

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Выпускная аттестационная работа  
по программе профессиональной переподготовки  
**«Программа подготовки высшего уровня резерва управленческих кадров»**

**на тему:**  
**«ПРОАКТИВНАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»**

Разработчики

слушатели программы

1. ГАВРИЛОВА Юлия Александровна, заместитель директора Департамента стратегии, программной и проектной деятельности Министерства просвещения Российской Федерации.
2. КУЗНЕЦОВ Владислав Гариевич, вице-губернатор Курганской области.
3. МАЛЕНКО Илья Сергеевич, министр природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Новгородской области.
4. ПЕРЕСКОКОВ Андрей Леонидович, Министр промышленной политики Кировской области.
5. ФАРТЫГИН Алексей Леонидович, заместитель руководителя Аппарата Губернатора и Правительства Челябинской области.
6. СЕМЕНОВ Аслан Хамидбиевич, помощник председателя Счетной палаты Российской Федерации.

Москва, 2021

## Оглавление

1. Обоснование темы проектной инициативы.....	3
2. Показатели общественно-значимых результатов (задач) национальных/федеральных проектов, на достижение которых направлена проектная инициатива.....	5
3. Анализ проблемного поля проекта.....	9
4. Результаты, контрольные точки и мероприятия по реализации проектной инициативы по каждому общественно-значимому результату (задаче).....	14
5. Описание механизмов реализации проекта.....	30
6. Финансовое обеспечение реализации проекта.....	36
7. Участники проекта.....	39
8. Заинтересованные стороны проекта.....	40
9. Риски проекта «Проактивная производительность труда» и меры реагирования.....	41
Приложение 1. Оценка влияния планируемых результатов проектной инициативы на достижение показателей общественно-значимых результатов (задач) национального/федерального проекта.....	47
Приложение 2. Описание модели функционирования результатов проекта.....	49
Приложение 3. Методика расчета показателей проекта.....	53
Приложение 4. Применимость и тиражируемость проектной инициативы в регионах.....	60
Приложение 5. Анализ положений ключевых НПА/документов органов государственного управления Российской Федерации в части темы проектной инициативы.....	61
Приложение 6. Описание лучших практик решения проблем, на которые направлена проектная инициатива (российские и зарубежные), и оценка их применимости.....	63
Приложение 7. Описание механизма финансирования реализации проектной инициативы, в том числе за счет ГЧП и иных внебюджетных источников.....	75
Приложение 8. Описание плана коммуникаций.....	75
Приложение 9. Механизмы информационного сопровождения проекта.....	76
Приложение 10. Оценка возможности возникновения рисков проекта (проектной инициативы) «Проактивная производительность труда».....	78
Приложение 11. Сокращение трудоспособного населения как рисковый фактор.....	85
Список литературы.....	95

## 1. Обоснование темы проектной инициативы

Национальный проект «Производительность труда» (далее – национальный проект, НП «ПТ») направлен на достижение национальной цели «Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство», установленной Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (далее – Указ № 474) и целевых показателей:

- обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности;

- обеспечение темпа устойчивого роста доходов населения и уровня пенсионного обеспечения не ниже инфляции.

Ключевым вызовом реализации национального проекта является то, что российские предприятия во многом существенно отстают по уровню производительности труда от своих иностранных конкурентов<sup>1</sup>.

Россия отстает по производительности от таких стран, как Норвегия, США, Франция, Германия, Канада, Испания, Япония, Греция и Турция, в таких секторах экономики, как сталелитейная промышленность, розничная торговля, розничный банковский сектор, жилищное строительство, электроэнергетика.

Если говорить о лидерах рынка, то отставание достигает 2-3 раз. По сути, сотрудник российского предприятия, работая столько же или даже больше по времени, чем в других странах, производит в 2-3 меньше продукции, а предприятие получает меньше доходов. Это делает производимую продукцию менее конкурентоспособной как на внутреннем рынке, так и при экспорте за рубеж.

История свидетельствует о том, что в ряде стран, где сейчас наблюдается высокая производительность труда, в свое время этот вопрос поднимался серьезно, в том числе на уровне государства, и решался с помощью целевых программ, а также формирования и использования коллективов специально обученных экспертов.

В разных странах существует более сотни центров, которые занимаются производительностью. Самые известные среди них - JPC-SED в Японии, APQC в США, NPI Национальный совет по производительности труда (National Productivity Council – NPC) в ЮАР, KPC в Южной Корее и ряд других.

Среди ключевых причин низкой производительности труда на многих российских предприятиях (за исключением крупных корпораций) - отсутствие в достаточной степени развитых производственной системы и культуры бережливого производства; необходимого уровня автоматизации и цифровизации; нехватка высококвалифицированных кадров. Многие предприятия имеют внутренние резервы для повышения производительности труда, которые, однако, не используются.

Мероприятия, предусмотренные действующей с 2021 года редакцией национального проекта, не только направлены на помощь предприятиям в

---

<sup>1</sup> При проведении исследования в рамках проектной инициативы в качестве источников информации об агрегированной производительности труда использовались преимущественно базы данных ОЭСР, The Conference Board Total Economy Database и Total Economy Database.

создании производственной системы, наведении фундаментального порядка на производстве, но также будут способствовать ускоренной цифровизации производственного процесса. Для этого эксперты специально созданной организации – АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» и сети региональных центров компетенций (далее соответственно – ФЦК и РЦК), созданных в 69 субъектах Российской Федерации, выходят на предприятия и помогают настроить производственный процесс и обучить сотрудников, которые в дальнейшем будут использовать в работе полученные компетенции.

Текущая цель национального проекта – рост производительности на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год к 2024 году в актуализированной версии паспорта НП «ПТ» дополняется новыми мероприятиями, направленными на достижение общественно значимых результатов (далее - ОЗР): внедрение на предприятиях онлайн-сервисов цифровой экосистемы национального проекта; расширение спектра услуг ФЦК и РЦК; формирование «движения рационализаторов» с привлечением специалистов и инфраструктуры «Ворлдскиллс».

За период реализации национального проекта более 6300 предприятий получают адресную поддержку в создании у себя производственных систем по методике «бережливого производства» от экспертов ФЦК и РЦК.

