе ИТ, а в тех отраслях, которые эти технологии используют.

Все наши оценки показывают, что главное направление влияния цифровизации на современную экономику – это транспорт, логистика и финансово-посреднические услуги.

Почему?

Потому что главное направление влияния цифровизации – это прежде всего эффективность обращения с запасами.

И в торговле, и у потребителей, и у производителей.

А вообще, это размен.

Мы понимаем, что меньше платим, например, за удобрения в сельском хозяйстве, потому что более эффективно их вносим.

Но зато больше платим за услуги ИТ.

Что касается финансов, мы видим, что в последние годы в этом секторе, несмотря на его существенный рост, эффективность использования трудовых ресурсов росла.

Может быть, не такими высокими темпами, как у нас показано в прогнозе, более 6%, но там был рост.

Значительное количество наших банков уменьшает свою филиальную сеть, они переходят на цифровые технологии.

Это тенденция, которая началась не сегодня. И этот фактор оказывает влияние.

Другой разговор, что многие направления сферы услуг, например, медицина, образование, не имеют, конечно, такого высокого потенциала снижения занятых.

И не будут иметь.

Потому что, как я уже сказал, там главное – не экономический эффект, а то, чтобы нас вовремя вылечили и научили всему тому, чему должны научить, чтобы мы были нормальными, дееспособными гражданами.

Как-то так, наверное.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо за короткие вопросы и достаточно компактные ответы.

Это позволит нам успеть выслушать всех остальных докладчиков и перейти к дискуссии.

**проф. КАЛАШНИКОВ С.В. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.**

**КАЛАШНИКОВ С.В.**

д. э. н., проф., заведующий кафедрой труда и социальной политики Института государственной службы и управления РАНХиГС при Президенте РФ

**Калашников С.В.:** Большое спасибо за такой всеобъемлющий доклад.

У меня очень простой вопрос.

Скажите, а можно ли говорить о производительности труда у роботов? То есть на тех рабочих местах, где человек отсутствует?

Спасибо.

**Широв А.А.:** На самом деле все равно мы говорим о том, что любое рабочее место, даже автоматизированное рабочее место, в той или иной мере обслуживается людьми.

Поэтому требуется тот или иной персонал.

Если мы говорим, к примеру, про медицину, я уже сказал, что там традиционные критерии измерения производительности труда неприменимы.

Насколько я понимаю, министр здравоохранения предлагал в определенный момент использовать в качестве оценки производительности труда врача, сколько пациентов он обслуживает.

Какой у него результат по количеству принятых пациентов.

То есть все равно это производная от его производственных показателей.

А в целом мы, конечно, должны ориентироваться на то, чтобы или социальная, или экономическая функция при росте производительности труда повышалась.

В этом смысл.

**акад. ПОЛТЕРОВИЧ В.М. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.**

**ПОЛТЕРОВИЧ В.М.**

акад. РАН, главный научный сотрудник, руководитель научного направления «Математическая экономика» ЦЭМИ РАН, заместитель директора Московской школы экономики МГУ им. М.В. Ломоносова, действительный член Эконометрического общества, почетный президент Новой экономической ассоциации

**Полтерович В.М.:** Спасибо за очень интересный доклад.

У меня два вопроса.

Первый вопрос, может быть, простой.

Какова роль мигрантов?

Как изменение миграции в Россию сказывается на ваших показателях производительности труда?

Второй вопрос, может быть, сложный.

Хотелось бы понять, в какой мере на производительности труда сказывается технический прогресс, и за счет чего?

Является ли технический прогресс в России результатом заимствования технологий, либо он осуществляется за счет реальных инноваций?

Если я не ошибаюсь, у Вас оказалось, что в России в металлургии производительность труда выше, чем в Соединенных Штатах.

Можно пояснить, за счет каких факторов это происходит?

Спасибо.

**Широв А.А.:** Спасибо большое.

Первый вопрос был по поводу миграции.

Я уже говорил, что мигранты в некотором смысле в основном используются у нас на низкопроизводительных рабочих местах.

То есть это гостиницы и рестораны, стройка и торговля.

И ясно, что в этих видах деятельности могут использоваться дешевые трудовые ресурсы, это классика замещения качественных ресурсов массовыми.

Поэтому я и говорю: если мы хотим действительно роста производительности труда в этих секторах, необходимо будет дополнительно вводить не только экономические стимулы, но, по-видимому, и административные, может быть, налоговые.

То есть этот фактор влияет.

С одной стороны, это помогает нам преодолевать ограничение по трудовым ресурсам.

С другой стороны, сдерживает темпы роста производительности труда.

Что касается второго вопроса.

Надо признать, что это прежде всего догоняющие технологии, которые активно использовали наши экспортноориентированные отрасли, имеющие выход на внешние рынки.

Они модернизировали свое производство с использованием передовых зарубежных технологий.

Поэтому так и получилось.

Когда все наши крупнейшие пять металлургических комбинатов модернизировали производство, то уровень эффективности использования ресурсов, и не только трудовых, там стал выше.

Причем даже выше, чем в тех компаниях, мировых лидерах, которые эту модернизацию делали более плавно и за больший промежуток времени.

То есть, действительно, это яркое подтверждение того, что технологии могут очень сильно влиять на параметры производительности труда.

Пока я еще не знаю такого примера, где бы мы полностью модернизировали отрасль, но не имели бы никакого эффективного влияния на производительность труда.

Этот фактор – очень важный.

Но, с другой стороны, понятно, что наши инновации, к сожалению, в этой истории сыграли относительно небольшую роль.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

**ДОЛЖЕНКО Р.А.**

д. э. н., директор отраслевого центра компетенций в сфере производительности труда ФГАНУ «Центр социологических исследований»

**Долженко Р.А.:** Спасибо большое за возможность послушать очень содержательный доклад.

С одной стороны, я руковожу отраслевым Центром компетенций в сфере высшего образования, с другой – представляю Уральскую школу экономики труда, где мы проводим исследования в области производительности труда.

У меня такой вопрос.

Мы анализируем работу промышленных предприятий.

Нас радуют реальные цифры, говорящие о том, что, например, металлургия растет и демонстрирует лучшие показатели.

Но в ходе исследований отдельные руководители компаний задают нам вопрос: а зачем нам такой показатель, как производительность труда?

Мы же не за цифрой гонимся, а чтобы что?

И дальше они акцентируют внимание на социальной функции производительности труда.

На том, что значительная часть эффектов от повышения эффективности идет на социальные направления: поддержку городов, создание инфраструктурных объектов, поддержку неэффективной занятости.

То же самое мы, в принципе, видим и в вузах, в университетах.

Повышение эффективности нужно не чтобы сократить людей, а чтобы изыскать резервы ресурсов и направить их на развитие организации, региона, страны.

Мой вопрос состоит в следующем.

Можно ли оценить, какую долю в эффектах от повышения производительности труда в организациях составляют те средства, которые идут на социальные направления?

Есть ли возможность как-то это оценить, понять нормативные значения, сделать следующий шаг?

Спасибо.

**Широв А.А.:** Я уже говорил про организационную компоненту роста производительности труда.

Это как раз про это.

Да, там есть элемент, который связан с научной организацией, с бережливым производством – это можно называть по-разному.

Но стоит учитывать и вопрос избыточной занятости.

Я бы сказал так.

До кризиса 2008–2009 годов организационная компонента составляла примерно 40% потенциала роста производительности труда.

Сейчас она составляет, может быть, чуть больше 10%.

Потому что, действительно, за период с 2008–2009 годов по 2025 год от избыточной неэффективной занятости, особенно на промышленных предприятиях, в основном ушли.

Однако она остается.

И социальная функция занятости будет оставаться всегда.

Более того, я приводил в пример Японию.

На мой взгляд, такая тенденция будет не только сохраняться, а даже нарастать и в ряде европейских стран.

Но мы не можем себе этого сейчас позволить.

У нас сейчас ограничения по демографии таковы, что рост производительности труда темпом в 1–2% – это только минимальные требования для того, чтобы не возрастала демографическая нагрузка.

**Долженко Р.А.:** Отлично. Спасибо большое.  
Надо пользоваться возможностью, да?

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.  
Коллега Абрамов из РАНХиГС, пожалуйста.

**к. э. н. АБРАМОВ А.Е. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.**

**АБРАМОВ А.Е.**

к. э. н., заведующий лабораторией анализа институтов и финансовых рынков Института прикладных экономических исследований РАНХиГС при Президенте РФ

**Абрамов А.Е.:** Здравствуйте. Спасибо большое за доклад. У меня очень простой вопрос.

Александр Александрович, а Вы уверены, что у нас оплата труда в ВВП снижается?

Просто если считать по Росстату, она растет.

Что-то не так в расчетах у Росстата?

**Широв А.А.:** Нет. У Росстата все правильно.

Просто я говорю не про оплату труда в ВВП, а про оплату труда в валовом выпуске.

Это разные вещи.

**Абрамов А.Е.:** Спасибо. Это в выручке, понятно.

**д. э. н. МОКИЙ М.С. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.**

**МОКИЙ М.С.**

д. э. н., профессор кафедры национальной экономики  
РАНХиГС при Президенте РФ

**Мокий М.С.:** Здравствуйте, коллеги!

Большое спасибо за прекрасный доклад.

Вы сравнивали производительность труда в России и Соединенных Штатах и сказали, что мы отстаем от них почти в пять раз.

**Тосунян Г.А.:** Нет, наоборот.

Это я говорил, что мы в пять раз отстаем. Александр Александрович возразил мне, что это неправильные данные, что на самом деле мы сейчас отстаем всего в два раза.

**Мокий М.С.:** Да, отстаем в два раза.

В свое время академик Львов Дмитрий Семенович предложил пересчитать производительность труда как отношение валовой продукции не к численности работающих, а к заработной плате.

И получалось, что в нашей стране мы делаем на каждый доллар зарплаты почти на 20–30% больше, чем в Соединенных Штатах Америки.

Вы проводили подобные расчеты или нет?

Спасибо.

**Широв А.А.:** На самом деле то, что я говорил по доле оплаты труда в структуре валового выпуска, это, в принципе, оно и есть.

Мы видим, что у нас в этом плане ситуация вроде бы улучшается. Но при этом все равно, еще раз подчеркну, наблюдается отставание машиностроительных видов деятельности.

То есть не надо из моих слов делать вывод, что все хорошо.

Потому что хорошо у нас только там, где прошла модернизация.

А в основном ядре нашей промышленности, фондо-создающих отраслях, конечно, отставание пока очень серьезное.

С одной стороны, это факт, который нельзя не учитывать.

С другой стороны, это рецепт.

Чудес не бывает.

Вы провели технологическую модернизацию – и вы получили результат.

Понятно, что производительность труда – это только один из элементов эффективности, по которому мы сравниваем себя с другими странами.

По уровню использованных технологий мы, конечно, пока сильно отстаем.

Но по производительности труда мы во многих секторах уже приблизились к ним.

И это хорошо.

Нужно так действовать и дальше.

**МОСКОВКИН Л.И. – чл.-корр. ШИРОВ А.А.**

**МОСКОВКИН Л.И.**

специальный корреспондент газеты «Московская правда»

**Московкин Л.И.:** Спасибо большое.

Скажите, пожалуйста, как соотносится производительность труда с насильственным ростом издержек, зачастую целенаправленно по точкам роста?

Иначе как понять, допустим, акциз на жидкую сталь?

Ваш доклад для меня означает, что нужно менять всю систему показателей.

Ваши выводы могут быть использованы, например, в бюджетном процессе?

Огромное спасибо.

**Широв А.А.:** Насчет бюджетного процесса я не уверен.

А вот с точки зрения понимания того, каковы ограничения нашей экономики, как их можно устранить, наверное, да.

Но в общем, если обратить внимание на то, что говорит правительство, там тоже можно услышать много подобных рассуждений.

По поводу издержек.

Несмотря на общий рост издержек и даже опережающий рост издержек, в частности, на железнодорожных перевозках, ЖКХ, в целом на регулируемых тарифах со стороны производительности труда таких жестких ограничений для бизнеса все-таки нет.

И это важно.

Несмотря на период такого, я бы сказал, серьезного перегрева рынка труда, в общем-то, бизнес, в том числе

тот, который не всегда находится в хорошей ситуации, сейчас чувствует себя неплохо.

Например, металлургия.

То, что они такие эффективные, позволяет им за счет накопленного текущего уровня рентабельности переживать эти тяжелые времена.

И эти же тяжелые времена может пережить наш добывающий сектор.

У них есть такая возможность.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Скажите, Вы ничего, кажется, не сказали по поводу вопроса, который я сформулировал.

Как Вы считаете, в какой степени конкуренция влияет на рост производительности?

И в какой степени сама конкуренция зависит от доли участия государства?

**Широв А.А.:** С одной стороны, понятно, почему по уровню производительности труда лидируют отдельные отрасли экономики.

Потому что они испытывают активную конкуренцию, прежде всего на внешних рынках.

Значительная часть их производства связана с выходом на внешний рынок.

И из-за того, что они вынуждены были поддерживать свой уровень эффективности, они и инвестировали свой доход в этот рост производительности труда.

Там же, где у нас доходов не хватает, ситуация несколько иная.

Например, в строительной отрасли конкуренция если и существует, тем не менее нет мотивации к росту производительности труда.

Почему?

Потому что есть возможность использования дешевой рабочей силы, мигрантов.

И это в данный момент выгодно.

Однако понятно, что все имеет свой предел.

И мы рано или поздно с этим столкнемся.

А что касается государства...

Традиционно говорится о том, что эффективность использования всех видов ресурсов в частном секторе выше, чем в государственном.

На это я процитировал бы одного из моих учителей – академика Ивантера Виктора Викторовича, который говорил: «Если бы так оно было, то мы бы никогда не видели банкротств».

То есть на самом деле тут вопрос менеджмента.

Мы видим, что многие публичные компании с государственным участием имеют параметры роста производительности труда выше, чем аналогичные частные компании из этого же сегмента экономики.

Поэтому вопрос...

Государство на самом деле даже директивно заставляет эти компании повышать производительность труда.

Предъявляет к ним прямые требования по снижению численности занятых.

То есть в этом сегменте экономики государство как раз работает вроде бы эффективно.

А вот что касается бизнеса, отдельных направлений, я имею в виду торговлю, строительство, там сохраняются проблемы.

И конечно, конкуренция – это то направление, которое может сильно повлиять на это.

Если конкуренция будет выше, понятно, что будет выше и мотивация.

Но для этого экономика должна расти.

Если это будет падающая экономика, инвестиций не будет, ничего хорошего по производительности труда мы не увидим.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Коллеги, перейдем к следующему докладу.

Губанов Сергей Семенович. Тема его доклада – «Новый алгоритм достижения национальной цели по производительности труда».

## ДОКЛАД 2

**ГУБАНОВ С.С.**

д. э. н., проф., главный редактор журнала «Экономист»

### **НОВЫЙ АЛГОРИТМ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

Благодарю за возможность обменяться мнениями по такой актуальной теме.

Когда собираются специалисты, то ход рассуждений идет по сходящимся направлениям.

Мы это видим и по содержанию первого доклада, и по прозвучавшим вопросам.

Действительно, очень большое значение имеет вопрос метрики.

Вопрос метрики – это вопрос аналитики.

Именно аналитический вопрос был одним из пунктов профессиональных замечаний к национальному проекту в 2018 году, когда он находился еще в стадии разработки, обсуждения.

Что выиграет микроэкономическая аналитика от национального проекта?

Это был серьезный фундаментальный вопрос, на который, к сожалению, разработчики ответа не дали.

И в этом отношении профессиональное сообщество осталось неудовлетворенным.

Много раз эта проблема рассматривалась на экспертном совете в Госдуме, на заседаниях в организации «Опора России».

Звучали очень дельные соображения.

Но, к сожалению, национальный проект и впрямь свелся... даже не к организационному, а к консалтинговому аспекту.

Я бы сказал, к бизнес-консалтингу.

Давайте посмотрим на результаты.

Структурирую свое выступление по четырем рубрикам.

Кратко – о нынешнем алгоритме национального проекта «Производительность труда».

Буду называть его национальным, несмотря на то, что формально он сейчас состоит в статусе федерального.

Потом кратко скажу о новом алгоритме, который я предлагаю, о новой макроэкономической метрике и инноваторской КПД-системе.

Что нам дал национальный проект к данному моменту?

И совсем не крамольный вопрос: а что национального в этом национальном проекте?

Несмотря на вроде бы парадоксальность вопрошания, тем не менее основание для такой постановки вопроса есть.

У нас уже практически завершена полная двенадцатилетка с момента, когда на высшем государственном уровне мы обратили внимание на производительность труда.

На шестилетний период с 2012 по 2018 год ставилась цель – увеличить производительность труда в полтора раза.

Обратной связи по этой цели нет.

То есть цель не достигнута, хотя, действительно, до 2018 года был небольшой плюсики.

Среднегодовой темп роста производительности труда в российской экономике составлял 3%.

Что происходило после 2018 года?

Задача поставлена понятная – выйти на 5% ежегодного прироста.

Речь шла о базовых предприятиях несырьевых отраслей и не шла первоначально о малых и средних предприятиях.

То есть имелось в виду, что проект охватит полный круг тех предприятий, которые вносят наибольший вклад в объем агрегированного ВВП страны и по которым Росстат имеет возможность вести если не сплошное наблюдение, то регулярные обследования.

Впоследствии началось размягчение первоначального критерия, и появилась точка отсечения в виде объема выручки.

Крупные компании стали скорее исключением из проекта: он «приземлился» преимущественно на средние предприятия.

Минуло еще шесть лет.

Обратной связи вновь-таки нет.

Ясно, что и второй шестилетки не хватило, чтобы достичь цели. Теперь в целеполагании произошел просто сдвиг вправо.

То есть в федеральном проекте осталась та же самая цель, но она перенесена уже на 2030 год.

При этом как отчитывается АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (ФЦК)?

Максим Валерьевич – там новый человек.

Я имел дело с другими людьми: С.В. Горчаковой, Н.И. Соломоном.

Все – уважаемые люди.

Они – не скажу, деформировали – видоизменили цель.

Из национальной цель превратилась в локальную.

Прежнее руководство ФЦК стало отчитываться за объемом добавленной стоимости по предприятиям-участникам.

Объем этот составил за период действия ФЦК 434 млрд рублей.

Это последние данные, с которыми я смог ознакомиться.

Бюджетных средств затрачено примерно 35 млрд рублей.

То есть с точки зрения самой вновь созданной структуры это окупаемо.

Отчетным критерием получается, извините, локальная окупаемость, не связанная с макроэкономическим уровнем производительности труда.

При чем здесь национальная цель?

Что получает от национального проекта именно национальная экономика?

Считая по данным Федерального центра компетенций в сфере производительности труда, КПД по результатам выполнения национальной цели за 2024 год едва дотягивает до 0,66%.

Наверное, не ради такого КПД создавался национальный проект.

Столь ничтожный КПД не означает, что нужно похерить проект и поставить на нем точку.

Нет.

Глава государства в своей речи на Питерском форуме произнес довольно интересный тезис о необходимости донастройки национальных проектов.

Про донастройку национального проекта «Производительность труда» профессиональное сообщество говорит примерно шесть лет.

И я очень надеюсь, что в какой-то степени и наше заседание поможет поставить вопрос о донастройке национального проекта по производительности труда.

Почему?

Потому что она нужна.

По каким параметрам?

На Рисунке 6 представлена иллюстрация того, что до национального проекта темп роста производительности труда в нашей экономике был в два раза выше, чем после введения национального проекта.

То есть до 2018 года было 3%, после 2018 года стало 1,5%. Об этой цифре уже было сказано.

### Производительность труда в России, 2018–2023 гг.

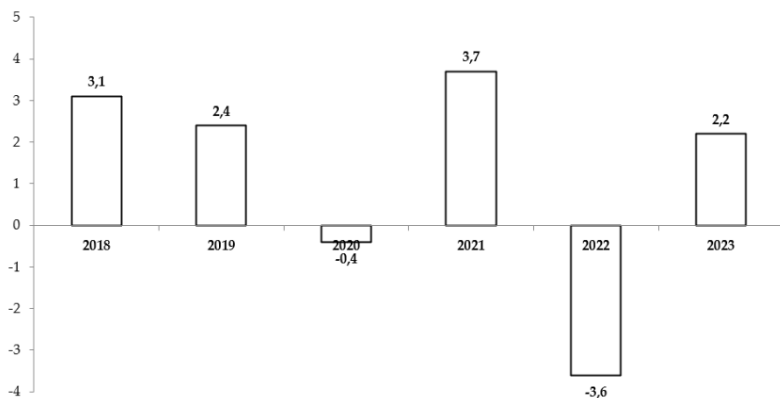


Рис. 6

В чем первый камень преткновения?

В той самой метрике, о которой весьма кстати поставил вопрос первый докладчик.

Какая формула должна фигурировать в качестве целевой?

Это выработка или все-таки производительность труда?

Чем отличается производительность труда от выработки?

Фактором времени.

В отличие от выработки, в метрике производительности появляется фактор рабочего времени, а значит, и эффективности использования этого времени, КПД этого времени.

Это главный параметр, на который настроены все системы конкурентоспособности, сориентированные на управление рабочим временем, оптимизацию рабочего времени, повышение эффекта рабочего времени.

Второй момент.

Чем отличается выработка от производительности труда на макроэкономическом горизонте?

Здесь уже можно обратить внимание на то, и я тоже хочу об этом сказать, почему профессиональная экономическая наука плотно занялась производительностью труда.

Дело в том, что производительность труда отражает циклические флуктуации.

И когда мы говорим о модели предсказания кризисов (а такое поручение, кстати, президент РФ давал Минэкономразвития – подумать и что-то предложить), то именно производительность труда в правильной метрике позволяет подойти к решению вопроса о предсказании кризисов.

Чуть дальше я об этом еще скажу.

## Статистика США, значимость времени

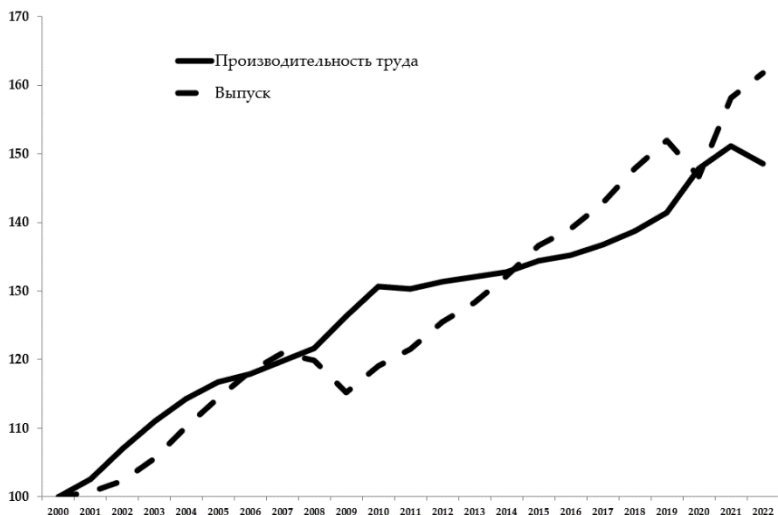


Рис. 7

Так вот, различия имеют значение.

С фактором времени получается одна динамика.

Без фактора времени – динамика совершенно другая (Рисунок 7).

Это можно наблюдать и на приличном по длительности горизонте, то есть почти за четверть века.