Актуализация национального проекта позволила обеспечить расширение формата услуг ФЦК: на 170 предприятиях будет реализован комплексный проект по таким направлениям как: «Цифровизация и автоматизация», «Стратегическое и операционное планирование», «Оптимизация обеспечивающих процессов», «Корпоративная культура», «Логистика и управление запасами», «Продажи и маркетинг». Параллельно эксперты будут проводить обучение команды специалистов на самом предприятии, которые смогут продолжить данную работу после завершения проекта с ФЦК. Всего обучение инструментам повышения производительности труда пройдут 79,5 тысяч сотрудников предприятий и представителей региональных команд.

Также для предприятий – участников национального проекта сохранится возможность привлечения льготных заемных средств на техническое перевооружение под 1% годовых от Фонда развития промышленности (далее - ФРП) по специальной программе.

Однако несмотря на то, что показатели национального проекта, даже в условиях скромного финансирования, будут выполнены, есть существенный риск недостижения целевого показателя «обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности» Указа № 474.

Вместе с тем в рамках работы над проектной инициативой за основу была принята гипотеза, что совокупность мероприятий действующей редакции национального проекта не может рассматриваться как всеобъемлющий комплекс мер по обеспечению в среднесрочной перспективе устойчивого экономического роста российской промышленности с темпами выше среднемировых. Это создает риск, когда формальный подход к достижению показателей национального проекта не влечет за собой целевые эффекты от его реализации.

Именно поэтому проектной инициативой предлагается масштабировать системные меры по повышению производительности труда и меры адресной поддержки повышения производительности труда на предприятиях, используя передовые практики ряда зарубежных центров повышения производительности труда.

Суть проектной инициативы заключается в расширении возможных форматов участия предприятий в национальном проекте. К уже имеющемуся варианту индивидуального участия предприятий, соответствующих критериям отбора, предлагается предусмотреть возможность коллективного участия группы предприятий, объединившихся вокруг фокусной компании. При этом крупные предприятия (фокусные компании), используя меры федеральной поддержки в рамках федеральных проектов НП «ПТ», должны будут участвовать в развитии партнерских компаний, в том числе инвестируя компетенции, технологии и финансовые ресурсы в развитие партнеров, формируя у них производственную систему по стандартам фокусной компании.

Таким образом, за счет расширения форматов участия в национальном проекте, использования передовых зарубежных практик инновационного развития и повышения производительности труда, предлагается купировать риски недостижения целевого показателя «обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности», что в конечном итоге будет способствовать обеспечению технологического прорыва российской промышленности и повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на мировых рынках.

Принимая во внимание, что производительность труда является ключевым фактором роста экономической эффективности предприятий и, в конечном итоге, непосредственно влияет на обеспечение стабильного экономического роста, то есть роста физического объема валового внутреннего продукта, требуется не просто реагирование на существующие вызовы, а системные меры, действия, направленные на создание экосистемы для запуска цепной реакции роста производительности в организациях, в субъектах Российской Федерации и в стране в целом.

Соответствующие гипотезы и предопределили тему инициативного проекта: «Проактивная производительность труда».

## **2. Показатели общественно-значимых результатов (задач национальных/федеральных проектов, на достижение которых направлена проектная инициатива**

В рамках работы над проектной инициативой был проведен анализ ОЗР и задач НП «ПТ», отраженных также в паспортах федеральных проектов «Системные меры по повышению производительности труда» и «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (далее соответственно - ФП «Системные меры» и ФП «Адресная поддержка»), и

направленных на достижение данных ОЗР и задач показателей национального и федеральных проектов.

Анализ показал, что действующая система показателей, характеризующих ОЗР и (или) задачи национального и федеральных проектов, не позволяет увидеть синергетический эффект от совокупного вклада участников национального проекта в развитие производительности труда в несырьевых отраслях в целом.

Вместе с тем предпосылки для реализации проектной инициативы отчасти заложены в описании ФП «Системные меры» (раздел 7 «Дополнительная информация» паспорта ФП): «Для поддержки роста производительности труда в государственных компаниях и компаниях с государственным участием реализуются отдельные мероприятия, позволяющие создавать на их базе центры компетенций для трансфера знаний, методик и лучших практик, выпускать директивные документы по повышению производительности, а также развивать кооперационные цепочки с участниками национального проекта, показавшими значительные результаты в области производительности и качества, формируя надежную сеть поставщиков и партнеров».

Реализация проектной инициативы соотносится с достижением следующих ОЗР/ задач национального и федеральных проектов и, следовательно, окажет влияние на достижение ряда показателей (таблица 1).

Таблица 1

ОЗР	Показатель	Уровень показателя
ФП «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»		
ОЗР «Предприятиям предоставлена возможность по внедрению лучших практик (типовых решений) и получению услуг по повышению производительности и труда посредством специализированных центров компетенций на федеральном и региональном уровне»	Количество предприятий - участников, вовлеченных в национальный проект через получение адресной поддержки, нарастающим итогом	НП ФП
	Доля предприятий, достигших ежегодный 5% прирост производительности труда на предприятиях участниках, внедряющих мероприятия национального проекта под федеральным и региональным управлением в течение трех лет участия в проекте	НП ФП
	Количество предприятий - участников, внедряющих мероприятия национального проекта под федеральным управлением (с ФЦК), нарастающим итогом	ФП
	Количество предприятий - участников, внедряющих мероприятия национального проекта под региональным управлением (с РЦК), нарастающим итогом	ФП
	Количество предприятий - участников, внедряющих мероприятия национального проекта самостоятельно, нарастающим итогом	ФП
	Доля предприятий, достигших ежегодный 10% прирост производительности труда на	ФП

	предприятиях участниках, внедряющих мероприятия национального проекта под федеральным управлением (оказание расширенной поддержки) в течение трех лет участия в проекте	
<b>ФП «Системные меры по повышению производительности труда»</b>		
ОЗР «Предприятиям предоставлена возможность внедрения цифровых сервисов по повышению производительности труда посредством цифровой экосистемы национального проекта»	Количество типовых решений по повышению производительности труда от внешних партнеров-разработчиков	ФП
	Средний ежегодный прирост производительности труда на предприятиях-участниках, внедряющих мероприятия национального проекта под федеральным и региональным управлением в течение трех лет участия в проекте	ФП

При реализации проектной инициативы предлагается несколько трансформировать систему показателей, ОЗР (задач) национального и федеральных проектов за счет корректировки ряда действующих параметров, а также включения новых показателей.

Далее в таблице приведена схема встраивания организационных элементов проектной инициативы в паспорта федеральных проектов, с обоснованием предлагаемых изменений действующих параметров и введения новых.

Предложения по корректировке параметров национального и федеральных проектов в части ОЗР (задач) и показателей приведены в таблице 2.

Таблица 2

<b>Наименование действующего параметра: ОЗР задача, показатель</b>	<b>Изменение (дополнение) параметра: ОЗР задача, показатель</b>	<b>Комментарии</b>
<b>ФП «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»</b>		
ОЗР: Предприятиям предоставлена возможность по внедрению лучших практик (типовых решений) и получению услуг по повышению производительности труда посредством специализированных центров компетенций на федеральном и региональном	Предприятиям и кооперационным цепочкам предприятий предоставлена возможность по внедрению лучших практик (типовых решений) и получению услуг по повышению производительности труда посредством специализированных центров компетенций на федеральном и региональном уровне, а также трансфера компетенций фокусных компаний	Предлагается скорректировать формулировку ОЗР в части расширения возможностей участия в НП «ПТ» групп предприятий, объединенных в кооперационные цепочки, при управляющей роли фокусной компании. Достижение данного ОЗР НП «ПТ» осуществляется в рамках ФП «Адресная поддержка», в связи с чем потенциально потребуются расширение понятия «адресная поддержка» от одиночных

уровне		предприятий до кооперационных цепочек предприятий.
-	Количество несырьевых отраслей, в которых будет осуществлено внедрение мер поддержки кооперационных цепочек предприятий – участников, нарастающим итогом (ед.): 2018 год (база) – 0,0 2021 год – 0,0 2022 год – 1,0 2023 год – 2,0 2024 год – 3,0	Предлагается ввести новый показатель НП «ПТ», который будет характеризовать готовность базовых несырьевых отраслей (5 отраслей) к формированию устойчивых кооперационных цепочек предприятий
Показатель «Количество предприятий - участников, вовлеченных в национальный проект через получение адресной поддержки, нарастающим итогом»	Количество кооперационных цепочек предприятий - участников, вовлеченных в национальный проект через получение поддержки, нарастающим итогом (ед.): 2018 год (база) – 0,0 2021 год – 0,0 2022 год – 5,0 2023 год – 10,0 2024 год – 15,0	Предлагается ввести дополнительный показатель, характеризующий эффективность вовлечения в национальный проект участника нового типа – коллективного участника, формируемого по модели кооперационной цепочки, при координирующей роли фокусной компании
Показатель «Количество предприятий - участников, внедряющих мероприятия национального проекта под федеральным управлением (с ФЦК), нарастающим итогом»	Количество кооперационных цепочек предприятий - участников, внедряющих мероприятия национального проекта с привлечением компетенций фокусной компании, нарастающим итогом (ед.): 2018 год (база) – 0,0 2021 год – 0,0 2022 год – 4,0 2023 год – 8,0 2024 год – 12,0	Предлагается ввести дополнительный показатель, характеризующий возможность использования ресурсов центров компетенций фокусных компаний наряду с ресурсами ФЦК
<b>ФП «Системные меры по повышению производительности труда»</b>		
Задача «Комплексная поддержка предприятий - участников национального проекта»	Комплексная поддержка и расширение системы мотивации участников национального проекта	Предлагается скорректировать формулировку задачи в части введения в рамках реализации проектной инициативы дополнительных мер стимулирования и мотивации предприятий и кооперационных цепочек предприятий к повышению производительности труда.
-	Доля предприятий, предприятий - участников, вовлеченных в национальный проект через получение поддержки (в том числе в составе кооперационной цепочки), прошедших диагностику по уровню	Предлагается ввести новый показатель, который будет характеризовать заинтересованность участников национального проекта в оценке уровня зрелости в части внедрения принципов повышения производительности труда (по



	зрелости и получивших сертификат соответствия, нарастающим итогом (%): 2018 год (база) – 0,0 2021 год – 0,0 2022 год – 10,0 2023 год – 18,0 2024 год – 26,0	разработанным критериям), в рамках работы по комплексной сертификации производственных систем предприятий по производительности труда
	Количество предприятий, предприятий - участников, вовлеченных в национальный проект через получение поддержки (в том числе в составе кооперационной цепочки), удостоенных официальной награды за успешные результаты повышения производительности, нарастающим итогом (ед.): 2018 год (база) – 0,0 2021 год – 0,0 2022 год – 3,0 2023 год – 6,0 2024 год – 9,0	Предлагается ввести новый показатель, который будет характеризовать государственную оценку лучших практик повышения производительности труда, в целях обеспечения их дальнейшего тиражирования

Таким образом, в рамках реализации проектной инициативы предлагается: скорректировать формулировки ОЗР и задачи в связи с введением нового типа участника национального проекта – кооперационной цепочки предприятий, а также внедрением дополнительных стимулов к повышению производительности труда;

дополнить паспорта федеральных проектов количественными показателями, отражающими результативность вовлечения в национальный проект нового типа участника, которые сформированы аналогично действующим показателям, характеризующим динамику индивидуального участия предприятий в национальном проекте, а также рассмотреть возможность включения принципиально новых показателей, характеризующих качественные процессы повышения производительности труда.

### 3. Анализ проблемного поля проекта

Производительность труда является одним из важнейших показателей, характеризующих конкурентоспособность национальной экономики. В 2000-е годы уровень производительности труда<sup>1</sup> в России уступал соответствующему уровню в развитых странах в 2-2,5 раза<sup>2</sup>. Наблюдавшийся в начале XXI века относительно

<sup>1</sup> Валовая добавленная стоимость в экономике, приходящаяся на одного работника в сопоставимых ценах и по курсу, обеспечивающему паритет покупательной способности.

<sup>2</sup> ОТЧЕТ о промежуточных результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ планирования и реализации мероприятий национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», включая оценку сбалансированности целей, задач, показателей, мероприятий и финансовых ресурсов, а

высокий темп прироста производительности труда в российской экономике уже к 2011 году замедлился и не обеспечивал сокращение разрыва. В условиях ожидаемого снижения объема трудовых ресурсов<sup>1</sup> прирост производительности труда в экономике становится одним из ключевых факторов, обеспечивающих экономический рост.