Так что получается в национальном проекте в аспекте метрики?

Мы знаем о наличии парадокса: что лучше – теория без измерений или измерения без теории?

Действительно, с точки зрения национального подхода, народнохозяйственного системного подхода, производительность труда – это прежде всего тот рычаг, который поднимает страну, если говорить образно, из грязи в князи.

Почему именно производительность труда?

Потому что в ней результируется уровень научно-технологической стадии развития страны.

То, на каком этапе она находится в системе координат мирового развития.

Без этого, естественно, ориентироваться на макроэкономическом уровне невозможно.

Помимо метрики, которая в национальном проекте по производительности неверна, еще одним камнем преткновения является полный отрыв этого проекта от макроэкономического контекста.

Национальный по названию проект лишен макроэкономического значения.

Так не должно быть. В данном отношении явно требуется донастройка проекта, чтобы устранить это несоответствие.

Александр Александрович в своем докладе более 90% времени говорил о макроэкономической оболочке, макроэкономических факторах.

Нам действительно нужно сопрягать национальный проект по производительности труда с макроэкономическими факторами и как-то настраивать его.

В макроэкономическом измерении способы известны.

Это, безусловно, повышение технического строения промышленного капитала.

Это капиталоемкая, наукоемкая занятость, этот параметр считается.

Алгоритм расчета разработан.

Я посчитал названный параметр, к примеру, по американской экономике.

Кстати, скажу, что специфика «Великой рецессии» в Соединенных Штатах заключалась не столько в глубине

самой этой рецессии, сколько в том, что в рамках «количественного смягчения» США попытались выходить из той рецессии за счет некапиталоемкой занятости, за счет сектора услуг.

Поэтому они очень долго «ковырялись» с выходом из стадии провала, то есть с выходом на следующие фазы.

Восстановление происходило практически до 2012 года, хотя сама рецессия закончилась у них в третьем квартале 2009 года.

Именно метрика капиталоемкой, наукоемкой занятости позволила установить этот феномен посткризисного американского бизнес-цикла.

Здесь очень к месту был задан вопрос по парадоксу Солоу.

Этот парадокс я разгадал в 2003 году.

С использованием того самого принципа, о котором правильно упомянул Александр Александрович: эффект проявляется не там, где создается компьютерная техника, а там, где она используется.

Как раз этот подход я использовал в расчетном алгоритме.

По итогам расчетов проявилась очень интересная картина.

Как выяснилось, в компьютеризованных секторах американской экономики одно рабочее место было эквивалентно по производительности труда семи рабочим местам в некомпьютеризованных секторах.

Вот вам и парадокс Солоу.

Вот где видна эффективность компьютерной техники.

Открылся, действительно, ранее неуловимый феномен.

Для нас это большой и полезный урок, где и на что смотреть, что и как считать.

Причем здесь вновь-таки макроэкономический уровень метрики.

Таким образом, сегодняшний алгоритм национального проекта обязательно нужно дополнить макроэкономическими факторами.

ФЦК знает об этом предложении.

Оно не раз звучало на различных заседаниях, встречах и конференциях, посвященных производительности труда.

Но ФЦК выставляет возражение.

По этому поводу у меня вышел даже спор с С.В. Горчаковой. Она сейчас в Минэкономразвития возглавляет как раз профильный департамент.

Ее мнение таково: «Слишком много факторов влияет на производительность, все не учесть».

Так как обмен мнениями случился в публичном пространстве, в широкой аудитории, я не хотел демонстрировать познания экономиста.

Потому что экономисты знают, что помимо парадокса Солоу есть еще и остаток Солоу, который суммирует все, что невидимо, неслышимо и тому подобное.

Известно даже больше того: считать агрегированное воздействие макроэкономических факторов на производительность труда можно не только по остатку Солоу, и наша экономическая наука давно умеет это делать.

В корректировке нуждается и вопрос целеполагания.

То, что наша экономика сейчас вышла на четвертую позицию по ППС, – неплохо.

Тем не менее это немного лукавый коэффициент.

И гораздо важнее, на каком месте мы по производительности труда.

Это чрезвычайно важно.

Потому что в этом отражаются и степень технологической независимости страны, и уровень научно-технического суверенитета, и электроники, и машиностроения.

Плюс к тому – уровень и качество жизни людей.

Не буду оспаривать те цифры, которые представил Александр Александрович.

Конечно, 51% – это немного забористые цифры. Есть способ подсчета, который позволяет видеть соотношение производительности труда в России и Соединенных Штатах буквально в прямом (поквартальном) режиме.

Если бы наш Росстат давал оперативные сводки ежемесячно, мы бы видели это соотношение в месячном формате. Росстат дает то, что нужно для расчетов по моей модели, в квартальном формате.

Поэтому считаем и отслеживаем поквартальную динамику.

Так вот, самый свежий расчетный результат по новой модели – 33%.

Таков сейчас уровень производительности труда в России по отношению к американскому (Рисунок 8).

Американский – 100%, у нас – 33%.

То есть отставание примерно в три раза.

Должен сказать, что до 2018 года, действительно, виден прогресс.

В 2003–2006 годах соотношение было хуже для нас – около 26%.

И то, что мы подняли его к 33% за этот период, тоже неплохо.

Это показывает, что плюсики в национальной экономике все-таки есть.



Рис. 8

Принципиальный вопрос – почему мы держимся за производительность труда.

Потому что именно она должна стать целевым критерием наших макроэкономических прогнозов.

Не цена за бочку нефти, не валютный курс рубля, а производительность труда.

На нее в экономической системе завязано все: социалка, наука, образование, бюджет, уровень жизни, выравнивание регионального уровня развития и так далее.

В конце концов, это и решение вопросов по оборонно-промышленному комплексу.

Дальше.

Что позволяет делать новая макроэкономическая метрика?

Посмотрим на сравнительную производительную силу промышленности (Рисунок 9).

### Макроэкономическая метрика (99% корреляции с динамикой ВВП, новая ПФ)

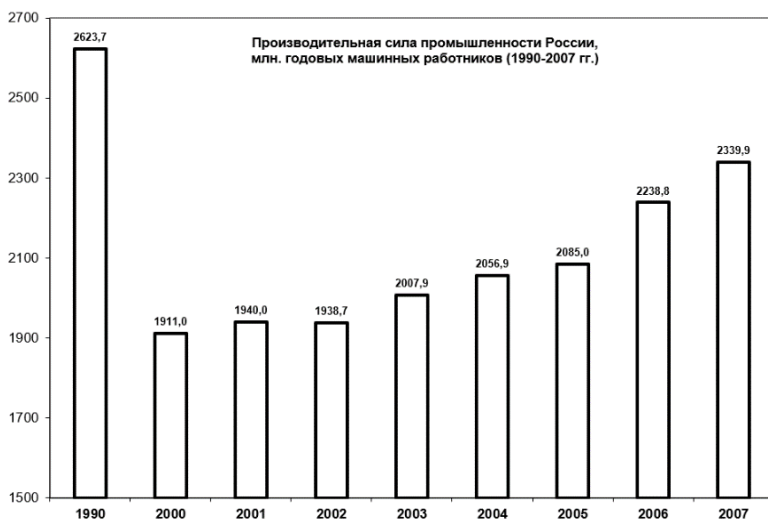


Рис. 9

1987 год. Машинных работников в Советском Союзе по отношению к американской промышленности было более 90%, что очень неплохо.

Уже к 1990 году наблюдается резкое падение.

И к 2005 году у нас осталось 36%. Сопоставление агрегированной производительной силы России и США мы можем считать по ежегодным данным, что гораздо оперативнее, чем по национальным счетам, которые дает Росстат, с учетом добавленной стоимости.

При донастройке нашей национальной статистики можно перейти в перспективе и к поквартальной метрике.

Качественный параметр – машинозамещение труда. Соотношение было 61% в 1990 году, а в 2005 году – 34%. Это я просто иллюстрирую возможности новой метрики.

Посмотрим динамику развития производительной силы в измерении годовыми машинными работниками в период с 1990 по 2007 год.

Самое главное, что исчисленная на этом горизонте динамика позволяет использовать новый вид производственной функции и получать оценку коэффициентов научно-технического прогресса.

Также с учетом производительности труда мы можем оценивать и качество индустриализации (Рисунок 10).

В этот период в США показатель был 0,95. То есть в среднем чуть выше нашего.

Значения коэффициента, представляющего качество советской индустриализации, за период с 1928 по 1980 год колебались в диапазоне 1,0–0,52; 0,97–0,66.

В этот период в США средний показатель был 0,95, то есть в среднем несколько выше.

### Макроэкономическая метрика: качество советской индустриализации (в США около 0,95)



Рис. 10

Эта метрика позволяет вывести макроэкономическую аналитику на качественно новый уровень.

Это не значит, что предлагаемые индикаторы должны быть интегрированы в какие-то национальные проекты.

Они необходимы для того, чтобы экономическое общество могло с помощью нового инструментария, цифрового инструментария ориентироваться, на какой стадии развития мы находимся.

### Модель предсказания кризиса

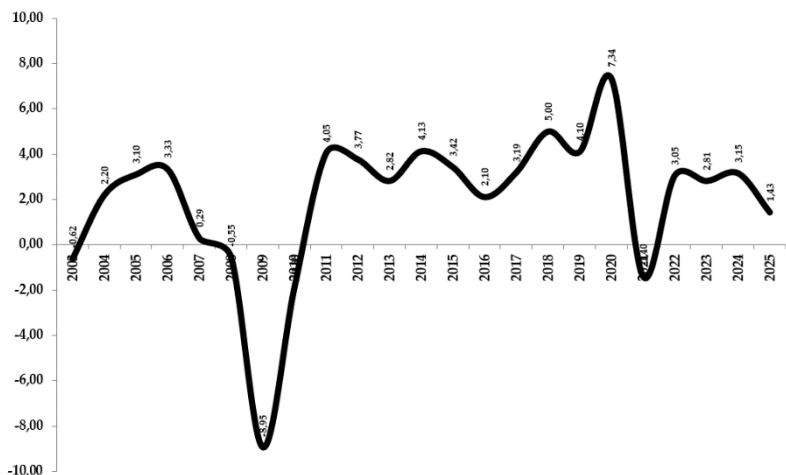


Рис. 11

Я уже отметил циклический феномен производительности труда.

Выделенные ее циклы позволяют в режиме онлайн видеть реальный бизнес-цикл в Соединенных Штатах и в нашей стране.

В нашей стране, правда, хуже.

Если будут вопросы, объясню почему.

В Соединенных Штатах сейчас, в 2025 году, заговорили о возможной рецессии.

А мы видим движение американского цикла в режиме почти онлайн – в месячном формате.

За май Соединенные Штаты существенно отпрыгнули к рецессии.

Но до рецессии еще далеко.

Национальный проект необходимо донастраивать и на микроэкономическом уровне, на уровне предприятия или компании.

Скажу о том, что предлагается.

Для уровня предприятий разработана новаторская КПД-система.

В ней не только и не столько акцент на бережливость.

Смысл КПД-системы в том, чтобы, во-первых, дать новый аналитический инструментарий для управленцев, для собственников, чтобы они видели реальную картину.

Как работает их предприятие, какой потенциальный КПД оно имеет по производительности труда, по добавленной стоимости, по доле рынка и тому подобное.

Есть фундаментальный вопрос: что вначале – заработная плата или производительность труда?

Высокая заработная плата, а потом высокая производительность труда?

Или высокая производительность, а потом высокая заработная плата?

Вопрос здесь сродни философской дилемме, что раньше – курица или яйцо.

Решение определяется просто – умением корректно определять и считать производительность труда.

Любое предприятие, если оно научилось считать свою производительность труда, свою эффективность труда, может делать следующий шаг и решать, как быть – платить за эффективность труда или же по существующим критериям, никак с ней не связанным.

Собственно, вся суть КПД-системы в том и состоит, что она связывает воедино заработную плату и производительность (эффективность) труда.

Причем КПД-система совершенно не требует ни норм, ни нормативов, ни расценок, ни тарифов.

В данном отношении она уникальна по экономичности, так как освобождает вообще весь контур государственного управления от напрасных затрат времени и позволяет создавать спрос самих предприятий на повышение производительности труда, так как оно равносильно увеличению заработной платы и добавленной стоимости.

Сегодня мы застыли при разработке различных отраслевых классификаторов, тарифных сеток.

Это невозможно сделать.

Это нерационально.

Это бессмысленная работа.

Хотя на нее затрачены и колоссальные средства, и колоссальные усилия. Но она бесполезна.

А КПД-система позволяет в течение полугода нарабатывать «большие данные» для того, чтобы конкретно для данного предприятия расставить работников по рейтингу эффективности.

Должен сказать, что два пилотных проекта уже выполнены.

Оба выявили колоссальные резервы производительности труда, причем их включение обходится без новой техники.

Тестирование отдельных элементов КПД-системы позволило на реальном предприятии с численностью работников 3 000 получить прирост производительности труда на 47%, качества – на 37%.

Это в течение трех месяцев после запуска системы.

На подготовку внедрения системы на этом предприятии ушел год.

Причины – разные, потому что предприятие – это живой и сложный организм.

Надо сказать, что верный алгоритм реализации национального проекта по производительности труда изначально виделся как набор одного-двух десятков пилотных проектов в различных секторах национальной экономики.

Разработка и тестирование таких проектов, их «привязка» к реальным условиям хозяйствования и вывод на гарантированный КПД позволяли получить готовую систему для всех однотипных предприятий и компаний.

При этом были бы наработаны «большие данные», создана национальная цифровая платформа, интегрированная с вычислительным контуром Росстата, подключены возможности специального ИИ и так далее.

На этом завершу.

Новые подходы я продемонстрировал.

Надеюсь, что из них хотя бы частично видна сложная мозаика, зачем нужен индикатор производительности труда и что с его помощью мы можем делать.

Спасибо за внимание.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Пожалуйста, Павел Алексеевич, Ваш вопрос.

**проф. МЕДВЕДЕВ П.А. – проф. ГУБАНОВ С.С.**

**МЕДВЕДЕВ П.А.**

д. э. н., проф., финансовый омбудсмен  
Ассоциации российских банков

**Медведев П.А.:** Спасибо большое.

Доклад, разумеется, очень интересный.

У меня технический вопрос.

Я, по-видимому, просто не понял технической детали.

По моим представлениям, из того, что Вы сказали, следует, что можно вклад каждого работника огромного предприятия определить с помощью Вашего метода.

А как это можно сделать?

Кто-то болт нарезает, а кто-то – гайку.

Гайка более эффективна при продаже компьютера или болт?

Как это можно сделать?

**Губанов С.С.:** Павел Алексеевич, Вы знаете, когда я пришел на предприятие и сказал, что это можно сделать, то отношение ко мне было примерно таким же.

Люди не понимали, как это можно сделать.

Как можно оцифровать то, что вроде как не оцифровывается. Как можно оцифровать бережливость, например.

Отдельную гайку нельзя оцифровать.

Точнее, оцифровать можно все, что угодно.

Но вклад отдельного работника в конечный результат работы предприятия, независимо от того, гайки он крутит, станок обслуживает, разрабатывает программу для ЧПУ или занимается логистикой, складом...

Оцифровать вклад любого работника можно.

И система четко продемонстрировала это на двух предприятиях (одно – машиностроительное, а другое – из сферы ЖКХ).

Более того, оказалось, что и вклад юриста можно оцифровать, и вклад бухгалтера, и вклад генерального директора.

А если говорить о национальном уровне, то можно оцифровать даже вклад нашего президента в производительность труда.

**Медведев П.А.:** Это какой-то очень таинственный ответ.

Один рабочий только нарезает гайки. Если вы можете выявить эффективность этого работника, разделите на количество гаек, которые он делает, и вы получите эффективность гайки.

Вы на мой недоуменный вопрос не отвечаете.

Я его задал для того, чтобы понять ответ.

**Губанов С.С.:** Павел Алексеевич, понимаете, когда мы занимаемся конкретикой... Человек сделал гайку, и, вроде бы, да, количеством гаек можно определить...

Ничего подобного.

Жизнь – штука такая интересная.

А если эта гайка некачественная?

И что Вы будете измерять?

**Медведев П.А.:** Теперь Ваш ответ понятен.

**Губанов С.С.:** Я занимаюсь системой с 1973 года.

Я на этом собаку съел.

Я прошел через таких титанов нашего машиностроительного комплекса, нашего ЖКХ.

И продемонстрировал им эффективность нашей системы.

Генеральный директор барнаульского «Трансмаша» Мальцев задавал мне такие же вопросы.

А когда в течение года я решил проблему, из-за которой стояло все это гигантское предприятие, он понял, как и зачем это делается.

Спасибо.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Понятно, что Павел Алексеевич задает провокационный вопрос, ответить на который сложно.

Но, с другой стороны, вопрос имеет право на жизнь.

акад. МАЕВСКИЙ В.И. – проф. ГУБАНОВ С.С.

**МАЕВСКИЙ В.И.**

акад. РАН, главный научный сотрудник  
Института экономики РАН

**Маевский В.И.:** Добрый день!

У меня два вопроса.

Один простой – технический.

Вы, когда даете формулы, там  $Q$  на  $N$  деленное,  $Q$  на  $N_{xt}$ , все-таки оговаривайте, что они означают.

Конечно, о чем-то можно догадаться.

А второй вопрос – по существу.

Вы говорите, что для оценки качества нацпроектов лучше использовать производительность труда, а не баррель нефти или валютный курс.

Конечно, показатель производительности труда выглядит более солидно, чем эти два.

Но есть же другие показатели, например, отношение темпа ВВП к инфляции или к темпам инвестиций.

Недавно Роберт Искандрович Нигматулин выступал по этому вопросу.

У меня тоже есть кое-какие соображения.

Почему Вы выдвигаете именно этот показатель, а не другие макроэкономические показатели, которые, в общем-то, тоже охватывают достаточно серьезные аспекты?

На сегодняшний день они актуальны, потому что мы смотрим – по крайней мере, в рамках денежно-кредитной политики – на ситуацию в экономике с точки зрения инфляции.

А надо смотреть с точки зрения и инфляции, и темпов ВВП.

И как-то балансировать эти процессы, находить компромисс.

То есть почему именно производительность труда, а не другие показатели, которые, в общем-то, сейчас тоже предлагаются?

**Губанов С.С.:** Уважаемый Владимир Иванович, смысл вопроса понятен.

Да, я думаю, что присутствующего здесь Александра Александровича мы вполне можем загрузить такой работой, как многовариантный расчет.

Существует возможность многовариантных расчетов.

Можно в качестве целевого критерия модели, целевой функции модели перелопатить все, что нас интересует.

В том числе и ВВП с учетом или без учета инфляции, в том числе и производительность труда.

И посмотреть, что нам больше подходит и что нас больше удовлетворяет.

Многовариантные расчеты никто не отменял, Владимир Иванович.

**ИГИТЯН М.Ю. – проф. ГУБАНОВ С.С.**

**ИГИТЯН М.Ю.**

преподаватель МГИМО МИД России, президент Фонда поддержки международных экономических и гуманитарных программ «Стратегия»

**Игитян М.Ю.:** Спасибо большое за очень интересный доклад.

Знаете, структурные дисбалансы в России часто объясняют сырьевой зависимостью.

При этом есть пример Норвегии – тоже нефтезависимой страны, где показатель производительности труда в 2,5 раза выше, чем в России.

И ключевым фактором там являются не технологии, а качество управления.

Например, децентрализация решений.

Согласно исследованиям Высшей школы экономики, большинство руководителей в России считают главным барьером нежелание сотрудников меняться.

На Ваш взгляд, в чем корень проблемы – в структуре экономики или культуре управления?

**Губанов С.С.:** Да. Это серьезная проблема, серьезный вопрос.

Потому что он коррелирует и с другими данными.

«Опора России» проводила среди своих членов-участников опрос: «Как вы относитесь к производительности труда, кто ее учитывает?»

Из 3000 собственников только трое ответили, что их интересует производительность труда.

То есть одна тысячная.

Да, люди не хотят меняться в этом отношении, я вполне согласен.

И когда я работал с предприятиями, это было большой проблемой.

Меня бы не пригласили, если бы проблема, от которой зависела жизнь предприятия, не перевешивала бы это нежелание меняться.

То есть проблема была уже настолько смертельна для предприятия, что там был запрос на ее решение.

А в остальном, я согласен, у нас необходимо менять культуру производства.

Собственно, Александр Александрович об этом сказал.

И когда задавали вопрос о модели «экономического человека», то это тоже в какой-то степени с этим связано.

Но у работников, на которых была распространена КПД-система, когда мы заинтересовали их в эффективной работе рублем, у них мотивация стала подниматься.

И это тоже очень интересный результат.

«До» был полный скептицизм, а «после» – хорошее отношение.

**Игитян М.Ю.:** Спасибо большое. Еще хотел дополнить.

Допустим, в Японии в 40-е годы была внедрена система кайдзен<sup>4</sup>.

Это система, при которой наблюдаются малые улучшения от рядовых сотрудников.

Такой низовой подход, когда они были вовлечены в процессы.

Как Вы думаете, в России это возможно при нашей централизации?

---

<sup>4</sup> Кайдзен (kaizen) – японская философия и практика, нацеленная на постоянное совершенствование производственных процессов, оптимизацию управления, улучшение всех сторон жизни работников.

Имеется в виду не конкретная компания, а как реальный подход к ситуации в целом.

**Губанов С.С.:** Вы знаете, да, применяется система постоянных градуированных микроскопических изменений.

Грубо говоря, поток дифференциалов, который потом складывается в некий интеграл.

Это очень важно, если такая культура есть.

Но, опять же, все упирается в мотивацию.

В чем еще один из недостатков алгоритма МЭР, заложенного в нацпроект?

Потому что он не решает проблему мотивации персонала.

Проблему мотивации решит только связь заработной платы с производительностью труда.

И там, где эта связь появляется, отношение меняется.

Я бы с радостью представил вам самих работников, их мнение.

И они бы подтвердили.

Для человека не важно, будет он получать больше или меньше.

Это не мотивация.

Мотивация – когда человек знает, за что он получает и что за это он получает справедливо.

Я прихожу на предприятие – и в чем заключается моя функция как аналитика?

На что мы тратим время на первом этапе?

Мы тратим его на изучение того, кому и за что на этом предприятии платят.

Потом наступает вторая функция – оцифровки, мы оцифровываем необходимые данные.

А третья – мы показываем собственнику результаты, из которых обычно видно, что за счет эффективных сотрудников дотируются неэффективные.

И он видит, причем в денежном выражении, во сколько ему это обходится по фонду зарплаты, по добавкам и премиям, по добавленной стоимости.

Тогда собственник начинает совершенно по-другому относиться к аналитической работе и понимать, что значит система управления рабочим временем на предприятии.

Но сейчас у многих просто закрыты глаза.

Как правило, собственник или владелец компании не знает, кто зарабатывает финансовый поток.

Точнее, у него есть цепочка создания ценностей, но он не знает, какое звено у него «рабочая лошадка».

**РОМАНОВ В.В.**

инвестиционный консультант

**Романов В.В.:** Спасибо большое за предоставленную возможность.

Сергей Семенович, скажите, пожалуйста, как Вы считаете, исходя из рассматриваемой темы о влиянии производительности труда на конкурентоспособность.

Какова роль не персональной выработки, персональных навыков, а оптимизации бизнеса и технологических процессов в целом?