Президентом Российской Федерации неоднократно ставилась задача по повышению производительности труда в стране.

Так, Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» была поставлена задача по увеличению производительности труда к 2018 году в 1,5 раза относительно уровня 2011 года. Однако к 2018 году производительность труда выросла относительно 2011 года лишь на 10,8 %.

Задачи по повышению производительности труда были актуализированы в Указе Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»<sup>2</sup> (далее – Указ № 204), в соответствии с пунктом 9 которого необходимо обеспечить к 2024 году рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 % в год, привлечение к реализации программы не менее 10 субъектов Российской Федерации ежегодно и вовлечение не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики.

В связи с этим реализуемый с 2019 года национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости»<sup>3</sup>, получивший после актуализации в целях приведения его в соответствие с Указом № 474 название «Производительность труда», ориентирован на снижение административных барьеров, формирование точек роста производительности, повышение квалификации трудовых ресурсов, формирование управленческого резерва на региональном уровне, поддержку занятости населения в регионах. Миссия национального проекта - создать условия для повышения производительности труда за счет применения инструментов бережливого производства, повышения квалификации и вовлеченности персонала, получения льготных кредитов в случае успеха программы на предприятии.

Необходимо отметить, что разработка национального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости» базируется на успешном опыте реализации в 2017-2018 годах приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости», мероприятия которой осуществлялись на 200 предприятиях 16 субъектов Российской Федерации.

По состоянию на 1 мая 2021 года в НП «ПТ» вовлечено 2 491 предприятие, на предприятиях-участниках обучено 34 599 человек, совместно с экспертами

---

также его соответствия долгосрочным целям социально-экономического развития Российской Федерации» // <https://ach.gov.ru/upload/iblock/316/316dfb87833f8a900e3672099f4fd75d.pdf>.

<sup>1</sup> Далее подробно анализ рынка труда в среднесрочной перспективе представлен в приложении 11.

<sup>2</sup> Утратил силу в соответствии с пунктом 5 Указа № 474.

<sup>3</sup> В редакции, утвержденной президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).

ФЦК оптимизированы производственные и вспомогательные процессы, созданы более 350 потоков-образцов.

На реализацию национального проекта на 2019-2024 годы предусматривается направить средства в общем размере 50 936,02 млн рублей, в том числе: средства федерального бюджета – 44 469,48 млн рублей, или 87,3 % общего объема финансирования, средства консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации – 866,54 млн рублей (1,7 %), средства внебюджетных источников – 5 600,0 млн рублей (11 %).

В Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации до 2024 года<sup>1)</sup> и в Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года при описании инструментов достижения национальной цели по устойчивому экономическому росту<sup>2)</sup> национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости» отводилась ключевая роль. При этом национальный проект носил локальный характер, концентрируясь на повышении производительности труда только отдельной группы предприятий, в первую очередь, за счет внедрения методов бережливого производства.

Установленный Указом № 474 целевой показатель «обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности» частично дублирует формулировку национальной цели утратившего силу Указа № 204<sup>3)</sup>.

В также актуализируемом под Указ № 474 проекте Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (далее – Единый план) отмечается, что на достижение цели устойчивого роста ВВП в средне- и долгосрочной перспективе, который является важнейшим условием роста доходов населения и повышения качества жизни, воздействуют практически все факторы, изложенные в Едином плане. Таким образом, достижение устойчивого роста экономики страны должно быть обеспечено за счет синергетического эффекта от реализации всех комплексов мероприятий и показателей Единого плана.

Хотя цель повышения темпов роста производительности труда была поставлена Президентом Российской Федерации еще 2012 году, единого документа, координирующего мероприятия, направленные на увеличение темпов роста производительности труда во всех отраслях экономики за счет влияния на различные факторы роста, принято не было. Показатель, характеризующий темпы роста производительности труда или ее уровень по экономике в целом в 2012-2018 годах, до начала реализации национального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости», не был включен ни в одну государственную программу Российской Федерации.

В дальнейшем была обеспечена прямая связь структурных элементов

---

<sup>1)</sup> Утверждены Правительством Российской Федерации 29 сентября 2018 г.

<sup>2)</sup> Имеется ввиду национальная цель «Вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4 процентов» Указа № 204.

<sup>3)</sup> Национальная цель «Вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4 процентов» Указа № 204.

национального проекта с государственной программой Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», являющейся финансово-экономическим инструментом его реализации. Кроме того, можно проследить корреляцию показателей и результатов национального проекта с показателями и мероприятиями государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». Подробная информация по данному вопросу приведена в Приложении 5 «Анализ положений ключевых НПА/ документов органов государственного управления Российской Федерации в части темы проектной инициативы»

Однако несмотря на это ни показатели национального проекта, затрагивающего только 5 несырьевых отраслей экономики (обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, строительство, торговля<sup>1</sup>), ни документы стратегического планирования не охватывают всех видов экономической деятельности и не обеспечивают возможности прогноза ожидаемых темпов прироста производительности труда по экономике в целом.

На этапе формирования национального проекта ФЦК с привлечением компании McKinsey был подготовлен расчет, обосновывающий возможность достижения целевых эффектов в результате реализации национального проекта. При расчете за основу брался перечень предприятий, относящихся к числу крупных и средних предприятий базовых несырьевых отраслей экономики (далее - КиСНО), участие которых в реализации национального проекта представлялось целесообразным, а также сроки привлечения указанных предприятий. Существенным при этом представлялось распределение масштабов привлекаемых к реализации национального проекта предприятий во времени. При проведении расчета предполагалось, что в первые годы в реализацию национального проекта будут вовлекаться наибольшие по критерию размера выручки предприятия. Массовое вовлечение более мелких предприятий предполагалось в последние годы реализации национального проекта. Так, в 2018 году предполагалось привлекать только предприятия с выручкой более 10 млрд рублей в год, в 2019 году – с выручкой более 2 млрд рублей в год. Вовлечение в реализацию национального проекта средних предприятий предполагалось только начиная с 2020 года.

В ходе экспертно-аналитического мероприятия Счетной палатой Российской Федерации был проведен анализ соглашений, заключенных предприятиями – участниками проекта с ФЦК в 2018 году, в том числе состав предприятий и объем их выручки сопоставлены с расчетами компании McKinsey. Результаты сопоставления представлены на рисунке 1.

---

<sup>1</sup> Государственная поддержка предприятий отрасли торговли в рамках НП «ПТ» осуществляется с 2021 года. В 2019-2020 годах осуществлялась государственная поддержка предприятий отрасли ЖКХ, которая исключена из действующей редакции национального проекта.

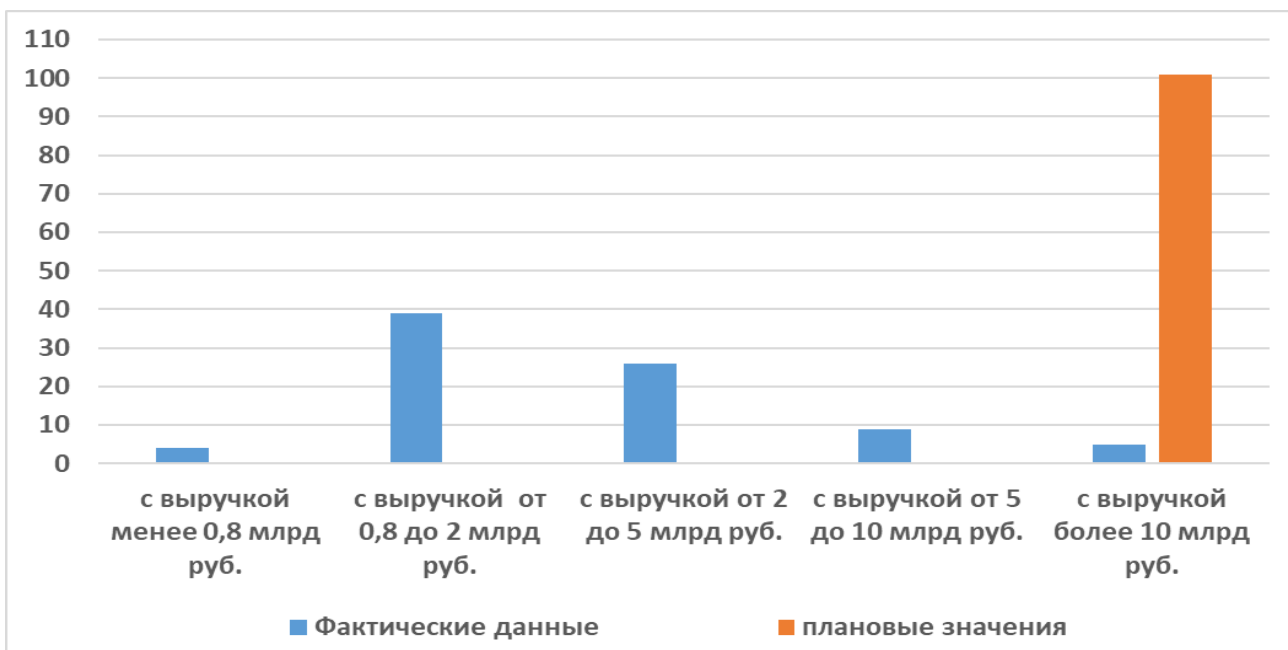


Рисунок 1. Плановое и фактическое распределение предприятий - участников реализации проекта в 2018 году по объему выручки

Информация об объемах выручки предприятий содержится в приложениях к 83 заключенным соглашениям. При этом только 5 из 83 предприятий имеют выручку более 10 млрд. рублей. В целом совокупная выручка предприятий, по которым были доступны данные, в 6,2 раза ниже прогнозного уровня<sup>1</sup>.

Показатели, характеризующие количество привлеченных предприятий, не позволяют оценить потенциальный эффект от реализации мероприятий национального проекта, поскольку не учитывают масштабы деятельности предприятий. Это создает риски того, что даже при достижении установленного количества привлеченных предприятий эффект от реализации национального проекта для темпов роста производительности труда по экономике в целом окажется незначительным в силу ограниченных масштабов деятельности привлеченных предприятий.

Таким образом, заключение Счетной палаты Российской Федерации по результатам экспертно-аналитического мероприятия подтверждает гипотезу о риске недостижения национальной цели Указа № 474 по интенсификации темпов роста российской экономики при формальном достижении количественных показателей НП «ПТ», изложенную в разделе 1 «Обоснование проектной инициативы».

<sup>1</sup> Совокупная выручка фактически привлеченных в 2018 году предприятий составила 285,7 млрд рублей, в то время как планировавшаяся совокупная выручка предприятий составляла 1 758,5 млрд рублей.

**4. Результаты, контрольные точки и мероприятия по реализации проектной инициативы по каждому общественно-значимому результату (задаче)**

**План реализации проектной инициативы<sup>1</sup>**

№ п/п	Наименование результата, контрольной точки	Сроки	Ответственный исполнитель	Вид документа, характеристика результата <sup>2</sup>
1	Предприятиям и кооперационным цепочкам предприятий предоставлена возможность по внедрению лучших практик (типовых решений) и получению услуг по повышению производительности труда посредством специализированных центров компетенций на федеральном и региональном уровне, а также трансфера компетенций фокусных компаний			
1.1.	Результат «Разработана правовая архитектура функционирования «коллективного участника» национального проекта».	31.05.2022	Минэкономразвития России	<p>Тип результата б «Утверждение документа».</p> <p>Достижение результата будет базироваться на учете: российской и зарубежной практики использования моделей взаимодействия предприятий, связанных партнерскими отношениями; опыте формирования кооперационных цепочек в несырьевых отраслях экономики Российской Федерации, в том числе по модели создания промышленных кластеров.</p> <p>Выявленные и описанные типовые модели взаимодействия предприятий позволят определить наиболее эффективные механизмы формирования и функционирования «коллективного участника» национального проекта в составе фокусной компанией и ее партнеров по кооперационной цепочке.</p>

<sup>1</sup> Детализированный план реализации проектной инициативы подготовлен на основании формата плана реализации федерального проекта (приложение № 1 к паспорту федерального проекта), обозначенного в проекте Методических указаний по разработке национальных проектов (программ) - письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 27 августа 2020 г. № П6-52323