Ваш взгляд на этот вопрос.

**Губанов С.С.:** Знаете, коллеги, производительность труда и конкурентоспособность соотносятся как базис и надстройка.

Конкурентоспособность, безусловно, строится на производительности труда, потому что производительность труда – это издержки.

А издержки – это и окупаемость инвестиционных проектов.

Опять же, в рамках КПД-системы чуть шире рассматривается этот вопрос.

Если кратко, в обзорном ключе.

Когда мы начинаем работать с предприятием, то первый вопрос, который интересуется, – модернизация, и как оценить инвестиционную окупаемость?

Что прежде всего модернизировать: какой участок, какие виды техники?

Где узкие места?

Что держит общую эффективность всей цепочки?

И через оценку производительности труда, как ни странно, конкретного рабочего, а он же работает на технике, мы определяем критерии эффективности инвестиций.

И приоритетность этих инвестиций в новые технологии.

Гарегин Ашотович, извините, Вы пытались инициировать рассуждения по поводу государства и конкурентоспособности.

Можно я парадоксальным образом отвечу на этот вопрос?

Я очень люблю все оцифровывать, поэтому оцифровал и эту задачу.

И сделал модель конкуренции на классических данных.

От полученного результата я пришел в изумление.

Итог таков: чем свободнее конкуренция, тем быстрее она заканчивается полной, стопроцентной монополией.

Это парадокс.

Но так бывает и в жизни.

Я потом задумался о том, что я получил. А когда стал просматривать практические материалы, оказалось, так оно и есть.

Например, в Соединенных Штатах по авиационным технотронным двигателям – стопроцентная монополия, по микропроцессорам – стопроцентная монополия.

И это при том, что у них три корпорации.

Но они работают над различными видами нишевых процессоров.

Одни создают их для искусственного интеллекта, другие, допустим, для обороны, третьи – для космоса, четвертые – для автопрома, пятые – для смартфонов.

И у каждой корпорации – стопроцентная монополия.

Уникально, но это так.

**Тосунян Г.А.:** Хорошо. Будем считать это «парадоксом Губанова». Но я сомневаюсь в объективности этого тезиса.

Коллеги, перейдем к третьему докладу.

Послушаем нашего коллегу Максима Валерьевича Папушенко – «Результаты нацпроекта “Производительность труда” 2018–2024, цели федерального проекта “Производительность труда” до 2030 года».

## ДОКЛАД 3

**ПАПУШЕНКО М.В.**

к. э. н., генеральный директор АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда», администратор федерального проекта «Производительность труда»

### **РЕЗУЛЬТАТЫ НАЦПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» 2018–2024, ЦЕЛИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» ДО 2030**

Уважаемый Гарегин Ашотович, уважаемые коллеги, для меня честь выступать здесь.

Мой доклад будет кратким, я сокращу свое выступление и больше времени оставлю на дискуссию, если она понадобится.

Вопрос, согласно повестке, касается подведения кратких итогов реализации национального проекта повышения производительности в Российской Федерации.

И определения того, каковы задачи, и самое главное – каковы инструменты достижения новых целей, обозначенных в национальном проекте «Эффективная и конкурентная экономика» и соответствующем федеральном проекте, входящем в состав национального проекта «Производительность труда».

Что касается показателей, зафиксированных в федеральном проекте за предыдущую шестилетку.

Сразу скажу, что все они были достигнуты.

Охват предприятий базовых несырьевых отраслей составил свыше 6 700 единиц.

Напомню, что фокус федерального проекта был направлен именно на такие предприятия, с выручкой свыше 400 млн рублей в год.

В число базовых несырьевых отраслей входили на разных этапах, за небольшим исключением, обрабатывающая промышленность, строительство, сельское хозяйство, торговля, транспорт, туризм. Сейчас торговли среди них нет.

Какой результат мы получили?

На этих свыше 6500 предприятий производительность выросла в среднем более чем на 24% за весь период – с 2018 по 2024 год.

Охват обученного персонала превысил 100 000 человек, от топ-руководителей до среднего звена, также были обучены внутренние тренеры на предприятиях для создания культуры постоянных улучшений.

В среднем снижение времени протекания процессов – более чем на 30%.

И конечно, в таких же величинах выросла выработка продукции в потоке.

Кроме того, за это время благодаря национальному проекту была создана единая инфраструктура повышения производительности, единая сеть.

В нее вошли: Министерство экономического развития России как уполномоченный орган Правительства Российской Федерации, Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда, уполномоченные региональные органы власти, региональные центры компетенций более чем в 60 регионах, а также наши партнеры – Российский экспортный центр, Всероссийская Академия

внешней торговли, Фонд развития промышленности Минпромторга России, который оказывал поддержку участникам федерального проекта, кредитуя их по льготной ставке – от 1% годовых.

Кроме того, была создана информационная платформа, которая доступна как участникам этого федерального проекта, так и всем желающим для ознакомления, обучения и тестирования этих инструментов.

Общее количество пользователей – свыше четверти миллиона организаций и физических лиц.

Важно, что была создана «бережливая тысяча» – это тысяча высококлассных сертифицированных экспертов в России.

Важнейший результат этого федерального проекта, как раз перекликается с тем, что Вы, Сергей Семенович, сказали о необходимости будущей «донастройки» этого федерального проекта.

На наш взгляд, хорошо и то, что на уровне государства (от главы нашего государства, президента России, до экономического блока, до региональных властей и деловых объединений) было акцентировано, что на экономический рост необходимо смотреть через призму роста производительности труда.

Важнейший результат также то, что у бизнеса появился очень четко выраженный, сформулированный запрос на трансформацию своих производственных систем.

Стало понятно, что этот нац. проект может давать для бизнеса. Эти прямые выгоды и эффекты они увидели, и, соответственно, количество их запросов существенно возросло.

Практически все публичные выступления главы государства, премьера, министров связаны с вопросами роста производительности труда.

Ключевые задачи, которые поставлены в Указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», обозначены так, что надо охватить не менее 40% крупных и средних предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, чтобы они были вовлечены в реализацию проектов по повышению производительности труда.

И важнейшая задача согласно указу – что вся социальная сфера, 100% всех государственных и муниципальных организаций всех шести ключевых отраслей социальной сферы федерального, регионального, муниципального уровня, должны быть тоже вовлечены.

Это свыше 120 тысяч организаций.

Как раз это идет в дополнение к Вашему докладу, Сергей Семенович, как некоторый комментарий, некоторая рефлексия и ответы.

Премьер-министром утвержден «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

В нем четко зафиксировано, что к 2030 году рост производительности труда в стране должен вырасти не менее чем на 20,7%.

И, что важно, эта задача декомпозирована на все отраслевые министерства.

За базу взят не 2024 год, а 2023 год.

В среднем получается ежегодно интегральный рост порядка 2,5–2,7%.

Где-то по наибольшему потенциалу по отраслям у нас с Александром Александровичем данные совпадают, где-то не совпадают.

Как раз это можно обсуждать.

Ключевые факторы. Буду апеллировать к Вам, Сергей Семенович.

Если говорить про факторы, я с Вами полностью согласен.

Влияет огромное количество явных факторов и не меньший перечень скрытых, неочевидных на первый взгляд факторов.

### **Мероприятия национальных проектов технологического лидерства и госпрограмм с фокусом на производительности труда**

- повышение операционной эффективности;
- адресная поддержка ФЦК и РЦК;
- тиражирование лучших практик через ОЦК, разработка и внедрение «коробочных» решений;
- технологическое развитие, роботизация, автоматизация и цифровизация;
- развитие компетенций сотрудников и руководства и кадрового потенциала;
- рост высокопроизводительных инвестиций и доступности капитала;
- развитие инфраструктуры и экспортного потенциала;
- снятие административных барьеров.

Первый блок – за счет чего это будет реализовываться.

Продолжение, но частично в измененном формате адресной поддержки предприятий БНО, направленной на повышение эффективности в реальном секторе экономики.

За счет чего эта адресная поддержка?

Наша команда ФЦК, команды более чем 60 региональных центров компетенций адресно работают с каждой компанией, с их собственниками, директорами, лидерами изменений на этих предприятиях.

К 2030 году стоит задача – охватить 12 тысяч предприятий.

Уже вовлечено 6 700, соответственно, предстоит вовлечь в реализацию нацпроекта еще 5 300, используя новые подходы, лучший опыт, а также иногда и исключая проблемы, которые возникали в предыдущую шестилетку.

Второй большой блок, о котором говорили и Вы, и Александр Александрович, – это вторая группа важнейших факторов: технологическое перевооружение, технологическое развитие, роботизация, автоматизация, цифровизация, развитие кадрового потенциала, развитие компетенций и образования людей.

Следующий блок.

Рост высокопроизводительных инвестиций.

Не так давно под руководством министра было совещание.

Мы обсуждали с коллегами, что не каждый инвестиционный проект дает прирост среднего уровня производительности труда.

Очень часто инвестиции, инвестиционные проекты с длительным циклом окупаемости, с очень долгой инвестиционной стадией в дальнейшем, когда привлекаются кредитные ресурсы, когда продукт не высокомаржинальный, тогда в длинном периоде времени такие проекты не увеличивают производительность труда, а наоборот, ее снижают.

Пятый блок – о влиянии на рост производительности труда развития инфраструктуры, экспортного потенциала и, конечно, улучшения условий ведения бизнеса через снятие административных барьеров.

Вот пять основных групп факторов, о которых наш министр докладывал на стратегической сессии у премьера, где присутствовало большинство экспертов в этой предметной области.

Что касается фактора роботизации в рамках технологического развития, это уже работает.

Наш Федеральный центр компетенций учредили Правительство РФ и Минэкономразвития РФ.

Мы также работаем по соглашению с Минпромторгом России, от которого получили конкретный заказ.

За шесть лет мы на 1500 промышленных российских предприятиях проведем диагностику, анализ и оценку внедрения роботизированных комплексов с точки зрения эффективности, целесообразности, в том числе финансово-экономической.

Что включает в себя эта работа?

Это полный анализ существующего положения дел, поиск и анализ узких мест на производственных участках.

В дальнейшем – подбираем оптимальные из имеющихся сегодня в мире решений.

Здесь нет запрета на импортных роботов, но мы, конечно, стараемся совместно с Минпромторгом РФ находить отечественные решения.

Далее производим расчеты и формируем финансово-экономическое обоснование, за сколько месяцев или лет окупится внедрение роботизированного комплекса.

Причем при расчетах мы закладываем в формулу сегодняшнюю рыночную процентную ставку коммерческих банков.

Уже с начала года у нас целый ряд проектов реализован. Этот год стартовый, запланировано привлечь порядка 120 компаний.

И за предстоящие 5 лет мы охватим 1500 предприятий.

Такое же направление по станкостроению.

Мы по задаче Правительства РФ, Минпромторга РФ занимаемся также повышением производительности труда в отрасли станкостроения.

Как выглядит сегодня задача, и как выглядит система управления, организационная модель? Что поменялось?

Во-первых, как я уже сказал, в работу включена вся социальная сфера, все шесть отраслей.

По поручению премьер-министра в каждом министерстве создается или уже создан отраслевой центр компетенций, который будет выполнять задачи повышения производительности в своей отрасли.

Таким образом, инфраструктура расширяется.

Задача этого отраслевого центра компетенций будет состоять не только в адресной поддержке организаций, но и в тиражировании лучших практик в своих сферах на основе уже доказавших свою эффективность решений комплексно, с нашим участием, с участием экспертного сообщества.

Например, это касается социальной сферы.

Там объем колоссален, 123 тысячи организаций.

Адресно, с поддержкой федерального, отраслевого, регионального центров компетенций реализовать проекты во всех этих организациях.

Но внедрить с поддержкой ОЦК «коробочные» решения, которые будут разработаны или уже имеются сегодня, – реально.

Это, как определено в федпроекте, набор работающих апробированных эффективных инструментов, которые могут и должны внедряться.

Акцентирую Ваше внимание на социальной сфере.

Не буду называть пока организацию, но по совместной договоренности Министерства здравоохранения и Минэкономразвития мы выходим на крупнейший медицинский центр в России по их заказу.

Они пояснили, что сердцем клинической больницы является не приемное, не диагностическое отделение, а операционный блок.

Как подчеркнул руководитель этого всероссийского медцентра, здесь смотрят на операционный блок как на классический поток.

По словам руководителя, здесь многое уже применили.

Но они надеются, что вместе с нами (ФЦК) удастся повысить пропускную способность этого участка за счет внедрения технологий бережливого производства и управления.

Он абсолютно убежден, что мы сможем тиражировать это на все региональные клинические больницы нашей страны.

Речь не только про повышение операционной эффективности, мы вместе с ними уже видим массу других резервов, которые могут реализоваться.

Что касается реального сектора.

Такие же отраслевые центры компетенций (ОЦК) созданы практически в каждом министерстве.

И мы будем взаимодействовать, Федеральный центр компетенций будет ежегодно их сертифицировать, передавать методики.

Но самое важное, что по поручению премьер-министра каждый министр должен утвердить отраслевую программу повышения производительности труда по своим сферам.

Это не будет чем-то абсолютно новым для них, потому что, по большому счету, все ресурсы, которые есть у министерства сегодня, прописаны либо в отраслевых национальных проектах, либо в отраслевой государственной программе.

Соответственно, сейчас отраслевая программа роста производительности – некий срез, выдержка из этих госпрограмм, нацпроектов.

Перед нашим Федеральным центром компетенций сейчас стоит задача – по поручению вице-премьера Александра Новака представить совместно с ФОИВами и ОЦК актуализированные расчеты всех этих факторов при разработке программ.

Как каждый фактор будет влиять на прирост производительности труда в конкретной отрасли.

Коллеги, это краткий доклад. Гарегин Ашотович, я, как и обещал, досрочно.

С удовольствием отвечу на все вопросы.

**Тосунян Г.А.:** Да, молодец, Максим Валерьевич.

И за содержание, и за такое отношение к регламенту. Действительно, в вопросах и в полемике многое можно еще добавить.

Павел Алексеевич сейчас опять задаст каверзный вопрос. Вы спокойно относитесь к его вопросам.

**проф. МЕДВЕДЕВ П.А. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.**

**Медведев П.А.:** Спасибо.

Некоторое время тому назад была другая программа повышения производительности труда.

Она предполагала создание 25 миллионов высокопроизводительных рабочих мест.

И эта программа была распределена не по отраслям, ответственными за ее исполнение были назначены губернаторы.

Один знакомый губернатор пригласил меня для того, чтобы я помог ему выполнить квоту.

И это было очень эффективно.

Вызывали предпринимателя и предлагали ему сделать определенное количество прогрессивных рабочих мест.

Он, конечно, брал под козырек и делал ровно столько, сколько ему велели.

Почему-то об этой программе забыли.

Кому она помешала?

Можно было бы параллельно организовать программу и по отраслям, и по губернаторам.

Тогда эффект был бы вдвое больше.

Почему этого не сделано?

Спасибо.

**Папушенко М.В.:** Я девять лет руководил министерством.

И мы проводили одни из первых пилотов в России.

Работали непосредственно с компаниями, создавали свои региональные центры компетенций.

На самом деле у губернаторов, у региональных правительств такой показатель эффективности установлен.

Создана единая инфраструктура в регионах, включая воссоединенные регионы России.

Поэтому у губернаторов эта задача стоит.

Более того, совсем скоро состоится большая стратегическая сессия, на которой будут рассмотрены подходы к увязке и гармонизации нацпроектов с интересами губернаторов.

Потому что у них тоже достаточно много показателей.

У них есть указ № 1014, по которому президент оценивает эффективность работы каждого губернатора и его команды, – там 21 индикатор.

Соответственно, здесь некий интегральный показатель.

Но у каждого губернатора утверждены региональные проекты.

В каждом регионе определено, какой прирост по производительности труда должен быть обеспечен.

А там необходимо, чтобы половина охваченных предприятий в регионе обеспечили прирост производительности труда не менее 5% в год.

Поэтому, Павел Алексеевич, губернаторы полностью, скажем так, в тренде.

**акад. ИВАНОВА Н.И. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.**

**Иванова Н.И.:** Уважаемый Максим Валерьевич!

Спасибо за такую картину повышения компетенций в сфере производительности труда.

Боюсь показаться резкой и невежливой.

Но мне кажется, Вы не захотели отвечать на вопрос о предыдущих программах.

Это, мне кажется, хроническая болезнь многих наших ведомств.

В связи с этим, чтобы заострить вопрос, все-таки расскажите, пожалуйста, каков функционал Вашего центра.

Я просто его не очень понимаю.

Вы готовите опросы, делаете на основе этих опросов какие-то предложения в федеральные министерства и ведомства?

Они делают встречную корректировку?

Или это остается на уровне экспертной работы и совершенствования компетенций?

Спасибо.

**Папушенко М.В.:** Спасибо за вопрос.

Совсем не уйду от вопросов коллег.

Сначала отвечу про программу «25 миллионов высокопроизводительных рабочих мест».

Это абсолютно взаимосвязанные программы.

Увеличивать производительность труда в организациях, не создавая высокопроизводительные рабочие места, практически невозможно.

Именно поэтому и инвестиции должны быть высокопроизводительными.

Это, по сути, такая триада: инвестиции, высокопроизводительные рабочие места и в целом интегральная производительность труда.

Что касается того, чем занимается наш АНО «Федеральный центр компетенций».

Мы занимаемся не только анализом, Наталья Ивановна.

Пользуясь случаем, официально приглашаю Вас к нам.

И вообще, хотел бы пригласить всех присутствующих к совместной работе по возможной донастройке показателей, инструментов, расчетов и оценке влияния каждого фактора.

Наши сотрудники – это бывшие главные инженеры, директора производств, аналитики крупнейших национальных компаний всех отраслей российской промышленности, руководители высшего звена министерств и ведомств, а также научные сотрудники и исследователи.

В рамках этого проекта мы на шесть месяцев приезжаем на предприятие, выходим в цеха, где два месяца вместе с руководством предприятия, с инженерами, с руководителями среднего звена исследуем и анализируем производственные потоки.

Определяем ключевые потоки – наиболее значимые с точки зрения создания стоимости по затратам, либо наибольший центр создания прибыли.

И вместе с ними потом рассчитываем, что можно изменить в интересах сокращения времени протекания процессов, сокращения незавершенного производства, сокращения избыточных запасов и выхода на новые возможности.

Утверждаем с ними программу действий.

По итогам работы с предприятием на земле (в регионе) получаем соответствующие результаты, эффекты.

Это очень кратко, чем мы занимаемся.

Также мы проводим комплексное обучение руководства и сотрудников предприятий, на которых реализуем проект по повышению производительности труда (об этом говорил ранее).

Кроме того, мы формируем методологию для региональных центров компетенций, консультируем их, правительство, профильные министерства по этому направлению.

Но ключевая, абсолютно стержневая работа – это работа непосредственно на предприятиях, в цехах.

Это работа с руководством предприятия и теми, кто непосредственно занимается там управлением материальными потоками.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Наталья Ивановна, естественно, есть множество параметров, по которым можно разделять чиновников и представителей бизнеса.

Один из показателей, который мне кажется важным и ценным, – это открытость человека независимо от того, какую сферу деятельности он представляет.

Максим Валерьевич, как мы видим, не только готов вести диалог, но он сам вызвался прийти и выступить.

Он не боится вопросов и пытается отвечать на все, даже несколько выходящие за рамки его компетенции.

Это большое достоинство, потому что только в диалоге, с получением обратной связи, может быть найдено решение.

Спасибо, продолжим. Олег Сергеевич, Ваш вопрос.

**д. э. н. СУХАРЕВ О.С. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.**

**СУХАРЕВ О.С.**

д. э. н., главный научный сотрудник Института экономики РАН, главный научный сотрудник Института проблем развития науки РАН, профессор кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова

**Сухарев О.С.:** Уважаемый Максим Валерьевич, спасибо за Ваше сообщение.

Вы делаете, вероятно, очень интересную и полезную работу.

Перед вопросом короткая цифровая преамбула, по памяти.

Россия в 2023 году импортировала 35 тысяч станков, в 2024 году – 27 тысяч станков.

В 2024 году в России произведено 11 тысяч станков, из них высококлассного уровня – всего 900 штук.

У Вас программа касается повышения производительности в станкостроении.

Кстати, Калашников Сергей Вячеславович спрашивал про производительность роботов.

Конечно, техническая система характеризуется своей производительностью, это часто не принимают во внимание, к сожалению.

Производительность станка – это параметр технического изделия: и для робота она есть, и для электропечи, и для другого.

У меня вопрос: на какой промышленной (индустриальной) базе Россия будет повышать производительность?

И как связаны отрасли, например, станкостроения и робототехники?

Ведь роботы делаются с применением станков и сами в свою очередь могут быть частью (элементом) станка или вспомогательного устройства.

Как осуществляется межотраслевое взаимодействие в решении задачи повышения производительности труда?

И еще: какая производительность нам нужна, и каким должен быть ее рост?

Повышение на 2–3% или на сколько?

Александр Александрович говорил: «Два процента – потолок».

А сколько надо и сколько потянем – вот главный вопрос. Имеются здесь представления?

**Папушенко М.В.:** Олег Сергеевич, спасибо.

Вопрос, конечно, важный.

Я повторяю, просто я работал в регионе.

Будучи руководителем министерства, объездил все предприятия и знаю этот бизнес.

Я понимаю и людей непосредственно в цехах, и собственника.

Приведу пример одной компании – [gorelovskiy.ru](http://gorelovskiy.ru)<sup>5</sup>.

Прекрасная высокотехнологичная компания.

Она небольшая, порядка ста человек, производит станки с ЧПУ.

По мнению собственника, сегодня он не может выпускать тираж, это экономически нецелесообразно ввиду целого ряда макроэкономических факторов.

И они тоже обоснованы на данном этапе.

Что касается роботов.

---

<sup>5</sup> Российский производитель ЧПУ-станков «Конструкторское бюро Гореловский».

Не знаю, удалось ли кому-то из присутствующих посетить 25-ю юбилейную международную специализированную выставку Минпромторга, которая проходила в Экспоцентре в конце мая – «Металлообработка – 2025».

Прекрасная выставка с точки зрения будущего.

Там демонстрировалось огромное количество экспонатов, в том числе компаний-дистрибьюторов, различных интеграторов и зарубежных производителей-поставщиков.

Мы видим эволюцию китайской национальной политики в сфере робототехники, которая поглотила ключевые компании, производящие лучших роботов в мире.

Взять пример той же компании «Кука».

Это одна из возможных стратегий, но на нее нужны огромные ресурсы.

Взаимосвязь роста производительности станкостроения и роботостроения, конечно же, не скажу, что прямолинейная.

Но, бесспорно, она почти линейная.

Однако при условии соответствующей серийности выпуска, необходимого и достаточного объема выпуска, а также устойчивого платежеспособного спроса на продукцию «роботизируемого» предприятия.

Конечно, я не уполномочен говорить за все министерства.

Но отмечу лишь, что слава Богу, что такие решения были приняты на уровне руководства страны.

Надо понять, что даже если полторы тысячи предприятий удастся роботизировать...

Возникает вопрос: почему Министерство промышленности и торговли делает некое комплексное решение?

Оно понимает, собственник предприятия осознает, что ему нужно ставить роботизированный комплекс, и возникает вопрос стоимости.

И Минпромторг как дополнение предлагает такому предприятию пятипроцентный кредит, пятипроцентный лизинг.

И плюс компенсация части капитальных затрат (CAPEX) от внедрения этого.

Вот такие комбо-решения.

По станкостроению, по тем цифрам, которые Вы назвали, с удовольствием, Олег Сергеевич, поделюсь с Вами своим мнением как экономиста, а не как должностного лица.

И можем тоже вместе обсудить.

Во многом разделяю Вашу точку зрения.

**д. э. н. КУЛИКОВ Н.И., к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.,  
акад. ТОСУНЯН Г.А.**

**КУЛИКОВ Н.И.**

д. э. н., профессор кафедры экономики  
Тамбовского государственного технического университета

**Куликов Н.И.:** Добрый день, уважаемые коллеги!  
Очень интересные и хорошие программы.  
У меня такой к Вам вопрос.

К 2030 году запланирован рост производительности  
труда на 20%.

Это требует огромных затрат – это модернизация,  
цифровизация, автоматизация, роботизация, высокопро-  
изводительные рабочие места.

Но в нынешних условиях, при такой ключевой  
ставке, во-первых, это просто нереально.

Во-вторых, сокращается потребительский спрос.

И если посмотреть всю информацию, то сегодня  
многие предприятия, которые планировали это делать, со-  
кращают целые отделы, департаменты айтишников.

И в этой ситуации не получится так, как приводи-  
лось в примере у первого докладчика, что на 2024 год пла-  
нировали повысить производительность труда на 5,1%.

Это не смогли реализовать и перенесли выполнение  
этого показателя до 2030 года.

Поэтому первый вопрос: можно ли что-то сделать в  
этих условиях?

И второй вопрос.

У нас низкая производительность труда, и работода-  
тели не заинтересованы в ее повышении.

У нас очень низкая зарплата, в регионах средняя зар-  
плата – 55–60 тысяч.

Это при том, что у нас с утра до вечера говорят, что зарплата растет, она высокая.

Но относится это к Центральному федеральному округу, а точнее, к Москве и Московской области.

А зарплата свыше 100 тысяч, допустим, в Тамбовской области, всего менее чем у 2% работающих.

У меня все, спасибо.

**Папушенко М.В.:** Готовясь к нашему совещанию, пересматривал весь дайджест, мнения всех экспертов по итогам Питерского форума про ключевую ставку.

Там даже сказали про пару рубль/доллар, дав намек всему рынку.

Свое мнение высказали уже все, начиная от вице-премьера Новака, банкиров Грефа, Костина до главы нашего государства Путина.

Все дали ориентиры по валютному коридору, включая ориентир по ключевой ставке.

То есть мы ждем.

Здесь сегодня присутствует цвет российской экономической науки.

Думаю, что все едины во мнении, какие риски создает сохранение такого положения.

Что касается зарплат. Просто напомним.

И Сергей Семенович говорил по поводу расчета производительности труда.

У нас сегодня существует несколько методик.

Методика Росстата, которая как раз учитывает фонд отработанного рабочего времени с точки зрения международных стандартов ОЭСР.

Есть методика, которая применяется для расчета роста производительности на конкретном предприятии.

И там, напомним, в формуле, которую подписал еще Орешкин, будучи в должности министра, это сумма

прибыли компании плюс сумма оплаты труда, деленная на численность работников этой компании.

По большому счету, получается «прибыль капиталиста», «прибыль работника».

И то, о чем Вы, Николай Иванович, говорите, справедливо.

Отчасти я разделяю Ваше мнение, что с такой заработной платой в регионах мы далеко не уйдем.

Но при этом мы слышим мнение преобладающего числа экспертов о том, что рост зарплат не должен превышать рост производительности труда.

Вспомнилось выступление Кудрина в 2012 году, когда была иная ситуация.

Он об этом же говорил еще тогда.

Прошло 13 лет, дискуссия на эту тему продолжается.

**Тосунян Г.А.:** Мотивация для инвестиций.

**Папушенко М.В.:** Вообще, да.

То есть это просто очень серьезная развилка.

Опять же, мы не должны забывать, что доля государства в экономике сегодня, по разным оценкам, порядка 50%.

**Тосунян Г.А.:** В финансовой сфере – 70% с лишним.

**Папушенко М.В.:** Под 75%.

Здесь еще вопрос: как влиять на частный сектор?

Эти решения принимаются там.

Мы можем стимулировать.

Сегодня государство оказывает очень серьезную финансовую поддержку бизнесу с точки зрения суммарного объема.

И спрашивается, не пора ли рассмотреть вопрос увязки предоставления финансовой господдержки с

некими обязательствами со стороны получателей (бизнеса) по росту производительности и иными действиями собственника.

Здесь нет однозначного ответа.

**Куликов Н.И.:** Можно пару слов добавить?

Хочу сказать, что из-за низкой зарплаты люди не идут на предприятия.

У нас сегодня зарегистрировано 14 миллионов самозанятых.

Это одна из причин.

Еще низкая зарплата не стимулирует предприятия повышать производительность труда.

Зачем?

Можно платить копейки, и пусть работают.

И второе.

Тут несколько раз говорили, что доля государства в валовом внутреннем продукте – свыше 50%.

У меня в декабре вышла статья «Нужна ли в России большая приватизация госкомпаний?».

Если посчитать долю государства в общей стоимости акционерного капитала, то, по моим расчетам, она составляет всего 23%.

Это не выше, чем в Германии.

Поэтому, как сказать...

А нам предлагают, как еще в 90-е годы предложил МВФ, считать долю государства в валовом внутреннем продукте, как считается сегодня.

В корне не согласен с этим.

**Тосунян Г.А.:** Хорошо.

Пожалуйста, коллега Абрамов.

**Абрамов А.Е.:** Спасибо большое за очень интересный доклад.

У меня возникло некоторое ощущение противоречия с тем, что говорил Александр Александрович.

По доле оплаты труда в ВВП.

В свете современной экономической дискуссии производительность труда можно повышать за счет автоматизации, когда не создаются новые эффективные рабочие места.

Или за счет повышения предельной производительности труда, когда такие места создаются.

В монографии Аджемоглу и Джонсона «Власть и прогресс» (2023) показано, что в США рост производительности идет первым путем, неэффективным для общества, и это проявляется в снижении доли оплаты труда в ВВП.

У меня вопрос такой.

В Вашем исследовании как-то разделяется стратегия роста производительности просто в виде автоматизации и в виде того, чтобы создавался «прицепной вагон» (как его понимают авторы упомянутой монографии) за счет повышения предельной производительности труда?

И второй, очень короткий вопрос.

В Ваших стратегиях Вы учитываете проблему необходимости ликвидации предприятий, на которых невозможно повысить производительность труда?

Не происходит ли такой феномен, что мы позволяем существовать предприятиям, которые лучше было бы закрыть?

Спасибо большое.

**Папушенко М.В.:** Спасибо большое.

Если позволите, я начну со второго вопроса.

Вы это подметили очень тонко. С точки зрения наших участников.

Компания, которая заходит в наш проект, получает благо от государства.

Для бизнеса это бесплатно.

Это уже предоплачено федеральным бюджетом.

Кстати, вернусь к вопросу Натальи Ивановны, которая говорила про деньги.

Мы никому никаких денег не отдаем.

То есть государство сделало предоплату за эти услуги.

Для бизнеса это государственное благо, он его получает безвозмездно.

Что касается компаний, вошедших в проект, они подписывают с нами соглашение о том, что они планируют увеличивать производительность труда.

Грубо говоря, на этапе отбора происходит анализ и соответствующего рынка, и будущего этой компании.

Получается, что помощь идет амбициозным и сильнейшим, которые видят для себя будущее своей компании.

И второе.

Вы сказали, что есть компании, у которых предельно низкая производительность, так называемая непроизводительная занятость.

На этот счет наш министр поставил определенную задачу.

И вместе с коллегами из Минэкономразвития, отраслевыми министерствами мы сделали профиль каждой

отрасли и определили зону так называемой низкой производительности.

Мы провели сегментацию по масштабам предприятия (крупные, средние, малые, микро) и с точки зрения объема финансовых результатов каждой компании определили ее удельную производительность.

Что касается вопроса, закрывать ли их вообще.

Повторю, это частный сектор.

Я не хотел бы публично говорить и делать заявления о тех вопросах, которые выходят за пределы моей компетенции и полномочий.

Но, мне кажется, здесь ответ очевиден.

Собственники нерентабельных предприятий самостоятельно принимают решения.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Скажите, в каком регионе Вы были министром экономики?

**Папушенко М.В.:** В Ростовской области.

**д. э. н. ДОЛЖЕНКО Р.А. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.**

**Долженко Р.А.:** Добрый день! Спасибо большое, Максим Валерьевич.

Хочется сказать: «Спасибо Вам за возможность нам быть, а не казаться». Плюс, я все-таки с Урала, а мы – про экономику труда, про промышленность.

Я очень рад, что коллеги-ученые, которые сегодня выступают, ничего не говорят про бережливое производство, Lean-технологии, шесть сигм и другие современные управленческие технологии, пришедшие с Запада.

Но они говорят про научную организацию труда.  
Это наши советские наработки.

Очень хотелось бы, чтобы мы все-таки избавлялись от англицизмов и развивали свой русский код производительности труда, который точно заложен в НОТ – научной организации труда.

Это раз.

А второе, мне очень понравилась Ваша фраза про комботехнологии.

Комбо – это про технологии и про человеческий капитал.

А что делает ФЦК с точки зрения человеческого капитала и его развития?

И не только на предприятиях, с которыми работает, но и, например, среди ученых, среди преподавателей, среди населения?

Есть ли планы двигаться в этом направлении?

Спасибо.

**Папушенко М.В.:** Спасибо большое.

Постараюсь ответить очень кратко.

Да, такие планы есть.

И мы сейчас полностью реформатируем по поручению министра нашу платформу – Производительность.рф.

Одна из задач, которая была поставлена, – сделать платформу максимально национальной, чтобы каждый заведующий кафедрой, каждый молодой исследователь, студент, аспирант мог пользоваться этим инструментом.

Что касается обучения, образования.

Вы прекрасно знаете, что у нас есть целая академия производительности, входящая в состав ФЦК, где есть электронный формат обучения и очный.

Мы взаимодействуем, например, с нашим РЭЦ (Российский экспортный центр). Это институт развития внешнеэкономической деятельности, агент правительства РФ по мерам господдержки экспорта, который обучает этим компетенциям совместно с Всероссийской академией внешней торговли.

Поэтому я абсолютно искренне приглашаю всех присутствующих помочь нам сделать эти программы лучше, качественнее, сфокусировав внимание на их предельной полезности.

**Долженко Р.А.:** Поддерживаю. Это очень хорошая платформа.

Коллеги, мне кажется, нужно и ученых, и студентов, и преподавателей, занимающихся вопросами производительности труда, направлять туда.

Спасибо, что есть такая инициатива.

проф. КУИМОВ В.В., к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.,  
акад. ТОСУНЯН Г.А.

**КУИМОВ В.В.**

д. э. н., проф., профессор кафедры торгового дела  
и маркетинга Сибирского федерального университета

**Куимов В.В.:** Спасибо за очень интересное и полезное обсуждение.

Я знаю работу данного направления.

В регионе я знаком с работой организаций, которые включились в проект и очень неплохо работают над повышением производительности труда.

У меня другой вопрос.

Мне кажется, мы обсуждаем один из уровней, который уже пройден для достижения высшей производительности.

Потому что мы говорим о том, что делается в цехе и конкретно на предприятии.

Главные ресурсы, которые лежат в новой экосистемной цифровой платформенной экономике, о которой, кстати, заговорил наконец и Максим Орешкин, лежат все-таки во взаимодействии акторов экосистемного участия.

С этой точки зрения позиция изучения производительности тесно связана с освоением новых знаниевых ресурсов: знаний, навыков, опыта, информации, технологии.

Эти ресурсы существенно отличаются от классических тем, что в процессе применения они прирастают.

А это означает другой тип их применения для роста производительности и достижения других качественных результатов.

Наши исследования дают основание считать, что эти знаниевые ресурсы в экосистемном взаимодействии с классическими формируют новые возможности в

экономике. И бизнесы в цифровой экосистемной экономике это уже применяют.

Уверен, что это нужно исследовать уже на других основах.

Это, скорее всего, пожелание не для тех, кто успешно решает задачи производительности, а в первую очередь это для нас, ученых.

Как Вы смотрите на то, что ресурсы повышения производительности труда лежат уже в другой плоскости?

Спасибо.

**Папушенко М.В.:** Я с Вами согласен. И согласен с Максимом Станиславовичем.

Этой темой он в лучшем смысле этого слова болен и продвигает ее очень давно.

Недавно Греф тоже поднимал этот вопрос, обратив внимание на то, что сектор электронной торговли, маркетплейсов в свое время был не сильно зарегулирован.

И это хорошо.

Именно поэтому он показал такой бурный рост.

**Тосунян Г.А.:** Ничего, ничего, скоро будет зарегулирован.

**Папушенко М.В.:** Это тот тренд, за которым будущее.

И очень здорово, что Россия смогла встроиться в этот общемировой тренд.

**Тосунян Г.А.:** Кстати, каждый раз я с удовольствием подчеркиваю, и здесь нет никакого излишнего хвастовства, но в банковской сфере, в расчетах, в интернет-банкинге мы не то что идем в ногу, мы опережаем даже ведущие страны, что нас самих удивляет.

Можно по поводу «парадокса Губанова» поспорить, насколько производительность труда влияет в одну и в другую сторону.

Это большая проблема, Вы озадачили нас. И над этим мы серьезно подумаем.

Но, с другой стороны, наши технологии в финансовой сфере оказались на удивление работающими и эффективными.

**ЛОГИНОВ И.Э. – к. э. н. ПАПУШЕНКО М.В.**

**ЛОГИНОВ И.Э.**

заместитель директора департамента по работе с органами государственной власти и общественными организациями Ассоциации российских банков

**Логинов И.Э.:** У меня три коротких вопроса.

Первый – относительно 6000 предприятий, в которых Вы повысили производительность.

Вы накладывали иные обязательства на эти предприятия – например, по повышению зарплаты пропорционально росту производительности труда?

**Папушенко М.В.:** Нет.

**Логинов И.Э.:** Отлично.

Можно узнать бюджет федерального проекта на ближайшие пять лет?

**Папушенко М.В.:** Порядка 1,9 млрд рублей в год.

**Логинов И.Э.:** Спасибо.

И последний вопрос.

У нас была такая тема, как «регуляторная гильотина», когда снимались вредные ограничения на бизнес.

Вы к этой деятельности не имеете отношения?

Вы работаете не системно, а индивидуально с предприятиями?

Снятие какого-то ограничения может существенно повысить производительность труда всей отрасли, и это будет более эффективно, чем индивидуальная работа.

**Папушенко М.В.:** Это очень серьезный вопрос.

Мы работаем с этим.

Просто я сделал фокус на адресной поддержке, непосредственно на нашей миссии.

Как раз в отраслевых программах один из блоков и факторов – это регуляторика и снятие административных барьеров, а также корректировка регуляторных актов, которые могут серьезно повышать производительность, снимая лишнее бремя и избыточные издержки с бизнеса, давая ему новый кислород.

Приведу простой пример.

Всего одно решение президента РФ в сфере туризма открывает совершенно новые возможности для нашего туристического бизнеса в отношении иностранных туристов.

Речь идет о введении электронных виз.

Просто один документ.

Я даже не буду говорить о выгоде с точки зрения фискальных мер.

Принятое в свое время решение об отмене НДС (это уже не барьер, это налоговое бремя) сразу дало импульс всей индустрии гостеприимства.

И продление этого моратория на НДС в сфере гостеприимства серьезно стимулирует развитие отрасли.

Более того, все это включено в программу экономического блока правительства «Трансформация делового климата».

И на нашей платформе будет раздел, в котором экспертное сообщество будет анализировать неблагоприятное влияние различных правовых актов, которые, по мнению бизнеса, тормозят, сдерживают и рост производительности труда.

Спасибо.

**Логинов И.Э.:** Да. Это регуляторное воздействие. Это то, что на Regulation.gov.ru публикуют. То, что они тоже запрашивают.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Перейдем к четвертому докладу.

Представлю докладчика. Сухарев Олег Сергеевич – «Производительность труда: структурная проблема хозяйственного развития».

## ДОКЛАД 4

**СУХАРЕВ О.С.**

д. э. н., главный научный сотрудник Института экономики РАН, главный научный сотрудник Института проблем развития науки РАН, профессор кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова

### **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: СТРУКТУРНАЯ ПРОБЛЕМА ХОЗЯЙСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ**

Добрый день, уважаемые коллеги! Спасибо, Гарегин Ашотович. Благодарю за приглашение.

Возможно, при таком числе участников и докладов по этой теме, которую я считаю хотя и важной, но вполне узкой и инструментальной, мой доклад может показаться избыточным.

Потому что и в своем вопросе я озадачился тем, а какой должна быть производительность, насколько ее повышать, и каковы условия и возможности ее повышения?

Мне кажется, что технологический фактор и организационные, мотивационные факторы в равной степени крайне важны.

Во всяком случае, для нашей страны.

И неучет мотивационных факторов повышения производительности приводит к таким клише, что нельзя повышать заработную плату, пока не возрастет производительность.

Так, может быть, наоборот, необходимо повышать заработную плату, чтобы возросла производительность?

Кстати, именно так ставит вопрос забытая двухфакторная теория Герцберга, согласно которой заработная плата является фактором здоровья, обеспечивающим и рост мотивации и производительности.

В таком ракурсе всегда ставил вопрос академик Дмитрий Семенович Львов, с которым я имел счастье быть знакомым.

Мы даже работали над принципами Московского консенсуса, просто не успели опубликовать.

Он, к сожалению, умер в начале июля 2007 года.

Остановлюсь на трех моментах: первый – заработная плата, производительность (их связь), второй – структурные проблемы, влияющие на рост производительности.

Также попытаемся здесь дать пояснение по вопросу: может ли расти зарплата без роста производительности? (Профессор Мокий М.С. как раз задал вопрос по этому поводу, который не получил, на мой взгляд, должного ответа.)

И третий момент. Его уже многие касались, но он всегда будет главным и определяющим – это вопрос измерения.

Как измерите, так и постройте дальше общий анализ, определите связи и корреляции.

Из этого будут и выводы, рекомендации – работа на практике.

Однако в связи с тем, что у нас юбилейный год – 80 лет Победы в Великой Отечественной войне, начну со своего родного деда – Василия Петровича Овечкина, который получил орден Красной Звезды за форсирование Днепра, не убив ни одного фашиста.

Тогда за что награда?

А он просто повысил производительность труда своего плотницкого отделения и обеспечил ускорение переправы, сохранив жизни всему отделению.

В наградном листе написано, что он сделал это, «применив определенные методы...».

Какие?

Он придумал клиновое соединение.

По существу, научно-технический прогресс.

Естественно, оно никогда не было запатентовано.

И в современных железных понтонах оно уже не применяется.

Тогда были деревянные понтоны.

Но вместо сборки трех рам отделение плотников-мостовиков на Днепре в 1943 году стало собирать восемь.

Это увеличение производительности, по существу, почти в три раза.

Тем самым они обеспечили и переправу, и жизнеспособность, в том числе этого отделения и других войск.

Мотивация – сохранение жизни, быстрота форсирования плюс организация работы отделения и техническое новшество.

Теперь перейду к основной части выступления.

Кратко расскажу о том, что происходило с производительностью.

На основе данных доклада ЦЭМИ РАН в конце 1990-х годов приведена Таблица 1, дающая срез динамики производительности по отраслям.

В 1990-е годы произошел буквально обвал производительности по всем направлениям.

Консультантами нашего правительства были, например, британский экономист Ричард Лэйард и горячо вновь возлюбленный сегодня американский экономист Джеффри Сакс, который в то время стоял на позиции «мейн-стрима» (неоклассиков-реформаторов).

Правда, потом, в начале 2000-х, даже еще чуть позже, он пересмотрел свои неоклассические взгляды.

**Таблица 1 – Производительность труда  
по отраслям экономики, 1990–1995 гг.<sup>6</sup>**

| Показатель                               | 1990  | 1991  | 1992  | 1993  | 1994 | 1995 |
|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| <b>Экономика в целом</b>                 |       |       |       |       |      |      |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 19,4  | 18,8  | 16,6  | 15,4  | 13,8 | 13,5 |
| Индексы к 1990 г.                        | 100,0 | 96,9  | 85,4  | 79,0  | 71,1 | 69,7 |
| Индексы к 1992 г.                        | 117,0 | 113,5 | 100,0 | 92,6  | 83,3 | 81,6 |
| <b>Промышленность</b>                    |       |       |       |       |      |      |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 24,3  | 23,4  | 20,2  | 17,6  | 15,6 | 16,2 |
| Индексы к 1990 г.                        | 100,0 | 96,7  | 83,6  | 72,6  | 64,2 | 66,6 |
| Индексы к 1992 г.                        | 120,0 | 116,1 | 100,0 | 87,1  | 77,1 | 79,1 |
| <b>Сельское хозяйство</b>                |       |       |       |       |      |      |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 20,7  | 19,7  | 17,3  | 16,6  | 14,8 | 14,8 |
| Индексы к 1990 г.                        | 100,0 | 95,0  | 83,3  | 79,9  | 71,5 | 71,5 |
| Индексы к 1992 г.                        | 120,0 | 113,9 | 100,0 | 95,9  | 85,8 | 85,7 |
| <b>Строительство</b>                     |       |       |       |       |      |      |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 15,1  | 15,2  | 11,1  | 9,7   | 9,2  | 14,8 |
| Индексы к 1990 г.                        | 100,0 | 101,0 | 72,8  | 74,0  | 64,6 | 61,4 |
| Индексы к 1992 г.                        | 137,4 | 138,7 | 100,0 | 101,6 | 88,7 | 84,3 |

Они рекомендовали «красным директорам» освободиться от занятых людей в производстве, чтобы поддержать и обеспечить производительность.

Рассчитывается она в таком случае, естественно, по выработке, как отношение объема производства по стоимости (индекс добавленной стоимости) на численность занятых в производстве (либо к величине индекса фонда оплаты труда).

В таком случае обратная связь этими экономистами не учитывалась.

<sup>6</sup> Источник: Путь российских реформ: доклад ЦЭМИ РАН // Вопросы экономики. 1996. № 6. (Производительность труда рассчитана в ценах 1991 г.)

Если освободиться от занятого персонала, увеличивая безработицу, ради поддержания показателя производительности, то сначала они снижают спрос, поскольку понизятся доходы, тем самым лишают предприятия мотивации увеличивать выработку (для снижающегося спроса ее увеличение не является необходимым).