<sup>2</sup> Раздел сформирован с учетом (при необходимости) типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов - приложения № 1 и 2 к Методическим указаниям по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов (утверждены Правительством Российской Федерации от 22 марта 2019 г. № 2523п-П6)

1.1.1	КТ «Изучен российский и зарубежный опыт реализации мероприятий по повышению производительности труда на группе предприятий-партнеров»	31.01.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Проведено исследование по вопросу формирования и (или) тематике документа» по типу результата 6 <sup>1</sup> . Исследования российской и зарубежной нормативной базы в области производительности труда на предмет использования понятий, тождественных понятиям «кооперационная цепочка» и «фокусная компания». Аналитические записки по результатам исследований зарубежного опыта Южной Кореи, Сингапура, Бразилии, Индии, Германии, Великобритании, Казахстана, Франции.
1.1.2	КТ «Сформированы понятия «коллективный участник», «кооперационная цепочка», «фокусная компания»	28.02.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Обеспечена подготовка для утверждения паспорта федерального проекта (запроса на изменение паспорта федерального проекта) (в части результата федерального проекта)» по типу результата 11. Понятия «коллективный участник», «кооперационная цепочка» и «фокусная компания» включены в паспорта национального проекта и федеральных проектов (в разделы «Дополнительная информация»).
1.1.3	КТ «Разработана целевая модель «коллективного участника» национального проекта»	31.03.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальным КТ к типу результата 6: «Документ разработан» «Документ согласован с заинтересованными органами и организациями» «Документ утвержден (подписан)» «Документ опубликован». Описание типовых моделей формирования кооперационных цепочек для обеспечения коллективного участия в национальном проекте. Акт Минэкономразвития России.
1.1.4	КТ «Определены критерии вхождения предприятий в состав «коллективного участника»	31.03.2022	Минэконом развития России	Прочий тип документа. Перечень типов предприятий (по ОКВЭД) для включения в кооперационную цепочку. Критерии отнесения группы предприятий к категории «коллективный участник». Закрепление права предприятий для включения в состав кооперационной цепочки за фокусной компанией.

<sup>1</sup> Здесь и далее в связи с ограниченным объемом аналитической записки приведена общая характеристика соответствия контрольных точек проектной инициативы стандартизированным контрольным точкам федеральных проектов

1.1.5	КТ «Внесены изменения в Правила предоставления субсидии в целях оказания образовательных и информационно-консультационных услуг, направленных на развитие экспортного потенциала предприятий - участников национального проекта «Производительность труда»	30.04.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальным КТ по типу результата 5 «Принятие нормативного правового (правового) акта»; «Акт разработан» «Акт согласован с заинтересованными органами и организациями» «Акт прошел независимую антикоррупционную экспертизу» «На акт получены требуемые заключения органов власти» «Акт внесен в высший исполнительный орган государственной власти» «Акт рассмотрен и одобрен высшим исполнительным органом государственной власти» «Акт утвержден (подписан)» «Акт прошел государственную регистрацию» «Акт вступил в силу» Акт Правительства Российской Федерации о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 26апреля 2019 г. № 513 в части включения понятия «коллективный участник национального проекта «Производительность труда» и закрепления полномочий ФЦК по реализации проектов под федеральным управлением по повышению производительности труда на предприятиях-участниках кооперационной цепочки
1.1.6	КТ «Разработаны типовые формы соглашений фокусной компании с высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации (высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации) о взаимодействии при реализации	31.05.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Обеспечено заключение соглашений о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта, обеспечивающего достижение целей, показателей и результатов соответствующего федерального проекта (в части результата федерального проекта)» по типу результата 11. Описание изученных моделей заключения многосторонних соглашений межрегионального уровня (в том числе между органами исполнительной власти и группами компаний). Типовые формы соглашений для моделей взаимодействия фокусной компании с предприятиями в составе кооперационной цепочки, расположенными: на территории одного субъекта Российской Федерации; на территории двух и более субъектов Российской Федерации.



	национального проекта «Производительность труда»			
1.1.7	КТ «Разработана форма соглашения у фокусной компании с ФЦК о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда», федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»	31.05.2022		Прочий тип документа - форма соглашения.
1.1.8	КТ «Разработана примерная форма договора между участниками кооперационной цепочки»	31.05.2022	Минэконом развития России	Прочий тип документа – примерная форма договора. Закрепление ответственности участников кооперационной цепочки: фокусной компании - за достижение результатов и показателей федерального проекта в составе «коллективного участника», предприятий - за выполнение обязательств в составе кооперационной цепочки (доля участия в уставном капитале, распределении прибыли, достижение показателей эффективности деятельности предприятий, зоны ответственности).

1.2.	Результат «Расширены формы участия предприятий в национальном проекте за счет вовлечения в пилотном режиме не менее чем 15 кооперационных цепочек не менее чем в 3 отраслях несырьевого сектора к 2024 году»	31.12.2024	ФЦК	Тип результата 6 «Утверждение документа». Системный отраслевой эффект от внедрения современных методов и технологий повышения производительности труда может быть получен при одновременном синхронизированном применении их на группе предприятий с устойчивыми партнерскими связями. Для повышения эффективности расходов бюджетных средств при оказании государственной поддержки в рамках национального проекта должны быть определены критерии отнесения группы предприятий к категории «коллективный участник», а также разработан порядок проведения отбора кооперационных цепочек для участия в национальном проекте.
1.2.1	КТ «Обеспечено поэтапное внедрение мер поддержки кооперационных цепочек предприятий в несырьевых отраслях экономики в рамках национального проекта»	31.12.2022 31.12.2023 31.12.2024	Минэконом развития России	Прочий тип документа. Пилотные несырьевые отрасли экономики: обрабатывающая промышленность, строительство, транспорт. Ключевые стейкхолдеры, которые могут выступать в качестве фокусных компаний (15 крупных компаний).
1.2.2	КТ «Внесены дополнения в методические рекомендации «Отбор предприятий для участия в федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»	31.01.2022	ФЦК	Соответствует специальным КТ к типу результата 6: «Документ разработан» «Документ согласован с заинтересованными органами и организациями» «Документ утвержден (подписан)» «Документ опубликован». Изменения в описание процесса отбора предприятий. Дополнительные приложения «Базовые требования для включения кооперационной цепочки предприятий в проект», «Типовой регламент проведения очного отбора кооперационной цепочки предприятий в проект» к методическим рекомендациям «Отбор предприятий для участия в федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» ФЦК.
1.2.3	КТ «Проведены отборы	31.03.2022 31.12.2022	ФЦК	Прочий тип документа – акты 3 отборов. Заявки «коллективных участников» на участие в проекте через ИТ-платформу