### Темп производства на одного работника

Ежегодный темп роста объема производства на одного работника  
(постоянный ВВП на 2021 год в международных долларах США по  
ППС), %

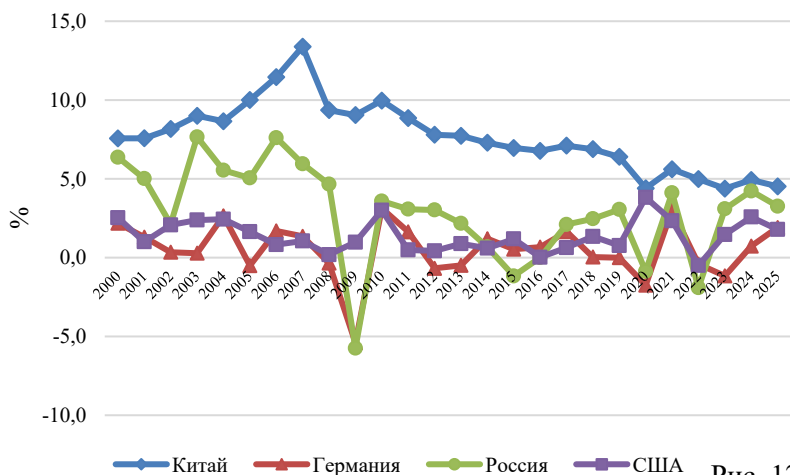


Рис. 12<sup>7</sup>

Чисто счетом производительность поддерживается, но какой дальнейшей ценой?

А зачем нужно больше производить, если у вас ползет безработица вверх и будет снижаться спрос?

В таком случае возникает проблема: поднимете производительность, но сумеете ли сохранить ее величину – большой вопрос.

<sup>7</sup> Источник: [Международная организация труда](#).

Тем не менее такие рекомендации давались, при явном непонимании того, что они не сработают и не нужны.

В условиях трансформационного кризиса тех лет многие российские предприятия выбрали сохранение своего кадрового потенциала (главное конкурентное преимущество).

Сокращение численности и рост безработицы никак не сохранит производительность, так как снизит спрос, углубит спад, увеличит издержки безработицы, социальную напряженность, что станет базой для неповышения производительности.

Таким образом, из этих рассуждений видно, что производительность труда – системный параметр.

Приведу статистику Международной организации труда (МОТ).

Понятна позиция Китая в силу большой величины трудового ресурса, однако Россия внизу.

Хотел бы обратить сразу ваше внимание, что проблема измерения, о которой ранее здесь вскользь упоминалось, имеет, на мой взгляд, первостепенное значение.

Потому что данные разнились даже у всех предыдущих докладчиков.

Гарегин Ашотович озвучил одно, Александр Александрович – чуть другое по ряду моментов, Сергей Семенович – третье. А МОТ дает четвертое.

Рисунки 12–13 отражают величину темпа производства на одного работника и производство на одного работника в ценах 2015 г. в долларах США в разных странах.

Обратим внимание, что МОТ дает и прогноз на 2025 год. Как видим, по темпу неплохой, но по величине выработки (Рисунок 13) – много хуже.

## Производство на одного работника, в ценах 2015 года, долл. США

Объем производства на одного работника (ВВП в ценах 2015 г.,  
долл. США)

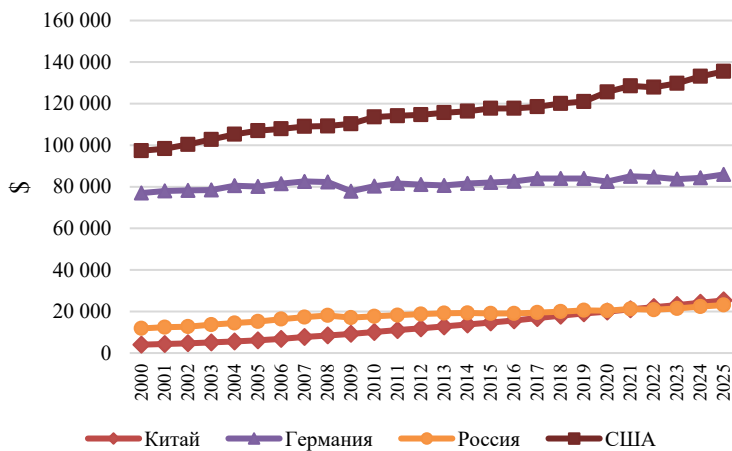


Рис. 13

## Динамика индекса производительности в России, 2003–2014 гг.

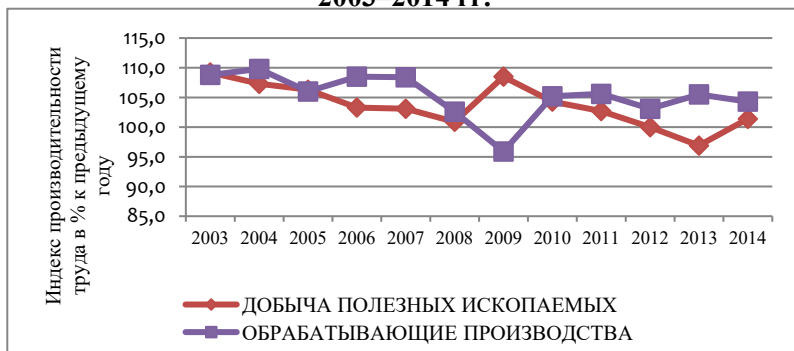


Рис. 14<sup>8</sup>

<sup>8</sup> [Источник: по данным Росстата.](#)

## Индекс производительности труда в России, 2012–2023 гг.

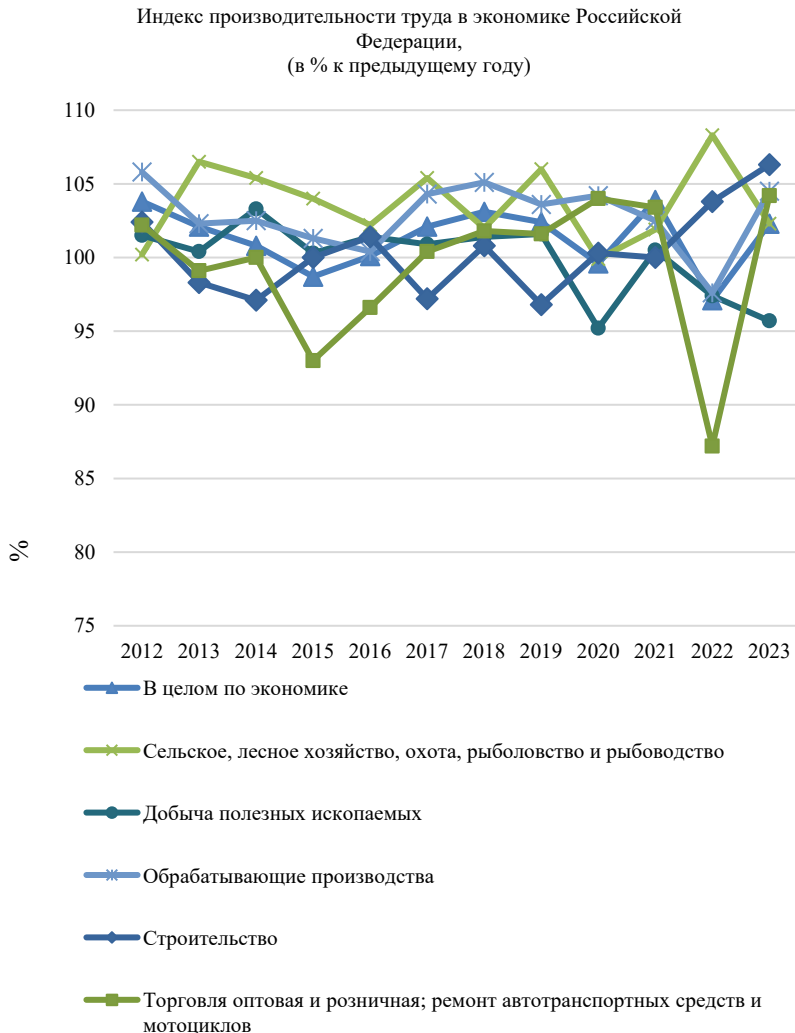


Рис. 15<sup>9</sup>

<sup>9</sup> [Источник: по данным Росстата.](#)

На Рисунке 13 показан объем производства на одного работника в ценах 2015 года, в долларах США.

С большим отрывом идут США и Германия – верхние линии (см. Рисунок 13).

По динамике производства на одного работника Россия представлена в неплохом ракурсе (см. Рисунок 12).

### Индекс производительности труда в России 2012–2023 гг.

Индекс производительности труда в экономике Российской Федерации,  
(в % к предыдущему году)

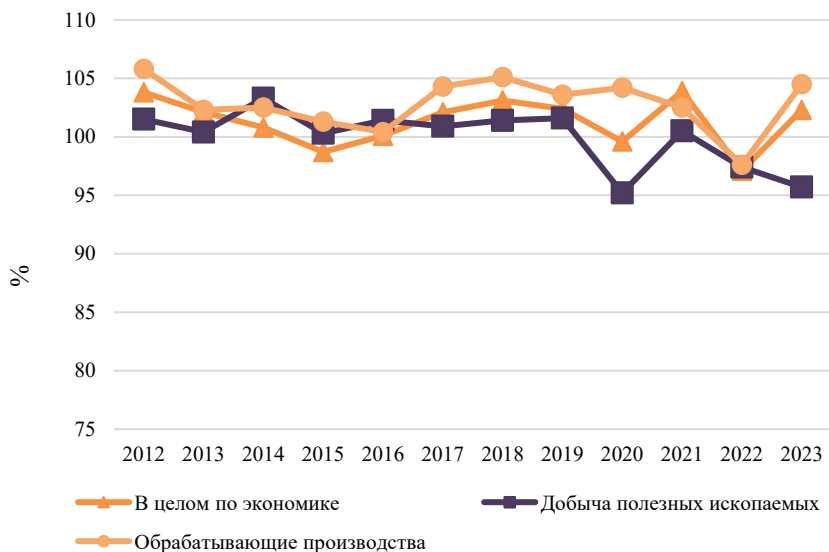


Рис. 16<sup>10</sup>

По величине выработки уступает всем рассматриваемым странам, даже Китаю (несмотря на 10-кратное превосходство по населению и занятым) (см. Рисунок 13).

<sup>10</sup> [Источник: по данным Росстата.](#)

На Рисунке 14 видно, что в России до 2014 года мы имели снижение производительности и по добыче, и по обработке.

Рисунок 15 показывает, что с 2012 по 2023 год в среднем понижающаяся динамика индекса производительности наблюдалась по разным отраслевым направлениям и по экономике в целом.

Причем расчеты эти делались на основе приказа Росстата № 492 от 20.12.2013 года.

Индекс изменения производительности труда по экономике в целом рассчитан как частное от деления индексов физического объема ВВП и индекса изменения совокупных затрат труда в эквиваленте полной занятости.

На Рисунках 15–16 видно (Рисунок 16 – это выделенные из Рисунка 15 позиции для большей наглядности), что практически по каждой позиции (добыча, обработка, экономика в целом, за исключением сельского хозяйства и строительства) мы имели ухудшение динамики.

Собственно говоря, это мотив для того, чтобы озаботиться данной проблемой. Для того, чтобы анализировать причины изменений системно и детально в соответствующих отвечающих за национальный проект «Производительность труда» структурах управления.

Подтверждает ситуацию и Таблица 2.

Представленный статистический срез, надо сказать, неблагоприятный для России и сложившийся отнюдь не за последние годы. Из него видно, почему возникла острая необходимость национального проекта «Повышение производительности труда».

Перейдем к следующему вопросу – структурным моментам повышения производительности труда.

**Таблица 2 – Индекс производительности  
по видам деятельности 2003–2014 гг.<sup>11</sup>**

| КОДЫ     |                                                                                                                            | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          | В целом по экономике                                                                                                       | 107,0 | 106,5 | 105,5 | 107,5 | 107,5 | 104,8 | 95,9  | 103,2 | 103,8 | 103,0 | 101,9 | 100,8 |
| РАЗДЕЛ А | Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство                                                                               | 105,6 | 102,9 | 101,8 | 104,3 | 105,0 | 110,0 | 104,6 | 88,3  | 115,1 | 98,2  | 106,0 | 102,9 |
| РАЗДЕЛ В | Рыболовство, рыбоводство                                                                                                   | 102,1 | 104,3 | 96,5  | 101,6 | 103,2 | 95,4  | 106,3 | 97,0  | 103,5 | 103,8 | 103,2 | 98,6  |
| РАЗДЕЛ С | Добыча полезных ископаемых                                                                                                 | 109,2 | 107,3 | 106,3 | 103,3 | 103,1 | 100,9 | 108,5 | 104,3 | 102,7 | 100,0 | 96,9  | 101,4 |
| РАЗДЕЛ D | Обрабатывающие производства                                                                                                | 108,8 | 109,8 | 106,0 | 108,5 | 108,4 | 102,6 | 95,9  | 105,2 | 105,6 | 103,1 | 105,5 | 104,3 |
| РАЗДЕЛ E | Производство и распределение электроэнергии, газа и воды                                                                   | 103,7 | 100,7 | 103,7 | 101,9 | 97,5  | 102,1 | 96,3  | 103,0 | 99,8  | 100,8 | 99,2  | 100,7 |
| РАЗДЕЛ F | Строительство                                                                                                              | 105,3 | 106,8 | 105,9 | 115,8 | 112,8 | 109,1 | 94,4  | 99,6  | 105,2 | 100,2 | 98,3  | 96,2  |
| РАЗДЕЛ G | Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 109,8 | 110,5 | 105,1 | 110,8 | 104,8 | 108,1 | 99,0  | 103,6 | 101,9 | 102,1 | 100,1 | 98,6  |
| РАЗДЕЛ H | Гостиницы и рестораны                                                                                                      | 100,3 | 103,1 | 108,5 | 109,2 | 108,0 | 109,2 | 86,7  | 101,7 | 102,3 | 101,4 | 101,9 | 98,4  |
| РАЗДЕЛ I | Транспорт и связь                                                                                                          | 107,5 | 108,7 | 102,1 | 110,7 | 107,5 | 106,4 | 95,4  | 103,2 | 105,4 | 102,3 | 103,6 | 100,9 |
| РАЗДЕЛ K | Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг                                                            | 102,5 | 101,3 | 112,4 | 106,2 | 117,1 | 107,5 | 97,5  | 104,0 | 99,6  | 103,9 | 101,8 | 99,3  |

Если взять расчет доли топливной промышленности и машиностроения в ВВП страны, то длительно доминирует первая над второй.

И конечно, уместно задать вопрос: какая производительность складывается в каждом секторе?

Такой расчет, исполненный Росстатом для обработки и добывающей промышленности, условно показан выше.

<sup>11</sup> [Источник: по данным Росстата.](#)

Мы решили здесь посмотреть классическое разделение секторов на средства производства и предметы потребления и на теоретическом уровне анализа посмотреть соотношение заработной платы и производительности, а также дать эмпирическую оценку секторов и их вклада в темп роста ВВП.

Это отражают Рисунки 17–18.

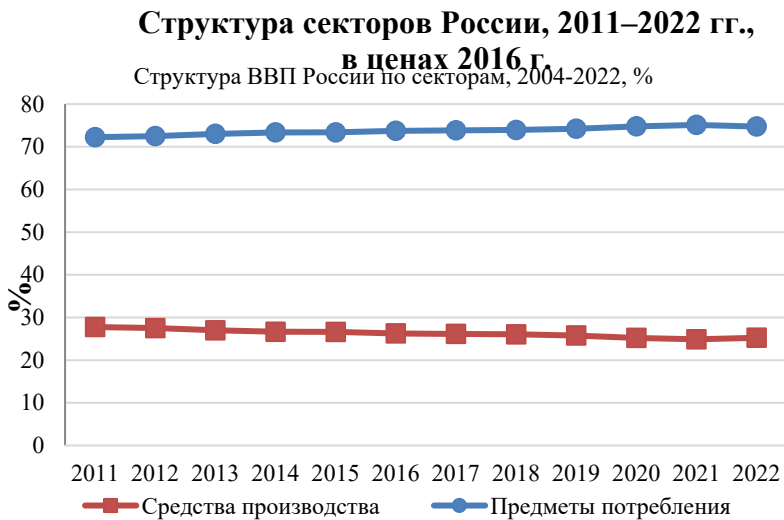


Рис. 17<sup>12</sup>

На долю средств производства в России сегодня приходится всего 30% ВВП страны.

Остальные 70% – это сектор предметов потребления.

Причем наблюдалось даже понижение доли средств производства (см. Рисунок 17).

Наибольший вклад в темп роста дает сектор предметов потребления (Рисунок 18).

<sup>12</sup> [Источник: расчеты автора по данным Росстата.](#)

## Вклад секторов в темп роста России, 2012–2022 гг., в ценах 2016 г.

Вклад секторов в темп роста ВВП России, %

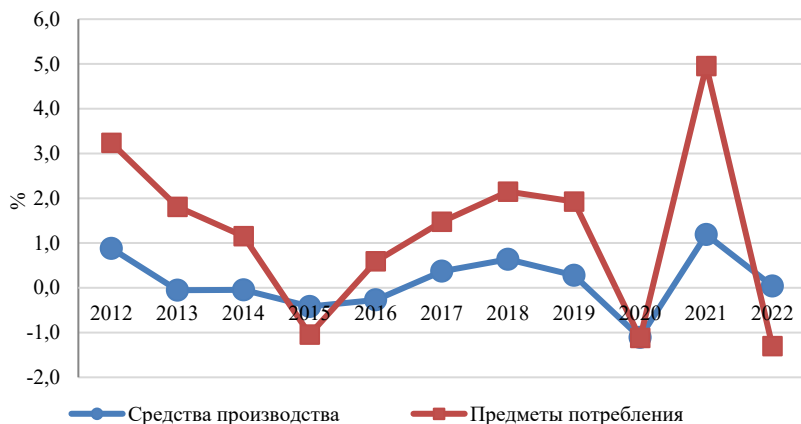


Рис. 18<sup>13</sup>

Эти параметры объясняют, почему и заработные платы в секторе средств производства ниже.

Отсюда возникла задача аналитически описать условия роста экономики и динамику заработной платы, какой она должна быть, чтобы рос ВВП и росла производительность.

Выделяя эти два сектора и создаваемый продукт в каждом из них, имея показатели по занятости, зарплате в каждом секторе, мы получили условия роста общей двухсекторальной экономики в рамках рассматриваемой структуры.

Воспользовались уравнением американского экономиста Хаймана Мински.

<sup>13</sup> [Источник: расчеты автора по данным Росстата.](#)

Оно называется «скелетное» и связывает оба сектора, поскольку считается, что вся полученная зарплата в двух секторах идет на покупку потребительских благ, что вполне закономерно (хотя и предполагает некоторое допущение, в частности, неучет сбережений из заработной платы, что только несколько усложнит модель).

Осуществляя соответствующие выкладки (приведены на слайдах), получим аналитически точное условие, что для того, чтобы обеспечивать рост в экономике, на теоретическом уровне анализа возможно такое соотношение, когда заработная плата в секторе средств производства растет быстрее производительности труда в этом секторе.

Пусть  $ws$ ,  $wp$ , соответственно, заработная плата в секторе средств производства и предметов потребления, численность занятых –  $Ls$ ,  $Lp$ .

Примем по Х. Мински: фонд оплаты труда в секторе инвестиционных и потребительских товаров идет на покупку всего продукта, созданного в секторе потребления  $Yp$ :

$Yp = wsLs + wpLp$ . (производительность в каждом секторе  $As = Ys/Ls$ ,  $Ap = Yp/Lp$ ).

Исходные позиции модели таковы.

1) Создаваемый продукт  $Y$  складывается из двух частей:

- средства производства ( $Ys$ );
- предметы потребления ( $Yp$ ).

Средства производства используются для создания иных средств производства ( $Ysh$ ), а также предметов потребления ( $Ysp$ ).

Запишем:

$Y = Ys + Yp$  ;  $Ys = Ysh + Ysp$  ;  $ns = Ys/Y$ ,  $np = Yp/Y$ ,  $z = ns/np$ ;  $gsh = (1/Ysh)dYsh/dt$

2) Численность рабочей силы ( $N$ ) складывается из занятых в секторе средств производства  $L_s$  и предметов потребления  $L_p$ , т.е.  $N = L_s + L_p$ ;  $L_s = L_{sh} + L_{sp}$

$$k_1 = Y_{sp}/Y, k_2 = Y_{sh}/Y$$

Запишем для экономики и ее секторов:

$$gY = (1/Y)dY/dt, g_s = (1/Y_s)dY_s/dt, g_p = (1/Y_p)dY_p/dt ; \\ gL_p = (1/L_p)dL_p/dt$$

3) Условие роста двухсекторной экономики:  $gY = g_s n_s + g_p n_p > 0$ , откуда  $g_s > -g_p/z$

Теперь, осуществляя подстановки, получим аналитически точное соотношение для обеспечения роста экономики, отвечая на вопрос, какой должен быть темп изменения заработной платы в секторе средств производства, чтобы и сектор, и экономика в целом росли.

$$Y = Y_s [1 + w_s / A_s + (w_p / A_p)(1/z)], z = Y_s / Y_p$$

Тогда темп роста заработной платы:

$$g_{ws} > g_{As} + \frac{A_s}{w_s} \frac{1}{z} \frac{w_p}{A_p} (g_{Ap} - g_{wp}) - \frac{A_s}{w_s} \frac{1}{z} \frac{g_p}{n_p}$$

Обозначим:

$$\Omega = \frac{A_s}{w_s} \frac{1}{z} \frac{w_p}{A_p} (g_{Ap} - g_{wp}) - \frac{A_s}{w_s} \frac{1}{z} \frac{g_p}{n_p}$$

Таким образом, темп изменения заработной платы в секторе средств производства, чтобы экономика росла, может превышать темп изменения производительности в этом секторе.

Соотношение темпа роста заработной платы и производительности в секторе средств производства отражает Рисунок 19.

Если темп роста заработной платы выше темпа роста производительности в потребительском секторе:

$$g_{wp} > g_{Ap}, \text{ и } g_p > 0, \text{ тогда}$$

$$g_{ws} > g_{As} - \Omega,$$

## Темп роста заработной платы и производительности

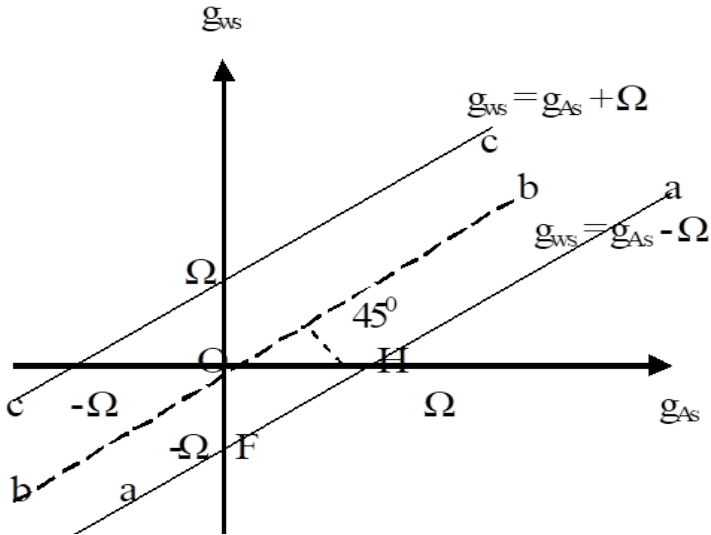


Рис. 19

То есть для экономического роста системы темп роста заработной платы в секторе средств производства должен быть выше, но может быть и ниже темпа роста производительности труда на  $\Omega$  (см. Рисунок 18), что отражается расстоянием между линиями *aa* и *bb*.

Когда темп роста заработной платы в потребительском секторе ниже темпа роста производительности в нем:

**$g_{wp} < g_{Ap}$ , и  $g_p > 0$** , помимо варианта, что  **$g_{ws} > g_{As} - \Omega$** ,

появляется еще одно условие (влияет знак величины  $\Omega$ ), задаваемое на Рисунке 19 линией *cc*:  **$g_{ws} > g_{As} + \Omega$** .

Вывод прост: имеется режим роста, когда заработная плата в секторе средств производства должна расти быстрее производительности труда в этом секторе, чтобы экономика демонстрировала рост.

Этот результат получен 12–14 лет назад, он публиковался. В связи с этим можно утверждать, что существует миф о необходимости следования заработной платы по ее росту в фарватере роста производительности, что подтверждается и теоретическим анализом, и практикой управления согласно двухфакторной теории Герцберга.

Структурный анализ, по сути, дает нам точное решение.

Применяя далее структурный анализ, можно, выделяя два агрегатных сектора – обрабатывающий и транзакционно-сырьевой (в сумме дающих ВВП страны), можно оценить динамику перемещения (распределения) основных фондов в общей величине основных фондов между секторами и оценивать долю притока/оттока занятых в секторах в общей численности занятых в России.

По нашим расчетам, за период с 2006 по 2021 год основные фонды в обрабатывающем секторе увеличились на 18,18%, а в транзакционно-сырьевом секторе возросли на 185,95%, при этом численность занятых, соответственно, в одном секторе сократилась на 2,36%, а в другом – увеличилась на 6,90%.

Однако недавно президентом впервые было сказано, что в обрабатывающий сектор обеспечивается приток труда, в том числе из торговли.

170 тысяч занятых убыло из торговли, свыше 300 тысяч прибыло в обрабатывающий сектор (данные за 2024 год).

Вообще, весь период 2000-х годов с разной интенсивностью обработка как сектор теряла кадры.

Там ощутимо не росла производительность. Даже при расчете по выработке.

Вот такой эффект мы имели.

И он обращает на себя внимание и требует, конечно, разработки новых подходов и в области измерения.

Возвращусь к идее связи заработной платы и производительности труда.

В начале 2000-х годов Дмитрий Семенович Львов вместе с Виктором Евгеньевичем Дементьевым, который ему помогал, посчитали производительность труда на доллар заработной платы для России и США.

Получилось, что в России она выше, чем в США.

Возникла проблема недооценки труда.

К сожалению, они не ставили одновременно с этим вопрос производительности капитала и связи его с трудом, как и оценки его состояния.

Производительность создаваемых машин и капиталовооруженность труда имеют принципиальное значение.

Производительность труда – один из показателей эффективности из значительного объема показателей эффективности.

Но она не может быть сведена к эффективности.

Потому что эффективность – это другой показатель, и считается он по-другому.

Есть такие показатели, как ресурсоемкость, энергоемкость производства, капиталовооруженность труда, показатели фондоемкости, автоматизации, электронизации и цифровизации труда, о которой писал советский экономист и статистик Яков Бенционович Кваша еще в 1962–1966 годах.

Это известно, но никто не ставит, к сожалению, сегодня задачу расширять Росстат, готовить новых сотрудников и изменять учет.

А ведь из трехтомника Я.Б. Кваши, переизданного в ИЭ РАН в 2003 году, если 3% показателей мы считаем и имеем сегодня, то это хорошо.

Я думаю, реально – даже меньше.

Подавляющее большинство показателей не считается.

В итоге мы, экономисты, как слепые котята, не полагаем достаточными данными о своей же экономике.

В связи с этим предложение вашего покорного слуги таково: необходимо кардинально менять систему статистического учета и измерения, в том числе и производительности, разных видов производительности – рабочего места, в частности, и так далее.

### Производительность труда на доллар заработной платы в РФ и США, 2000–2024 гг.

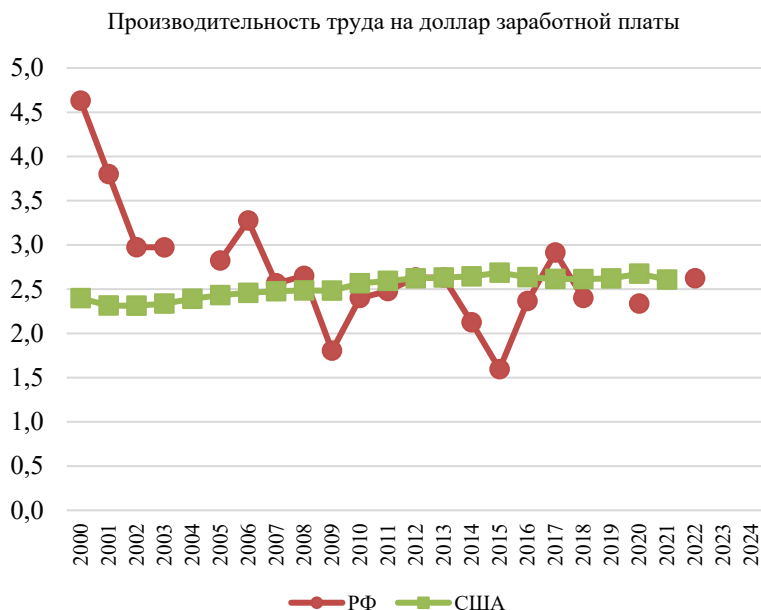


Рис. 20<sup>14</sup>

<sup>14</sup> [Источник: рассчитано автором по данным Всемирного банка.](#)

Отдавая дань уважения Дмитрию Семеновичу Львову (а я его просто обожал и всегда слушал его выступления с упоением), решил продолжить этот расчет – производительности труда на доллар заработной платы с целью проверки его изменения уже после 2007 года.

Он обрывался на 2005 году.

Итак, осуществлены расчеты по США и России, отраженные на Рисунке 20.

Как видим из Рисунка 20, расчет показывает превышение данного показателя в России над США до 2007 года, когда труд значительно недооплачен, – и проблема эта актуальна.

Далее показатель в РФ ниже в среднем, чем в США, за исключением трех точек (Рисунок 20).

Обращают на себя внимание колебания этого показателя.

В итоге сама производительность в России была ниже, чем в США, а на доллар заработной платы выше почти в 2 раза до 2003–2004 гг.

Сегодня труд в России оплачивается много выше, чем в начале 2000-х годов. Страна уступает и по общему индексу производительности, и по отношению этого индекса к заработной плате.

Это требует системных изменений с целью повышения производительности труда. Заработная плата сегодня не выше 40–45% в структуре затрат, а в ряде стран-лидеров доходит до 65–70%.

Все 1990-е и 2000-е годы труд перемещался из производственных секторов в сырьевые и транзакционные сектора – банки, финансы, посреднические услуги и торговлю.

При отсутствии же резерва по трудовому ресурсу (и даже его дефиците сегодня), требуется осуществить обратное перемещение.

Это и будет решением структурной задачи индустриализации.

При этом наращивать норму накопления основного капитала – инвестировать в средства производства (технологии), управляя структурой инвестиций в пользу решения указанного перемещения трудового ресурса с одновременным и технологическим обновлением.

Это и есть решение структурной проблемы, причем сложной проблемы.

Сложившийся порочный круг монетарной политики (см. работы С.Ю. Глазьева и О.С. Сухарева) блокирует решение указанной задачи. По сути, тормозит увеличение производительности, так как реагируем на инфляцию, по существу, ростом издержек кредитования и инвестирования.

Тем самым сдерживаем их.

Это не позволяет нам обновлять капитал в должной мере, повышать его эффективность.

Снижается технологический уровень.

В результате не растет производительность.

Низкая конкурентоспособность приводит к необходимости роста издержек и экстенсивного пути развития и роста.

И в дальнейшем – к девальвации.

На нынешнем Питерском форуме лоббировались, по существу, две идеи.

Это снижение ключевой ставки и девальвация рубля.

Греф считает возможным курс доллара выше ста рублей за доллар.

На мой взгляд, это будет болезненно.

Впрочем, это отдельный разговор, я лишь зацепил макроэкономические системные условия для повышения производительности (что этому мешает).

Перейду к заключительному вопросу – измерения.

В июне 2017 года мне позвонил член секции Дмитрий Евгеньевич Сорокин и предложил прийти на ученый совет РЖД, на котором рассматривался вопрос организации высокопроизводительных рабочих мест.

Для этого надо было изучить приказ Росстата от 2017 года.

Изучив его, я понял, что ничего позитивного об этом приказе Росстата сказать не могу, о чем и сообщил своему коллеге, пытаясь отказаться от выступления.

Дело в том, что в приказе предлагается считать производительность рабочего места по превышению заработной платой определенного установленного норматива.

1) По приказу Росстата № 665 от 09.10.2017, к высокопроизводительным рабочим местам относятся все замещенные рабочие места предприятия, на котором среднемесячная заработная плата работников (для ИП – средняя выручка – суммарная выручка по  $m$  микропредприятиям делится на число замещенных рабочих мест и на 12) равна или превышает установленную величину критерия (пороговое значение).

2) Приказом определяются пороговые значения (по типам предприятий и субъектам РФ).

Например, для категорий ОКВЭД К, О, Р, Q, R – как среднемесячная начисленная заработная плата в экономике субъекта РФ (пороговое значение корректируется с учетом индекса потребительских цен), для других позиций – среднемесячная зарплата по России в целом.

3) «Деловая Россия» (Б. Титов) предлагала брать показатель ВДС на одного занятого.

Изменение методики дает повышенную динамику – увеличение числа высокопроизводительных мест, не решая проблемы измерения.

Данный подход делает производительным место киллера или сутенера (в огрубленном варианте).

Это лишь манипуляция данными, которая увеличивает число мест, якобы высокопроизводительных.

Какой был плюс от моего выступления?

Ученый совет РЖД принял предложение оценивать производительность рабочего места по уровню автоматизации, по внедрению АСУП.

Были установлены причины, препятствующие внедрению АСУП и систем автоматизации.

Это есть в бюллетене РЖД, они опубликовали, включая мое выступление.

Более того, они подготовили справку и направили ее в Правительство.

И на этом все завершилось, остановилось, ущербная методика действует и сейчас.

Следовательно, мы не имеем четкого представления об уровне (числе) производительности рабочих мест в стране.

Только автоматизация позволяет нам расширять функционал рабочего места, снижать стоимость функции и, как итог, себестоимость.

А также позволяет обеспечивать рост эффективности, высвобождать труд, создавать потребность в капитале.

И дальнейшее по схеме – обеспечение автоматизации вновь создаваемых рабочих мест.

Вот эта логика является принципиальной, на мой взгляд. И ее нельзя не учитывать.

Иначе мы будем ориентироваться на рецепты, которые будут приводить нас к псевдоувеличению производительности ради самой производительности.

А это не может быть целью экономического развития.

В качестве общего вывода.

Проблемы повышения производительности труда сводятся к фондовому и технологическому переоснащению, совершенствованию и расширению производственно-технического аппарата, квалификации трудового ресурса и обеспечению им производства и обновляемых технологий и фондов.

Ограничением в решении указанных задач выступают текущее состояние промышленности, разрыв технологических цепочек, суженные финансовые возможности, дисфункции по институциональным условиям и недостаточный контроль над рынками выпускаемых изделий.

Это требует специализированной и системной, влияющей на хозяйственную структуру государственной политики развития.

Только лишь национального проекта «Повышение производительности труда» будет недостаточно.

Факторы, определяющие совокупную производительность, должны учитываться в отраслевых программах развития (нацпроектах) в качестве базовых параметров управления этими программами.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо, Олег Сергеевич.

**КОЛОСОВА Н.М.**

д. ю. н., главный научный сотрудник Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ

**Колосова Н.М.:** Доброе утро всем, добрый день!  
Очень интересное выступление.

У меня вопрос достаточно простой, в развитие вопроса о конкуренции.

Когда мы сравниваем производительность труда с другими странами, учитываем ли технические регламенты, которые определяют качество продукции?

Например, если взять производство обычного стекла, то можно его сделать очень быстро.

В случае производства особых видов стекол, с дополнительными ингредиентами, напылением, потребуется потратить больше времени на единицу продукции.

Даже при условии автоматизации сложность работы целесообразно дифференцировать.

И тогда производительность получается разная.

Вопрос заключается в том, насколько сравнение производительности труда с другими странами сопоставимо с качеством продукции, которое определяется техническими регламентами разных государств.

Как я понимаю, мы иногда учитываем технические регламенты других стран, например, Евразийского сообщества.

А с другими государствами учитывается качество продукции через их технические регламенты?

Полагаю, что технические регламенты – это очень эффективное средство развития конкурентоспособности и, соответственно, экономики.

Отсюда критерии производительности труда, возможно, целесообразно корректировать? Или же это

разные вопросы – производительность труда и качество продукции?

Спасибо

**Сухарев О.С.:** Большое спасибо за очень уместный вопрос.

Отвечу так.

Вчера впервые президент РФ применил слово «технологичность».

Это системное слово, но мы толком не измеряем и не учитываем технологичность.

Поэтому при сегодняшнем учете и работе Росстата (а мы не ставим задачу ни модификации этой работы, ни расширения), к сожалению, мы не сможем учесть качественную сторону этих технических регламентов, так же как и не измеряем технологичность.

Даже Госстандарта пока нет, он только разрабатывается.

Приведу пример.

В цехе – две термомодифицирующие печи.

Одна легирует сто кремниевых пластин за смену, другая – двести.

И технология, которая делает двести, лучше. Она качественнее.

Но печь, которая делает сто, стоит 2 миллиона.

А та, которая производит двести пластин, – 14 миллионов.

Предприятию не по силам заменить печь, которая делает сто пластин.

Работает один оператор. Производительность его труда одна и та же – триста пластин за смену. Одна печь – сто пластин, другая печь – двести пластин.

Производительность его труда не меняется.

Если следовать приказу от 2013 года, то получим следующее.

Если изменится цена на пластины, а это элементарно на рынке микроэлектроники, то индекс добавленной стоимости возрастет, а зарплата этого оператора будет отстаывать или вообще не меняться.

А предприятие покажет увеличение производительности труда.

По факту же как триста пластин выпускали, так и выпускают.

Я уже не говорю о случае, когда машиностроительное предприятие делало два тепловоза, а сейчас делает шесть.

В советское время оно же делало 60 тепловозов.

При этом оно показывает рост производительности в три раза, а это всего шесть тепловозов на страну. Есть и такие примеры.

Сейчас есть методика измерения технологической независимости (она официальная).

Ее скоропалительно принял Минпромторг под давлением Минэкономразвития.

А сейчас в кулуарных беседах чиновники Минпромторга признают, что она не годится для обсчета.

Мы с профессором А.П. Кузнецовым из Бауманки опубликовали статью с полным разбором математики, входящей в состав этой методики, что она не годится для обсчета технологической независимости.

И хочется надеяться, что будут приняты меры по изменению системы учета и измерения.

Поэтому примерно такая ситуация у нас сложная в области и учета качества, и технических регламентов.

Но ответ таков: технические регламенты, как и многие иные аспекты, сегодня не учитываются при сравнении производительности между странами.

Спасибо.

**Тосунян Г.А.:** Коллеги, я хочу предложить дать возможность выступить нашим уважаемым коллегам, записавшимся заранее.

**АГАНБЕГЯН А.Г.**

акад. РАН, д. э. н.

По всей видимости, в обозримое время СВО на Украине закончится – будет заключено мирное соглашение.

И тогда во весь рост перед нашей страной встанет жизненно важная задача перехода к долгосрочному устойчивому социально-экономическому росту на основе научно-технического прогресса и инноваций.

И от того, как мы решим эту задачу, зависит рост производительности труда.

Если же мы будем топтаться на месте при серьезном отставании по научно-технологическому развитию в сравнении с развитыми и передовыми постсоциалистическими и развивающимися странами, то наше отставание по производительности труда сохранится.

Напомню, что за 35 лет новой России ВВП страны, по данным Росстата, увеличился на 33%, в том числе больше 8% за счет 2023 и 2024 гг. из-за удвоения расходов на оборонные цели.

Из крупных стран мира только Япония в последние 35 лет развивалась так же медленно.

- Экономика Европы увеличилась в 1,6 раза,
- США – в 2 раза,
- постсоциалистических стран Европы – в 2,5 раза,
- развивающихся стран – от 3 до 6 раз,
- Индии – в 8,6 раз,
- Китай – в 13 раз.

При возможном оптимистическом варианте до 2030 г. среднегодовой рост России может составить 3–4%, а в 2031–2036 гг. – 4–6%.

При таких темпах в 2035 г. мы превзойдем по экономическому уровню (ВВП на душу населения по паритету покупательной способности) Европейский союз и Японию, что позволит нам в основном покончить с бедностью, вдвое сократить социальное неравенство, устранить депопуляцию и перейти к преумножению народа, значительно подняв уровень жизни.

Это приведет к повышению ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет в 2030 г. и 81 года в 2036 г., в соответствии с указом президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2024 г.

Почему мы топтались на месте и не смогли решить эту задачу за 35 лет новой России?

Мнение многих экспертов однозначно: созданная в нашей стране новая социально-экономическая система неэффективна.

Создана система государственно-олигархического капитализма с недостроенным рынком и отсталой социальной сферой.

Она не имеет двигателя, который толкает валовый внутренний продукт.

Недостроенный рынок – отсутствие расширенного воспроизводства «длинных денег», рынка капитала, с низкими показателями доли инвестиций в основной капитал в ВВП – 17–20% и в человеческий капитал (в его основную часть – экономику знаний) – 14% ВВП.

Этих инвестиций недостаточно, чтобы обеспечить экономический рост. В индустриальной стране, какой является Россия, для минимального социально-экономического роста в 3–4% он требует доли инвестиций в основной капитал 25–30% ВВП и в экономику знаний – 20–25%.

В развивающихся странах наиболее типичной является доля инвестиций в основной капитал 30–35%.

Чтобы достичь 7% роста, как Китай в свое время, доля инвестиций составляла 40–45%.

В России отсутствует не только типичный для других индустриальных стран рынок капитала, но и конкурентная среда, стимулирующая рост экономики.

Ведь многие отрасли в России монополизированы государственными организациями (Газпром, РЖД, электроэнергетика, банковская сфера и другие) или олигархическими структурами (например, алюминий, черная металлургия и другие).

Не создан в новой России и дополнительный двигатель экономики в виде стратегического пятилетнего планирования, которое использовали примерно 20 рыночных стран мира в период ускоренного социально-экономического роста: 14 пятилеток Китая, 12 пятилеток Индии, 11 пятилеток Турции, 6 пятилеток послевоенной Франции, по 6 пятилеток при подъеме Японии и Южной Кореи и так далее.

Устойчивый социально-экономический рост основан на научно-технологическом развитии, осуществляемом во многом за счет инноваций.

Из 1658 (данные на август 2025 г.) крупных инновационных фирм с капитализацией более 1 млрд долл. в России с 2020 г. нет ни одной, хотя в 2014–2019 гг. была одна фирма – «Авито».

Но русские за рубежом, получившие высшее образование в России, основали, по нашей оценке, 38 таких инновационных фирм-единорогов.

Трудно ожидать создания таких фирм, так как основным источником их создания является венчурный капитал, почти отсутствующий в России.

В 2024 г. все венчурные фонды оценивались менее чем в 100 млн долл., чего не хватило бы даже для финансирования одной такой фирмы.

Между тем россиянин Юрий Мильнер, окончивший физфак МГУ, вложил в создание крупных инновационных фирм в США и Китае 19 млрд долл., из которых 6,8 – его собственные средства.

Кстати, его отец Борис Захарович Мильнер был известным экономистом, заместителем директора Института экономики Академии наук, членом-корреспондентом Академии наук.

А главным в мире специалистом по венчурному капиталу, возглавляющим это направление в Стэнфордском университете, является пожизненный профессор Илья Стребулаев, выпускник МФТИ.

**Из 2500 коммерческих частных инновационных фирм в 43 странах мира, где НИОКР составляет 34,7 млн евро (исследования организаций ЕС), только 3 – в России («Группа Илим», «Роснефть» и «Норникель»).**

По международному рейтингу глобального инновационного индекса, включающего 80 показателей, Россия занимает 59-е место в мире (2024 г.) – все ниже и ниже.

На 10 тысяч человек промпersonала в России 19 роботов, в Южной Корее – 1012, в ведущих странах мира – от 200 до 600.

**В России 7 суперкомпьютеров из TOP-50, а в США – 182, в Китае – около 100.**

Доля России в мире в производстве высокотехнологических товаров и услуг – 1,3%, что в 4 раза меньше, чем доля в производстве всех товаров и услуг, а в экспорте – 0,3%.

Доля США – соответственно, 25% и 39%, а Китая – 18% и 21%. Россия характеризуется отсталой структурой экономики, где наибольшая доля – добыча сырья и производство сельхозтоваров.

Разрушено производство гражданских самолетов, катастрофически отстаем по микроэлектронике, фармацевтике, компьютерной технике, доле информационных технологий в ВВП – 3,5%, а не 10%, как в США, Европе, Китае, и 13% в Индии.

Четверть машин и оборудования России работает свыше сроков амортизации.

Доля обновления машин и оборудования одна из самых низких в мире – около 4%, а выбытие основных фондов – 0,7%.

Чтобы обеспечить в 2030-е годы 5%-ный ежегодный рост производительности труда, что позволит нам к 2036 г. вплотную подойти к общеевропейскому уровню, нужно по всем перечисленным направлениям осуществить радикальный сдвиг.

В том числе коренным образом изменить социально-экономическую систему, перейти к развитому рынку с расширенным воспроизводством «длинных денег» и высокой долей инвестиций в ВВП по основному и человеческому капиталу.

Следовало бы на 2026–2030 гг. сформировать первый стратегический пятилетний план, начав массовое технологическое перевооружение наиболее важных предприятий, ударными темпами вводя новые мощности по производству средне- и высокотехнологических товаров и услуг.

Необходимо рекордными темпами развивать современную транспортно-логистическую инфраструктуру по примеру Китая.

По финансированию образования (4% ВВП) и здравоохранения (5% ВВП) Россия в рейтинге ПРООН из

189 стран занимает 120-е и 140-е место, уступая большинству даже развивающихся стран.

Как видно, социально-экономическая система нашей страны нуждается в коренном реформировании.

Прежде всего следовало бы резко поднять долю инвестиций в основной и человеческий капитал в составе ВВП, обеспечив до 2030 г. ежегодный рост этих инвестиций по 10–15%.

Средства для этого – долгосрочные банковские кредиты с низкой процентной ставкой.

Размер этих кредитов у нас в 3–5 раз ниже большинства развивающихся стран.

Нам необходимы как минимум добавочные инвестиции по 10 трлн руб. ежегодно на массовое технологическое перевооружение наиболее важных предприятий, создание новых мощностей для производства высокотехнологических товаров и услуг и ускоренное создание новой транспортно-логистической инфраструктуры.

Жилищное строительство желательно удвоить в ближайшее пятилетие.

Для всего этого предстоит провести реформу собственности и приватизацию той части госсобственности, которая не выполняет государственных задач, а используется для коммерческих целей, подрывая конкурентную среду.

Нам надо создать развитый рынок с эффективной конкуренцией.

Хорошо бы к 2030 г. довести долю инвестиций в основной капитал до 30% ВВП и до такого же уровня еще быстрее поднять сферу экономики знаний, включая удвоение затрат по отношению к ВВП на образование и здравоохранение, а также на НИОКР в соответствии с указом президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2024 г.

В 2031–2036 гг. следовало бы поднять среднегодовые темпы увеличения ВВП до 4–6% (уровень развивающихся стран), что обеспечит в 2036 г. достижение социально-экономического уровня стран Европейского союза.