	кооперационных цепочек для участия в национальном проекте»	31.12.2023		Производительность.рф. Сформированные кооперационные цепочки из фокусной компании и групп предприятий (15 единиц).
1.2.4	КТ «Подписаны соглашения о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда», федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» между фокусными компаниями и ФЦК»	30.04.2022 28.02.2023 28.02.2024	ФЦК	Прочий тип документа - соглашения с 15 фокусными компаниями.
1.2.5	КТ «Подписаны соглашения о взаимодействии при реализации национального проекта «Производительность труда» между фокусными компаниями и высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации (высшими исполнительными	30.04.2022 28.02.2023 28.02.2024	ФЦК	Прочий тип документа – соглашения (в зависимости от территориального расположения фокусных компаний и предприятий, вошедших в состав кооперационной цепочки).

	органами государственной власти субъектов Российской Федерации)»			
1.2.6	КТ «По каждому коллективному участнику национального проекта обеспечено заключение договоров между фокусной компанией и предприятиями в составе кооперационной цепочки»	30.04.2022 28.02.2023 28.02.2024	ФЦК	Прочий тип документа – договоры (в зависимости от количества предприятий – участников в каждой из 15 кооперационных цепочек).
1.3.	Результат «Производственные системы фокусных компаний внедрены на предприятиях-партнерах в составе кооперационной цепочки»	31.12.2024	Минпром торг России (по согласованию)	Тип результата 2 «Оказание услуг (выполнение работ)». Принципиальная новизна предлагаемого подхода заключается в обеспечении перехода от применения отдельных инструментов оптимизации производства к комплексному построению эффективных производственных систем в производственной цепочке. В целях создания долгосрочных взаимовыгодных партнерских связей и оптимизации ресурсов предприятия, входящие в состав «коллективного участника», должны будут привести свои производственные системы к единому стандарту фокусной компании.
1.3.1	КТ «Подготовлены предложения по формированию унифицированных требований к развитию производственных систем кооперационной цепочки предприятий,	30.06.2022	Минпром торг России (по согласованию)	Соответствует специальным КТ к типу результата 2: «Утверждены (одобрены, сформированы) документы, необходимые для оказания услуги (выполнения работы)» «Для оказания услуги (выполнения работы) подготовлено материально-техническое (кадровое) обеспечение» «Услуга оказана (работы выполнены)». Перечень требований к производственным системам кооперационной цепочки предприятий.

	с учетом специфики предприятий и типов производства»			
1.3.2	КТ «Проведено исследование готовности фокусных компаний к инвестированию в повышение производительности труда в кооперационных цепочках предприятий-партнеров»	30.04.2022	Минпром торг России (по согласован ию)	Прочий тип документа - аналитическая записка.
1.3.3	КТ «Разработаны параметры удельного софинансирования фокусными компаниями программ развития производительности труда в кооперационной цепочке»	31.05.2022	Минпром торг России (по согласован ию)	Прочий тип документа - финансово-экономическое обоснование.
1.3.4	КТ «Заклучены соглашения между фокусными компаниями и предприятиями-партнерами (участниками кооперационной цепочки) о софинансировании мероприятий по	30.06.2022 30.04.2023 30.04.2024	Минпром торг России (по согласован ию)	Прочий тип документа – соглашения (в зависимости от количества предприятий – участников в каждой из 15 кооперационных цепочек).

	выстраиванию целостных производственных систем»			
2.	Предприятиям предоставлена возможность внедрения цифровых сервисов по повышению производительности труда посредством цифровой экосистемы национального проекта			
2.1.	Результат «Созданы цифровые сервисы предприятий цепочки «коллективного участника» для интеграции в цифровую экосистему национального проекта»	31.12.2024	Минэконом развития России	Тип результата 8 «Создание (развитие) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы)». Интеграция информационных ресурсов фокусной компании и предприятий в составе «коллективного участника» к ГИС «Цифровая экосистема производительности» позволит оперативно осуществлять цифровой реинжиниринг их производственных систем.
2.1.1	КТ «Предприятия кооперационной цепочки обеспечили приведение своих информационных ресурсов (цифровых сервисов) к единому стандарту на основе стандарта цифровой экосистемы национального проекта»	30.06.2022 30.06.2023 30.06.2024	Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Сформированы (утверждены) технические документы для создания (развития) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы)» к типу результата 8. Техническое задание, согласованное с заинтересованными сторонами, утвержденное руководителем федерального проекта, доведено до участников кооперационной цепочки.
2.1.2	КТ «Проведена аттестация (сертификация) информационных систем «коллективного участника» по требованиям ФСТЭК/ФСБ»	31.08.2022 31.08.2023 31.08.2024	Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Информационно-телекоммуникационный сервис (информационная система) аттестован(а) и сертифицирован(а) по требованиям безопасности информации» к типу результата 8. Подтверждающие документы (акты) (15 ед.).