Для этого долю инвестиций в ВВП требуется повысить до 35%.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Пожалуйста, Калашников Сергей Вячеславович, профессор, заведующий кафедрой в РАНХиГС, бывший министр труда и многие годы депутат (все регалии долго перечислять).

**КАЛАШНИКОВ С.В.**

д. э. н., проф.

Я очень коротко. Даже не с докладом, а с репликой к предыдущим очень содержательным докладам.

На мой взгляд, в понятии производительности труда существует очень большая неопределенность, которая не позволяет эффективно строить системы повышения этой производительности труда.

Это заложено уже в самом определении.

Считаю, что существует два горизонта рассмотрения этого понятия.

Это производительность труда как эффективность экономики и то, что мы обсуждали сегодня.

Даже нормированная эффективность экономической деятельности на численность населения страны, предприятия не становится производительностью труда человека.

Дело в том, что труд, понимаемый как целенаправленная деятельность человека по производству материальных и духовных ценностей, – это продукт человеческой деятельности.

И когда мы говорим о производительности труда, на мой взгляд, мы должны ограничиться понятием именно результатов повышения эффективности трудовой деятельности человека.

А то, что относится к более широкому пониманию производительности труда, о чем мы сегодня говорили, возможно обсуждать в рамках другого большого количества экономических понятий.

Таким образом, если производительность труда сводится к производительности отдельно взятого человека

или коллектива, то у нас, в общем-то, есть только два параметра.

Это мотивация как отдельно взятой личности, так и коллектива.

И организация труда.

Кстати, здесь двое выступающих рассказывали о своих успехах в плане повышения производительности труда.

Все, о чем они говорили, на мой взгляд, относится к организации труда.

А что касается организации труда, у нас была такая замечательная дисциплина, к сожалению, погибшая, – научная организация труда (НОТ).

Напомню, что первое, что порезали в начале 90-х, даже в конце 80-х на всех предприятиях, это были именно подразделения НОТ.

Никому научная организация труда в тех условиях была не нужна.

Сейчас мы ее возрождаем.

Как раз нам были представлены возможности того, что производительность труда, действительно, можно повысить за счет организации.

И историки экономики тоже это все прекрасно знают.

Таким образом, для производительности труда существует два параметра.

Это – организация труда, и конвейер дал такой толчок к повышению экономической эффективности, которого до этого не было.

И это личностные качества человека.

Если мы говорим о том, что меняется характер труда, а он действительно меняется, то возникает вопрос,

а в чем вот эти изменения, которые влекут за собой новые способы повышения эффективности труда отдельно взятого рабочего места, отдельно взятого человека?

Этим вопросом занимается кафедра труда и социальной политики РАНХиГС.

Сергей Семенович сказал, что все решает мотивация.

Согласен.

Самый главный фактор повышения производительности – это мотивация работника.

Правда, я не согласен с ним в том, что существует прямая связь между заработной платой и эффективностью индивидуального работника.

Она существовала.

Самый яркий пример – это пример использования метода организации труда и производства, основанного на идеях американского инженера Фредерика Тейлора, на заводах Форда. Когда люди сразу видели, сколько они заработали, сделав одну деталь.

Они падали там, загоняли себя до полусмерти, но знали, что каждый день получают то, что им высветилось на табло.

Это тоже мотивация.

Но не рубль сейчас главное.

Есть у меня несколько аспирантов, которые показали, что в современной деятельности – там, где это связано с IT-технологиями, где это связано с творческим трудом, – главным являются далеко не деньги.

А важен мотив достижения, мотив признания, интерес, увлечение работой, различного рода коллективистские эффекты.

Труд становится коллективным, распределенным, сетевым.

И здесь свои факторы и мотивации, и стимулирования труда.

То есть, другими словами, новая реальность требует нового характера труда.

И то, что мы смешиваем технологическое повышение эффективности экономики, организационное и мотивационное, только «зашумляет» проблему.

Нам нужно четко разделять эти разные сферы и изучать как раз в первую очередь, что несет новая реальность в современном труде для современной производительности.

Спасибо.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Алексей Сергеевич Харланов, профессор кафедры международного бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ.

**ХАРЛАНОВ А.С.**

д. э. н., проф., профессор кафедры международного бизнеса  
факультета международных экономических отношений  
Финансового университета при Правительстве РФ

Добрый день, уважаемые коллеги!

После выступления Абела Гезевича понимаешь, что эти результаты достаточно печальные не только для России.

Они говорят о том, что что-то мы не так делаем, не так управляем, не так выстраиваем социально-экономические модели согласно вызовам современности.

И эта динамика на рынке труда, а также разговоры про мотивацию, производительность труда и конкуренцию, которая является следствием правильной организации, – та база, которую мы либо не хотим воспринимать, либо воспринимаем через устаревшие и ничем нам уже не помогающие подходы.

Даже критикуемая сегодня философия швабовской Индустрии 4.0 не даст требуемой и всеми ожидаемой синергии человека и робота, если в этом тандеме человек утратит свое главное преимущество Творца и Созидателя. Если он не будет заботиться о ближнем и уберет из мотивации производить желание всеобщего блага и ожидание благоденствия для тех, кто хочет и может работать, верит в свои силы и в свою страну.

Все эти истории говорят о том, что мы мечемся с научно-техническим прогрессом, который замедляется.

И мозг человека является отражением данного процесса.

За всю свою эволюции человечество за 4,5 миллиона лет развивалось скачкообразно: от новшеств – к более совершенным способам труда, созидания и распределения.

Крайне грустно осознавать, что мы пришли к такому состоянию, что сегодняшние показатели и по патентам, и по развитию говорят не только о некотором замедлении НТР и определенной деградации самих гоминид. Но они говорят и о том, что нас убивает скука разделения социальных барьеров, отсутствия различных лифтов для межклассовых перестановок и утрата желания делать мир лучше, вследствие технократического выгорания и всеобщего оглушения подрастающих конформистов общества потребления.

Что это такое?

Мы становимся более невежественными, более научно невосприимчивыми.

Или сам прогресс от нас устал?

Или это действие тех акторов, которые незримо присутствуют как глобальный институт управления, не дающий ни пересматривать «правила игры», ни давать реальные шансы в конкурентной борьбе умных с приспособленцами, богатых с обученными и подготовленными кадрами требуемого уровня компетенций?

В современном мире сложилась нерушимая пока ни чем тенденция, что нетократы, банкстеры и корпоратократы так и не позволяют старым кланам или нарождающимся новым кланам, тем финбанкстерам, решать вопросы существующих противоречий и дисбаланса.

Естественно, задача России сегодня – это не только повышение производительности труда, мотивация существующих выражений, линейных и не очень линейных, как сложная функция.

Существенную производительность труда, связанную непосредственно с конкурентоспособностью, с

массой факторов и внешних, и внутренних, можно рассматривать от наноуровня, микроуровня до мезоуровня.

Потом уже смотреть, как это синергетически действует и как проявляется через мультипликативные эффекты на макро- и мезоуровне.

Эти вопросы сегодня облечены в различные подходы.

KPI уже не работает на них четыре года.

Все ведущие экономисты и мотиваторы в западном мире от этого отходят.

Мы пока все эти вещи не можем свести в единую линейку, поэтому такие печальные итоги, о которых в очередной раз рассказывает уважаемый академик Аганбегян.

Я слушаю каждый год все эти данные и задаю себе вопрос.

Мы специально этих проблем не видим?

Или мы по-прежнему хотим пребывать слугой двух господ, как Фигаро, – и Запада, и Востока?

И пытаться в этой ситуации играть в какие-то игры, рассказывая, что мы сможем реализовать сами себя так, как это, наверное, будет кому-то нужно, вряд ли уместно или может изменить наш мир к лучшему.

Современная мировая элита транснациональна и криминальна по своей сути. И нам нужно, несмотря на все ее противодействие, найти способы решать все эти проблемы, чтобы не было стыдно перед памятью наших предков, и обеспечивать будущее наших детей.

Такая компетенция, которую мы имеем сегодня в большинстве случаев, и такие результаты непосредственного нашего развития не дают нам права отставать от ведущих экономик мира, не занимаясь ни долгосрочным планированием, ни формированием кадрового задела технических наук, как базы ожидаемой реиндустриализации России.

Вопрос еще стоит и в мотивации сегодняшней молодежи, ведь мы уже потеряли три поколения.

С 2025 года у нас рождается поколение «бета».

И понятно, что это будет пропагандироваться все больше, **прививая интерес к неминуемой кабале виртуальных вещей, которые будут отбирать в мозгах наших детей желание и растворять реальный интерес по доступу к ресурсам и к управлению нашим обществом.**

Миграционная политика бездарная и ведет непонятно куда, крайне напряженная и мало чем мотивированная, особенно на фоне реальных альтернатив стран «глобального Юга».

Понятно, что 40%, чтобы заменить слабые трудовые компетенции – те синие воротнички, которые сегодня во всем мире и так уходят благодаря искусственному интеллекту, нейроалгоритмам и применению бигдаты, нам будет сложно из-за отставания в развитии цифровой инфраструктуры.

Это та самая история, которую нам пытаются навязать все больше в проколониальном своем развитии и угасании творчества и научных изысканий.

Подводя итог, скажу, что у нас тяжелейшая проблема с мотивацией нынешней молодежи, что сказывается на их обучении.

Наблюдается постоянное изменение психосоматической функции людей, которые лишены мотивации, эмоциональной эмпатии к близкому для того, чтобы оставаться здесь и самим развиваться в условиях кризиса.

Мы видим постоянно меняющиеся международное разделение труда, международные экономические отношения и понимаем, что и там отстаем, не участвуя в международных глобальных проектах, усиливая нашу научно-технологическую автаркию от мира.

И бегство капитала с утечкой мозгов является тем трендом, который будет набирать все большие обороты и ослаблять нашу страну.

И потому, как бы мы ни говорили, что у нас все хорошо, если эти базовые проблемы, связанные с мотивацией, с производительностью труда, инвестициями, мы не решим, все ограничится рассказами, байками, балладами, легендами и мифами, постановкой нереальных задач типа второго атомного проекта, которые никто не собирается ставить для молодежи.

Вот это мифотворчество надо заканчивать и переходить в конкретные механизмы, в предметные решения.

У нас очень много уважаемых институтов, очень много профессионалов.

И последнее, что я хочу сказать.

Человечество нуждается сегодня в роботах, которые все больше переходят от слабого развития в средний искусственный интеллект.

Скоро будет суперматрица, которая позволит безболезненно заменить человеческие ресурсы на машину, на робота.

Это будет сделано в сторону власть предержащих существующих институтов, которые сегодня насаждают нам этот хаос бесконечного невежества.

И при отсутствии национальной идеологии существующие процессы и в технике, и в развитии, и в науке будут дальше сводиться к замедлению и к деградации, а талантливая молодежь будет уезжать за сверхдоходами к нашим конкурентам.

Спасибо за внимание.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Пожалуйста, Хубиев Кайсын Азретович, профессор, доктор экономических наук из МГУ им. М.В. Ломоносова.

**ХУБИЕВ К.А.**

д. э. н., проф., профессор кафедры политической экономии  
экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

Добрый день, уважаемые коллеги!

Спасибо за возможность быть свидетелем интересного обсуждения очень важной темы, за возможность кратко высказаться.

Постараюсь уложиться в регламент, может быть, даже немного его сэкономить.

Хотел бы обратить внимание на теоретическую суть понятия производительности труда.

Эта тема так или иначе затрагивалась, начиная с самого первого доклада.

Этому было непосредственно посвящено выступление Сергея Вячеславовича Калашникова.

Речь идет о том, что увеличение производства зависит именно от труда.

Потому что, как кто-то справедливо заметил, мы пока обсуждаем больше вопрос об эффективности экономики.

Это особенно очевидно тогда, когда мы к факторам производительности труда относим, например, технологии.

Но я хотел бы все же довести до некоей конкретизации эту постановку проблемы и напомнить коллегам о том, что существует такое понятие и инструмент, как производственная функция.

В ней четко отражается то, что принадлежит труду, и то, что принадлежит капиталу в росте производства.

Отсюда возникают дифференцированные проблемы в управлении.

Чем управлять?

Трудом и капиталом, и, соответственно, их взаимоотношением, и так далее?

Хотел бы заметить в этой связи, что, когда говорили о факторе труда, в частности, в выступлении Калашникова, больше внимания уделялось мотивации.

Это абсолютно верно.

Но, мне кажется, в современных условиях не меньшее значение приобретает и проблема содержания труда, и проблема его интеллектуализации, и так далее.

Свое краткое замечание хотел бы завершить значимостью этой проблемы.

На Санкт-Петербургском форуме Владимир Владимирович Путин сказал о задаче перехода к экономике высоких зарплат, основанных на производительности труда.

Эта последняя фраза возникла не случайно, потому что 2024 год признан экономикой высоких зарплат, где рост зарплат существенно опережал рост производительности труда.

Так, как ее считает сегодня статистика, даже с учетом вклада технологий.

Собственно говоря, вот этим замечанием я хотел бы завершить свое выступление.

Спасибо большое за внимание.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Смолин Владимир Сергеевич, научный сотрудник Института прикладной математики им. Келдыша РАН, наш постоянный участник.

**СМОЛИН В.С.**

научный сотрудник Института прикладной математики  
им. М.В. Келдыша РАН

Здесь обсуждалось, что вопрос производительности труда методически сложный.

Есть очень много подходов к ее измерению.

И многие подходы не очень обоснованные.

Легко сравнивать производительность труда, когда идет аналогичное производство, в одной и той же стране при одинаковом объеме.

Но если эти условия не совпадают, возникает много методических сложностей.

Тем не менее я буду придерживаться оценки производительности труда на основе валовой добавленной стоимости работы, на основе паритета покупательной способности.

Сегодня назывались самые разные данные, но я буду придерживаться данных, которые смог найти.

В целом, хотя у стран разная производительность, между ними еще существует международный обмен.

Производительность труда – это не единственный параметр, который характеризует экономику. Существует и много других, не менее важных.

Но при обмене вопрос производительности труда и технологической развитости все-таки значителен.

И хотя обмен – не всегда, но, как правило, – бывает взаимовыгодным, тем не менее он при этом неравноправный.

Легко вывести простую формулу, что стоимость продукта рассчитывается из цены труда и его производительности.

То есть стоимость равна производительности, умноженной на цену труда.

Соответственно, чем выше производительность труда, тем больше прибыль в одинаковых условиях.

При рыночном обмене одинаковая стоимость меняется на одинаковую.

Но разные стоимости складываются по-разному.

И если у нас товары одинаковой стоимости создавались с разной производительностью труда, то, когда мы обмениваем, мы обмениваем разное количество труда.

Поэтому, когда мы отдаем нашу продукцию, произведенную с более низкой производительностью труда, мы фактически отдаем вместе с этой продукцией часть труда наших сограждан.

Если, допустим, у тех, с кем мы меняемся, производительность труда в три раза выше, то половину своего труда мы отдаем вместе с результатами своего труда.

А те его получают как приятный бонус.

Соответственно, если мы хотим входить в число ведущих стран, которые получают эти приятные бонусы, нам необходимо повышать свою производительность труда, потому что иначе мы работаем на «дядю», который живет в стране с высокой производительностью труда.

И естественно, богатые страны развивают таким образом отрасли промышленности, в которых достигнута высокая производительность труда.

Потому что это выгодно при таком обмене.

Если мы, опять-таки, меняем товар, произведенный с высокой производительностью, на товар, произведенный с низкой производительностью, то мы получаем вместе с этим товаром еще и труд, который нам передают практически бесплатно.

Поддержание своего монополизма в области высокопроизводительных технологий, как правило, обеспечивается высокой капиталоемкостью и наукоемкостью.

Потому что иначе все производили бы товары с высокой производительностью труда.

Но отсутствие достаточного объема капитала и развитости науки, технологий не позволяет следовать этому пути.

Основная проблема состоит в том, что чем выше производительность труда, тем лучше возможности для развития.

Поскольку и обмен выгодный, и производство хорошее.

И так было всегда.

Но тем не менее все империи переживали фазы роста, расцвета, угасания.

И в результате распадались.

Это связано с тем, что руководство стран переключалось на другие интересы. И правящая каста деградировала.

Некоторые моменты, конечно, вызывают споры.

Но важно понять, что когда-то, до 1700 года, Индия и Китай были ведущими мировыми производителями, потом в мировые лидеры вышла Англия.

А с 1913 года ведущим производителем является Америка, которую сейчас обгоняет Китай.

Приведу два примера.

За счет чего вырвалась вперед Англия?

Она победила Испанию за счет каперства.

Колониально эксплуатировала Индию, торговала наркотиками с Китаем.

И там были проблемы.

Китайское развитие последние 60 лет идет другим путем.

Экономическое развитие, умеренный достаток у всех. Баланс плановой экономики.

И большие вложения в развитие науки и образования.

Средства для получения высокой производительности труда и развития экономики известны.

Но из предыдущих докладов следует, что все вроде бы так и делают.

Тогда почему мы проигрываем Китаю в развитии?

Высказываются разные мнения.

Я высказал свое.

Отчасти поддерживаю нашего ведущего, Гарегина Ашотовича, что главное – это все-таки соблюдение конкуренции.

Именно конкуренция является тем стимулом, который ведет к развитию.

К сожалению, у нас это выравнивание условий конкуренции в налоговой сфере практически не обеспечено.

Обмен лучшими практиками тоже на очень плохом уровне.

Нет никаких государственных гарантий возможности воспользоваться их результатами.

Есть, конечно, господдержка перспективных технологий, но она тоже применяется не на конкурентной основе.

Ну, и, собственно, мой призыв к тому, чтобы обратить внимание, что именно создание конкурентных условий в стране позволит ускорить ее развитие хотя бы до китайского уровня.

Спасибо.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо.

Коллеги, давайте послушаем Гладышко Артема из Ивановской области.

Мы познакомились недавно в Иваново во время выездного заседания с Центральным банком. Там у нас возникла полемика по поводу охлаждения экономики и развития сегмента кредитования.

Артем довольно ярко выступил там, и я пригласил его поучаствовать в нашем заседании.

**ГЛАДЫШКО А.В.**  
директор ООО «Некарго» (Иваново)

**Гладышко А.В.:** Спасибо огромное, Гарегин Ашотович, за приглашение.

Меня зовут Гладышко Артем, я – предприниматель.

Моя компания занимается услугами для бизнеса, мы помогаем в импорте и в экспорте.

Занимаю также две общественные должности, возглавляю крупнейшее сообщество молодых предпринимателей в Ивановской области.

И являюсь академическим руководителем магистерской программы предпринимательства и бизнеса, которую мы создали в прошлом году.

Потому что предпринимателям не хватает системных знаний, а госуниверситету не хватало понимания, как учить предпринимателей.

Это если коротко о моей деятельности.

У меня две реплики и одно предложение.

Реплика – по поводу производительности труда.

Не хватило, если честно, как раз именно причин, откуда возникает недостаток производительности труда.

Здесь слово «конкуренция» звучало очень часто.

И еще Адам Смит про это говорил давным-давно – про невидимую руку рынка.

Часто там, где высокий уровень конкуренции, высокий уровень производительности труда.

Ни банкинг, ни ритейл никто не уговаривал делать свою работу лучше.

Кассы самообслуживания ребята внедрили сами. И так далее.

Можете посмотреть, как развивается наш ритейл сейчас: на уровне общемирового – точно.

Мы получаем качество продуктов в любом небольшом городке такое, как и в столице.

Это первое про конкуренцию.

Что такое конкуренция?

Это инвестиционный климат и образование.

Есть еще понятие «культура», которая очень сильно влияет на экономику.

Но это отдельная тема, по которой надо проводить отдельную встречу.

По поводу инвестиционного климата здесь тоже очень много говорили.

По поводу образования адресую свои слова Максиму Валерьевичу.

Тысяча бережливых человек, конечно, здорово.

11 000 компаний – замечательно.

Но вы создадите сейчас у них запрос на эту поддержку.

Хочется, чтобы результаты программы были и после того, как она закроется.

Кажется, что здесь надо идти в Министерство науки и высшего образования и поддерживать эту системную работу.

Третье предложение.

Я всю нашу встречу думал, как нам повысить производительность труда нашего сегодняшнего собрания.

Получается, надо начинать с себя.

Я думаю, что мы получили бы больший эффект, если бы сюда приглашали еще непосредственно тех, кого собираемся «лечить».

Например, представителей бизнеса, которые рассказали бы и про мотивацию сотрудников, и в какой момент у них возникает такая задача, и как у них обстоят дела.

Может быть, это представители тех 11 000 компаний, которыми занимается Максим Валерьевич.

**Тосунян Г.А.:** В нашей аудитории треть – это представители бизнеса.

Артем, если вы думаете, что здесь присутствуют только члены Академии наук и руководители ведомств, то это не так.

Здесь и банкиры, и представители бизнеса. У людей разный опыт.

**Гладышко А.В.:** Хотелось бы посмотреть на их доклады, как они смотрят на повышение производительности труда.

Спасибо.

**Тосунян Г.А.:** Хорошо, спасибо.

Коллеги, давайте послушаем Льва Московкина.

**МОСКОВКИН Л.И.**

Спасибо большое.

В Советском Союзе рождаемость вполне успешно планировали, и до сих пор эта программа действует.

Хотя сейчас все наоборот.

Производительность труда этого собрания предельная.

Потому что сейчас организовать такую дискуссию с содержательным диалогом почти невозможно.

Но на Петербургском форуме это удалось.

Хочу отметить еще один момент.

Если представить картину в целом, то в эволюционно-генетическом плане Россия оказывается самой прогрессивной страной.

В турбулентное время не работает конкуренция и сильно хаотизируется поведение людей.

Моя мама работала в Госплане, планировала выпуск черного проката.

Между ней и Сталиным было всего человек семь.

Она была конечным исполнителем, простой инженер.

И это была система железобетонная, устойчивая к человеческому фактору. От нее я это и знаю.

А на сталелитейных заводах ее хотели убить.

Потому что она планировала маленькие слитки, но их просто в стране не было.

А большие слитки они загоняли в госрезерв, и здесь возникала проблема.

То есть можно так накачать производительность труда, что прервутся производственные цепочки.

Второй момент. Сейчас все наоборот.

Торговая война перетекла в запреты.

И депутат Валерий Гартунг постоянно говорит в Думе, что роботы просто не закупаются.

А ортодоксальный единокорс Евгений Федоров очень много лет назад предсказал, что надо снимать запреты.

Все, о чем говорил уважаемый академик Аганбегян, — это все просто точки запретов.

И без крови мы оттуда не выйдем.

И его прогнозы, в общем-то, сбываются.

Спасибо Вам большое.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо, коллеги.

Будем завершать.

По традиции докладчикам предоставляется возможность выступить с заключительным словом.

Пожалуйста, Александр Александрович.

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА

**ШИРОВ А.А.**

чл.-корр. РАН

Большое спасибо.

Мне кажется, сегодня была интересная дискуссия, но она привела нас к выводу, как писал Аркадий Петрович Гайдар в рассказе «Чук и Гек»: «...что такое счастье, каждый понимает по-своему».

В этой связи понятно, что каждый исходит из того, что такое производительность труда, со своей точки зрения, со своего понимания.

Это плохо на самом деле, потому что у нас нет единого мнения о том, что мы таргетируем.

Кстати говоря, это непростая история.

Потому что даже в проекте «Производительность труда» стоят таргеты.

А являются ли они окончательными, действительно ли они влияют на производительность труда как на фактор роста экономики – очень большой вопрос.

Поэтому я предлагаю нам всем еще раз про это подумать.

Эту дискуссию нужно продолжать.

Ясно, что она имеет значение не только для России, но и вообще в мире. Потому что в мире многое меняется.

В общем, есть поле для деятельности.

Несмотря на то, что искусственный интеллект все больше и больше занимает место в нашей жизни, мне кажется, что, если естественный интеллект с этим не разберется, никакой искусственный нам не поможет.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо, Александр Александрович.

Имейте в виду, что одной из целей наших обсуждений как раз является выработка общего языка. Чтобы, даже когда есть разные точки зрения, вплоть до противоположных, они формулировались на одном языке.

Это важно для того, чтобы мы понимали, о чем мы спорим, что мы обсуждаем.

Но это не так просто сделать. Для этого нужно, чтобы люди умели слушать друг друга и понимать язык друг друга.

Иногда что-то идет вразнобой, особенно когда на обсуждение выносятся новая тема, это не удивительно.

Но вторая, третья итерация уже выводит на совсем другой уровень понимания и взаимопонимания.

Пожалуйста, Сергей Семенович.

**ГУБАНОВ С.С.**

д. э. н., проф.

Коллеги, мне кажется, обсуждение получилось содержательным.

Мы сверили позиции.

Хочу поблагодарить организаторов и лично Вас, Гарегин Ашотович.

Потому что, честно говоря, наше мероприятие превзошло самые лучшие ожидания.

Что касается содержательного замечания, оно только одно.

Сергей Вячеславович сказал, что у меня эффективность и заработная плата связаны.

Но они связаны только там, где КПД-система работает.

А там, где она не работает, они не связаны.

Уточню, чтобы не получилось недоразумения.

Согласен, действительно, точки зрения, которые сегодня высказывались, требуют продолжения дискуссии.

Нам есть о чем поговорить.

Еще раз благодарю организаторов за такую прекрасную возможность.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо, Сергей Семенович.

Максим Валерьевич, Вам заключительное слово.

**ПАПУШЕНКО М.В.**

к. э. н.

Большое спасибо, Гарегин Ашотович.  
Я обещал, что отвечу на вопросы из чата.

**Алла Алексеевна Шептун** задала вопрос:

«Если стоит задача увеличить “поток больных” через операционный блок (!), то это уже не медицина.

Это конвейер, разрушающий медицину.

Теперь понятно, почему после операции выписывают пациента на второй-третий день долечиваться амбулаторно.

Исчезает “уходовая” работа в клиниках, выхаживание послеоперационных больных, внимание и забота. Это не входит в показатель производительности труда.

Это качество, а требуется количество. Рынок требует конвейера».

Во-первых, это запрос медиков.

Не привлечет ли это поток больных?

Наоборот, это увеличит поток вылеченных, а не поток больных. В этом главная цель.

Во-вторых, ни в коем случае мы не смеем даже задумываться, чтобы посягать на протокол лечения, это неприкасаемая часть.

Мы говорим про процессы.

Наиболее продвинутые российские ученые в медицине и сами медики говорят: «На Западе уже есть конкретные решения».

Почему, если мы строим потоковые производственные линии, мы используем американский, японский, западногерманский опыт?

А специалисты говорят, что в клиниках за рубежом операционные сестры работают по-другому и раскладка

инструмента делается менее квалифицированными сестрами...

То есть дорогостоящий труд операционных сестер организован по-другому.

Наши медики просят организовать эти процессы.

Это поможет увеличить поток спасенных жизней, в том числе и ученых, и экономистов, и бизнесменов, и творцов, и художников.

А в целом дискуссия замечательная.

Я благодарен Вам, Гарегин Ашотович, за приглашение.

С некоторыми докладчиками мы уже взаимодействуем.

Готовы расширить этот круг на площадке нашего Федерального центра компетенций.

Спасибо большое.

**Тосунян Г.А.:** Максим Валерьевич, мы Вас будем приглашать.

Это исключительно право, никак не обязанность.

Пожалуйста, Олег Сергеевич, Вам заключительное слово.

Гарегин Ашотович, уважаемые коллеги, большое спасибо. По-моему, разговор состоялся интересный.

Я хотел бы единственное напомнить, что в Великую Отечественную войну за четыре года по разным направлениям производительность труда возросла в 4–6 раз.

Это удалось даже при потере фондовой базы страны на европейской территории, при использовании труда детского, юношеского и пожилых людей, при невысокой доле ИТР на производствах.

Тем не менее при невысокой доле рабочих наиболее продуктивных в профессиональном смысле возрастов, но за счет интенсивности труда было повышено качество военной техники.

Но сама по себе цель была – не повысить производительность (хотя и такая формулировка присутствовала), а дать фронту военную технику такого качества и количества, чтобы превзойти противника и разбить его.

Феномен повышения производительности систем: он и в труде, и в технике, в организации и мотивации. На примере подвига своего деда, а также приводимых данных МОТ и своих расчетов я это показал в выступлении.

Давайте обратим внимание на то, что НИИ статистики при Росстате находится в не самом лучшем своем состоянии (можно сказать, разгромленном) уже давно.

Мне кажется, стоит вывести дискуссию на уровень разработки методов измерения, методов учета, составления рядов и стандартов по учету технологий, технологического развития, расчета технологичности и различных показателей эффективности применения технологий, к которым относится и производительность.

Хотя производительность нельзя сводить к эффективности.

Спасибо.

**Тосунян Г.А.:** Спасибо, коллеги.

Академик Абдусалам Абдулкеримович Гусейнов,  
сопредседатель нашего совета.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**ГУСЕЙНОВ А.А.**

акад. РАН, д. филос. н., научный руководитель  
Института философии РАН

Гарегин Ашотович, спасибо, что Вы назвали мое имя.

Но я ничего не могу добавить к тем совершенно замечательным докладам, в особенности – к их заключительным замечаниям.

Полагаю, что, действительно, нам надо и дальше думать над этими проблемами.

Прежде всего для того, чтобы разобраться, что такое производительность труда и какова ее действительная роль в развитии экономики.

По всему похоже, что здесь очень много интересных, плодотворных идей.

Но они, по моему впечатлению, не сведены в какую-то единую, доказанную, цельную систему.

Большое спасибо за возможность так приобщиться к ситуации в современной экономике.

Спасибо. Абдусалам Абдулкеримович, как всегда, скромничает, и когда что-то касается сферы вне философии, заявляет, что в этом недостаточно разбирается.

Я уже приводил пример, когда мой коллега Запесоцкий сказал, что буквально заставил выступить Абдусалама Абдулкеримовича и Владислава Александровича Лекторского.

У меня чувство уважения к академику Гусейнову столь велико, что я не могу заставлять.

Но в некоторых случаях, видимо, надо себя пересиливать и быть более настойчивым. Потому что уверен, что Абдусалам Абдулкеримович по многим из обсуждаемых проблем может сделать ценное замечание и высказать свое заключительное мнение.

В частности, Абдусалам Абдулкеримович, не сейчас, конечно, но я бы попросил обсудить «парадокс Губанова», который я сформулировал.

Потому что это уже проблема не только экономическая.

Это действительно философская проблема: в какую стадию может зайти конкуренция в зависимости от того, в какой она форме?

Это даже, скорее, социально-философская проблема. И ее нужно на самом деле проанализировать и понять.

Думаю, следует попросить Сергея Семеновича оцифровать потом наши рассуждения.

Но здесь все не так просто. Я все-таки настаиваю на том, что конкуренция имеет мощнейшую силу развития и экономики, и эффективности производства.

Да, возникают проблемы, которые выводят отдельных игроков на рынке в монополисты.

Это происходит за счет определенных обстоятельств, особенно за счет новизны в технологиях, за счет права первой руки и ряда других факторов.

Но проблема монополии, она еще должна регулироваться институционально.

Для того и существует государство, чтобы окончательно победил не кто-то один или двое, а чтобы государство создавало условия для новых стартапов.

И Вы, Сергей Семенович, абсолютно правы, в Америке сегодня практически во всех отраслях есть свои монополисты.

Но в Америке есть и блестящие предпосылки для ведения и создания новых бизнесов.

Там нет проблемы в том, что раз кто-то занял монопольное положение, то уже никто другой не сможет создавать параллельно подобные структуры.

Пример того же Билла Гейтса очень яркий и наглядный.

В этом смысле мне сама мысль, зафиксированная как «парадокс Губанова», запала как предмет для дальнейшего обсуждения.

И я Вас, Абдусалам Абдулкеримович, может, и не так настойчиво, как Запесоцкий, но буду стараться привлекать к дискуссии, как, впрочем, и по другим вопросам.

Хотел бы обратить внимание еще на один момент.

Сегодня была затронута тема регуляторной гильотины.

И очень хороший, уместный вопрос был задан Максиму Валерьевичу.

Но сам термин меня очень смущает.

Мы сумели изменить понятие «социальная инженерия», которое очень нежно говорит о преступной деятельности. Мы ввели в оборот термин «социально-криминальная инженерия», чтобы люди понимали, что речь идет о негативном явлении – о преступлении.

А термин «регуляторная гильотина», наоборот, вызывает отторжение и отвращение, хотя это очень позитивное направление мысли и деятельности.

В этой связи хочу сказать: мне очень понравилось, что Максим Валерьевич использовал термин «индустрия гостеприимства».

Насколько, действительно, красиво, когда мы работаем на индустрию гостеприимства, чтобы сделать максимально привлекательной нашу страну.

Производительность труда – это, конечно, немножечко другая тема. Но через многие составляющие, в том числе и повышение производительности труда, можно развивать страну.

А «индустрия гостеприимства» (я теперь буду использовать этот термин) во многом может способствовать позитивному тренду.

Вместе с тем, поскольку мне тоже свойственны некоторые ехидные замечания, у меня, когда слышу о том, как мы целенаправленно работаем над повышением производительности, невольно всплывают довольно часто наблюдаемые картинки из нашей действительности.

Например, когда в снег или дождь укладывается асфальт.

И ты думаешь: с одной стороны, мы говорим об эффективности и придаем этому серьезное значение.

А вместе с тем вроде неглупые люди и те, которые укладывают этот асфальт.

Но у них есть мотивация, потому что им за это платят.

Те, кто выделяет на это средства и не контролирует, как они расходуются, видимо, имеют какую-то серьезную мотивацию. Без нее вряд ли такой бессмысленный ремонт был бы возможен...

Эта мотивация, видимо, связана с тем, чтобы этот асфальт надо было каждый квартал укладывать. Равно как и бордюры укладывать как можно чаще, и трубы закапывать и выкапывать как можно чаще.

Вот эти факторы тоже требуют изучения: насколько они влияют на производительность труда.

Углубляться не буду.

Конечно, всегда получаешь удовольствие, когда начинаешь критиковать представителей власти или организаторов такого рода труда.

Не буду следовать этой привычке, но тем не менее хотел бы обозначить такой общеизвестный факт.

Абдусалам Абдулкеримович говорит, что это тема большая, но не совсем наша.

Конечно, производительность труда и не моя тема тоже

Но зацепило то, что надо, действительно, понять соотношение повышения производительности труда через повышение заработной платы. Или повышение заработной платы через повышение производительности труда. Взаимосвязанные вещи.

Приведу один пример, он сам по себе довольно емкий, объемный, но я расскажу упрощенно.

Несколько лет я работал в научно-исследовательском институте. Работал как физик, я был теоретиком и защищал теоретическую диссертацию.

А мои друзья – экспериментаторы. Они нуждались в опытных образцах для своего физического эксперимента, которые надо было заказывать на опытном заводе при нашем институте.

Это Всесоюзный электротехнический научно-исследовательский институт, первый НИИ, созданный указом самого Ленина.

Когда я пришел на работу и узнал, что всем научным сотрудникам ежемесячно раздается спирт, я очень удивился, с какой целью.

Мне объяснили, что якобы для отмывки деталей, которые используются в экспериментах.

Я как теоретик отказался от причитающегося мне спирта, потому что мне не надо было ничего отмывать, я теоретик.

Обозвав меня недальновидным, коллеги только поразовались, что им больше достанется.

Оказалось, что этот спирт давали для того, чтобы научные сотрудники носили его на опытный завод, где им вытачивали нужные детали.

Причем мастера на опытном заводе были блестящие, они делали уникальные вещи. А спирт был способом поощрения.

Когда не хватало спирта, то в том числе пытались замотивировать и деньгами. Но денег у научных сотрудников, как правило, не было, а спирт им согласно какому-то указу 30-х годов полагался...

Так вот, почему я об этом все помнил. Когда началась перестройка и стали проходить реформы, я уже работал в

главке по науке. И мне мои бывшие коллеги рассказали, как повлияли реформы и последовавшее за ними повышение зарплат.

Выяснилось, что это привело только к очень неприятным последствиям.

Если раньше можно было за 200 граммов спирта или небольшую сумму денег попросить сделать какую-то деталь, то чем больше повышали зарплату, тем больший объем спирта надо было доносить.

Я соизмерил, что это примерно та же ситуация, как взаимоотношения с гаишниками или ЖЭКом.

В принципе, повышение зарплат – это благо, безусловно!

Но только в нормальной системе управления, когда институциональные и другие связи настроены.

А когда это уродливая, извините за грубость, система, то она приводит к совершенно другим причинно-следственным цепочкам.

Вот такой пример из прошлой истории одного из крупнейших советских НИИ.

И в заключение, конечно, про тему охлаждения экономики.

Она везде и всюду обсуждается.

Но должен же быть уровень хотя бы бытового здравого смысла.

И не только бытового, но и бизнесового здравого смысла.

Насколько можно охлаждать экономику?

Вплоть до замораживания, ставя публично вопрос о сдерживании спроса?

Нужно наращивать производство, а не сдерживать спрос.

Спрос стимулирует рост производства.

Но спрос во многом определяется активно работающим (а не замороженным) кредитным рынком.

Таким образом, спрос, подкрепленный «незамороженным» кредитным рынком, стимулирует, в значительной степени, производство!

Активно работающий, а не «приглушенный» Центральным банком кредитный рынок важнейший источник развития экономики. Но никак не наоборот.

Простите, наболело.

Мы по поводу таких принципиальных, фундаментальных понятий не находим общего языка.

И не удивительно будет, если начнут декларировать, что у нас якобы очень высокая динамика в росте производительности труда.

Возможно, дай Бог.

Может быть, мои цифры были не точны. Может быть, я в этом недостаточно профессионален.

Но есть еще и такие способы оценки: ты просто живешь, едешь, смотришь, сравниваешь.

По поводу бедной Японии мы так сокрушаемся по поводу их нулевых темпов роста.

Но моя дочка с супругом только приехали из Японии, преисполненные восторгом.

Дай Бог нам дожить до такой стагнации. Там есть и культура производства, и культура общения.

Они рассказывали, например, по поводу дверей, для открытия и закрытия которых не надо прилагать даже минимальных усилий.

Интересно, как скоро они физически деградируют, когда нигде вообще не надо предпринимать усилий: ты только посмотришь, а перед тобой уже все открывается.

Кстати, такая опасность серьезно есть для людей, которые выполняют слишком мало физических усилий. Тут нужно объективно и самокритично оценивать себя.

Продолжать не буду, потому что это долгий разно-  
сторонний разговор. Но подчеркну еще раз, что сегодня  
получился очень содержательный, объемный и интерес-  
ный разговор.

Спасибо огромное всем, и до следующей субботы.

**Список литературы, опубликованной по итогам  
заседаний НКС ООН РАН, НИИ ДДиП  
и «Открытых дискуссий» президента АРБ**

1. Анализируя сегодня, говорим и думаем о будущем (18.04.2020) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2022. – 175 с.
2. Предновогодние заседания: 2020, 2021 (31.12.2020, 31.12.2021) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2022. – 206 с.
3. Ответственность пациентов и врачей. Уровень здравоохранения в России (03.04.2021) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2022. – 124 с.
4. Конкурентоспособность российской науки: проблемы и решения (03.04.2021, 17.04.2021, 15.05.2021) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2022. – 333 с.
5. О проекте «Стратегия развития финансового рынка до 2030 года» (09.10.2021) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2021. – 155 с.
6. О развитии конкуренции в сфере науки (30.10.2021) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2022. – 130 с.
7. Социально-профессиональные проблемы прекаризации труда (18.12.2021) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 131 с.

8. Инвалидность и жизнь (12.02.2022) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 106 с.
9. Новая экономическая реальность: региональный разрез. Российский рынок драгоценных металлов (21.04.2022, 15.10.2022) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 161 с.
10. 1. Санкции. 2. Перспективы экспорта российских нефти и газа в условиях санкционного давления. 3. Интернет-торговля: текущая ситуация и перспективы (11.06.2022, 25.06.2022) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2022. – 242 с.
11. Демография России: тренды последних лет и краткосрочный прогноз (15.10.2022) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 120 с.
12. Общее образование: проблемы и решения (29.10.2022) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 148 с.
13. Китай: вчера, сегодня, завтра (19.11.2022) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 189 с.
14. Одаренные дети. «Гадкие лебеди» братьев Стругацких как антиутопия кризиса образования: межпоколенческий дефолт (17.12.2022) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 163 с.
15. 2022-й – «особый». 2023-й – риски и ожидания (31.12.2022) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 134 с.

16. Закат общества конкуренции и коллаборативное преимущество (21.01.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 128 с.
17. 1. Мировой океан: ресурсы и влияние на климат. 2. Безусловный базовый доход: шанс для России? (04.02.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 148 с.
18. Психологическое состояние российского общества (18.03.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 192 с.
19. О мозге (01.04.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 187 с.
20. Китай: открытая дискуссия. Социальный рейтинг в Китае (26.04.2023, 27.05.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 185 с.
21. Индия: вчера, сегодня, завтра. Взаимодействие России и Индии в условиях глубокой структурной трансформации российской экономики (29.04.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 152 с.
22. Денежно-кредитная политика и монетизация экономики (13.05.2023, 11.05.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 238 с.
23. Молодежь и мошенничество (31.05.2023). Теория поколений и модели мира (22.06.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 158 с.

24. Социальное неравенство (10.06.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2023. – 145 с.
25. Национальная сила: оценка и практическое применение. Гипотеза общественного прогресса: аргументы «за» и «против» (24.06.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 179 с.
26. Турция: вчера, сегодня, завтра (08.07.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 102 с.
27. Научное лидерство и человеческий капитал (22.07.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 150 с.
28. Цифровые валюты центральных банков (26.08.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 151 с.
29. Общество и государство (09.09.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 163 с.
30. Искусственный интеллект (14.10.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 182 с.
31. «Зеленая» экономика: принципы и проблемы (18.11.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 164 с.
32. Институт финансового омбудсмена, его роль в развитии общества (25.11.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 152 с.

33. 2023-й – итоги. 2024-й – перспективы (30.12.2023) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 136 с.
34. В.И. Вернадский и его наследие (20.01.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 175 с.
35. Генномодифицированные продукты: «за» и «против» (03.02.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 102 с.
36. Банки Китая: стратегия развития (03.02.24) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 90 с.
37. Проблема общечеловеческих ценностей. Причины ценностных противостояний в современном мире (17.02.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 162 с.
38. Искусственный интеллект в банковской сфере (29.02.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 121 с.
39. Малый и средний бизнес (02.03.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 172 с.
40. Мозговая активность в пожилом возрасте (паркинсон, альцгеймер, деменция) (06.04.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 162 с.
41. БРИКС: платежные системы (20.04.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 173 с.

42. Цивилизация. Что это? (25.05.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 208 с.
43. Жилая недвижимость (27.07.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 166 с.
44. Общественный договор (07.09.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 186 с.
45. Банки и конкуренция: материалы «Открытой дискуссии президента АРБ» (19.09.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2024. – 100 с.
46. Жизнь и смерть. Право на эвтаназию и суицид (21.09.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 221 с.
47. Наука и власть (05.10.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 206 с.
48. Борьба с кризисом и промышленная политика (19.10.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 178 с.
49. Философия в современном мире (16.11.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 218 с.
50. Конкуренция на финансовом рынке (30.11.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 133 с.

51. Роль институтов в развитии общества (14.12.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 211 с.
52. Инфляция у каждого своя: материалы «Открытой дискуссии президента АРБ» (17.12.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 108 с.
53. Завершился 2024 год. Что дальше? (31.12.2024) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 97 с.
54. Что такое Свобода? Свобода воли, свободы личности (15.02.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2025. – 210 с.
55. Цивилизационные основы России (часть 2): Качество жизни. Равноправие женщин и мужчин. Русское крестьянство (01.03.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 178 с.
56. Коррупция в Китае (22.03.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 143 с.
57. Религия и общество (05.04.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 164 с.
58. Многополярный мир: Россия, США, Китай, Индия, ЕС: влияние на него новой администрации США (31.05.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 167 с.

59. Когнитивная безопасность (12.07.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 144 с.
60. Институты развития. Их роль в экономике (26.07.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 181 с.
61. Редактирование генома (25.10.2025) / под общ. ред. академика РАН Г.А. Тосуняна. – М.: ООО «Новые печатные технологии», 2026. – 178 с.

Электронные версии сборников  
можно скачать по ссылке:

<https://rannks.ru>

# **Производительность труда в России и мире**

Материалы заседания  
НКС ООН РАН и НИИ ДДиП  
21 июня 2025 года

Презентации докладчиков  
можно скачать по ссылке:

<https://rannks.ru/pubs/>

Подписано в печать 26.08.2026  
Формат 60х90/16  
Цифровая печать  
Тираж 500 экз. Заказ № 96

Отпечатано в ООО «НОВЫЕ ПЕЧАТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»  
117525, г. Москва, ул. Днепропетровская, д. 3, корп. 5, пом. III

Научно-консультативный совет Отделения общественных наук РАН был создан в 2012 году как Совет по правовым, экономическим, социально-политическим и психологическим аспектам финансово-кредитной системы. В феврале 2020 года члены НКС приняли решение расширить компетенцию Совета, перейдя от рассмотрения вопросов развития финансового рынка к более широкому кругу проблем развития общества, поставив во главу угла своих исследований и дискуссий вопросы: в каком обществе мы живем? Какое общество мы хотели бы оставить своим потомкам в наследство?

Сопредседатели Совета: академики РАН А.А. Гусейнов, А.А. Кокошин и Г.А. Тосунян.

Ассоциация российских банков учреждена в марте 1991 года. Миссия Ассоциации российских банков – реализация программы банкизации страны, создание условий для эффективного функционирования, развития банковской системы России и обеспечения ее стабильности, защиты прав, интересов банков и условий для справедливой рыночной конкуренции; участие в построении национальной финансовой экосистемы, основанной на принципах соблюдения прав и реализации комплекса мер по повышению финансовой грамотности потребителей.

Национальный исследовательский институт Доверия, Достоинства и Права учрежден в конце 2019 года.

Цель института – многогранное изучение вопросов человеческой жизнедеятельности и общественных процессов, которые наибольшим образом влияют на развитие доверия в обществе, повышение чувства собственного достоинства у граждан страны и на формирование уважения друг к другу.

Институт приступил к работе в начале 2020 года в формате научных заседаний с коллегами, интересующимися проблемами доверия, достоинства, их правового обеспечения и стимулирования.