2.1.3	КТ «Осуществлена интеграция информационных ресурсов предприятий в составе «коллективного участника» к ГИС «Цифровая экосистема производительности»	30.09.2022 30.09.2023 30.09.2024	Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Создан (завершено развитие) информационно-телекоммуникационного сервис(а) (информационной системы)» к типу результата 8. Акты о введении в эксплуатацию (15 ед.).
2.2.	Результат «Скорректированы принципы работы ФЦК за счет привлечения компетенций фокусных компаний для внедрения технологий повышения производительности труда предприятиях не менее чем 12 кооперационных цепочек к 2024 году»	31.12.2024	ФЦК	Тип результата 4 «Проведение образовательных мероприятий». Вовлечение компетенций фокусных компаний для расширения передачи накопленных знаний и практик в области производительности труда в отраслях несырьевого сектора экономики станет существенным дополнением к «базе знаний», сформированной и размещенной на официальном сайте ФЦК, которая доступна для изучения и дальнейшего тиражирования. Для достижения результата необходимо проведение анализа методик преподавания, образовательных программ в области производительности труда, реализуемых центрами компетенций фокусных компаний. Результаты проведенного анализа позволят интенсифицировать разработку и внедрение совместных образовательных программ ФЦК и центров компетенций фокусных компаний.
2.2.1	КТ «Проведена оценка ресурсов центров компетенций фокусных компаний»	30.04.2022 28.02.2023 28.02.2024	ФЦК	Соответствует специальной КТ «Утверждены (одобрены, сформированы) документы, необходимые для оказания услуги (выполнения работы)» к типу результата 2: «Для оказания услуги (выполнения работы) подготовлено материально-техническое (кадровое) обеспечение» «Услуга оказана (работы выполнены)» Перечень уникальных компетенций фокусных компаний в области повышения производительности труда.
2.2.2.	КТ «Сформирована «дорожная карта» разработки и реализации	31.05.2022 30.04.2023 30.04.2024	ФЦК	Соответствует специальным КТ к типу результата 2: «Утверждены (одобрены, сформированы) документы, необходимые для оказания услуги (выполнения работы)» «Для оказания услуги (выполнения работы) подготовлено материально-

	совместных образовательных программ ФЦК и центров компетенции фокусных компаний»			техническое (кадровое) обеспечение» «Услуга оказана (работы выполнены)». Образовательные методики и программы, обучающие материалы для подготовки сотрудников предприятий кооперационной цепочки в соответствии с профилем компетенций. Соглашения между ФЦК и фокусными компаниями об обмене преподавателями (тренерами) (12 ед.).
2.3.	Результат «Сервисы цифровой экосистемы национального проекта используются для целей сертификации предприятий»		Минэконом развития России	Тип результата 8 «Создание (развитие) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы)». Результат будет достигнут через создание информационно-телекоммуникационного сервиса «Платформа сертификации» на базе ГИС «Цифровая экосистема производительности». Данное цифровое решение позволит обеспечить алгоритмизацию сертификации как процедуры государственного регулирования и контроля, а также сохранность данных.
2.3.1	КТ «Сформировано техническое задание на разработку информационно-телекоммуникационного сервиса «Платформа сертификации»		Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Сформированы (утверждены) технические документы для создания (развития) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы)» к типу результата 8. Техническое задание, согласованное с заинтересованными сторонами, утвержденное руководителем федерального проекта.
2.3.2	КТ «Информационно-телекоммуникационный сервис «Платформа сертификации» разработан, протестирован в пилотном режиме»		Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Создан (завершено развитие) информационно-телекоммуникационного сервис(а) (информационной системы)» к типу результата 8. Подтверждающий документ (акт).
2.3.3	КТ «Проведена аттестация (сертификация) информационно-телекоммуникационного сервиса		Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Информационно-телекоммуникационный сервис (информационная система) аттестован(а) и сертифицирован(а) по требованиям безопасности информации» к типу результата 8. Подтверждающий документ (акт).



	«Платформа сертификации» по требованиям ФСТЭК/ФСБ»			
2.3.4	КТ «Информационно-телекоммуникационный сервис «Платформа сертификации» введен в промышленную эксплуатацию»		Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Информационно-телекоммуникационный сервис (информационная система) введен(а) в промышленную эксплуатацию» к типу результата 8. Акт о введении в эксплуатацию.
2.3.5	КТ «Процедура (услуга) сертификации переведена в электронный вид»		Минэконом развития России	Прочий тип документа – акт о внесении в реестр. Контрольная точка реализована с учетом норм Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и постановления Правительства Российской Федерации от 24 октября 2011 г. № 861 «О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)».
3.	Комплексная поддержка и расширение системы мотивации участников национального проекта			
3.1.	Результат «Обеспечена диагностика и сертификация по уровню зрелости не менее чем 26 % предприятий – участников национального проекта к 2024 году»	31.12.2024	ФЦК	Тип результата 2 «Оказание услуг (выполнение работ)». Достижение результата будет базироваться на учете опыта зарубежных стран по дифференциации мер поддержки в зависимости от присвоенного уровня зрелости на основе сертификации предприятий. Кроме того, представляется актуальным проанализировать действующие в Российской Федерации меры государственной поддержки предприятий (цепочек предприятий) в рамках национального проекта и иных финансовых и нефинансовых инструментов, а также меры поддержки, оказываемые государственными корпорациями участниками кооперационных цепочек. Для повышения объективности и прозрачности процедуры сертификации предприятий необходима разработка методологии и порядка проведения сертификации. По результатам пилотной апробации оценки уровня зрелости предприятий – участников национального проекта и анализа востребованности данной процедуры может быть принято решение о внедрении ее в массовую практику.
3.1.1	КТ «Разработана методика и критерии	30.06.2022	ФЦК	Соответствует специальным КТ к типу результата 6: «Проведено исследование по вопросу формирования и (или) тематике документа»

	оценки предприятий по уровню их зрелости»			<p>«Документ разработан»  «Документ согласован с заинтересованными органами и организациями»  «Документ утвержден (подписан)»  «Документ опубликован»  Перечень критериев оценки предприятий.  Перечни показателей под каждый критерий оценки.  Балльная шкала уровня зрелости предприятий (10 баллов).  Дополнения в методические рекомендации «Отбор предприятий для участия в федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях».</p>
3.1.2	КТ «Приняты нормативные акты, определяющие проведение процедуры (услуги) сертификации»	31.07.2022	Минэконом развития России	<p>Соответствует специальным КТ к типу результата 6:  «Документ разработан»  «Документ согласован с заинтересованными органами и организациями»  «Документ утвержден (подписан)»  «Документ опубликован».  Положение о сертификации предприятий – участников национального проекта.  Регламент осуществления процедуры (услуги) сертификации.  Бланк сертификата в бумажном и электронном виде.  Акт Минэкономразвития России.</p>
3.1.3	КТ «Систематизированы действующие и потенциальные меры поддержки предприятий – участников национального проекта и подготовлены предложения по их градации в зависимости от уровня зрелости предприятия»	31.08.2022	Минэконом развития России	<p>Соответствует специальным КТ к типу результата 2:  «Утверждены (одобрены, сформированы) документы, необходимые для оказания услуги (выполнения работы)»  «Для оказания услуги (выполнения работы) подготовлено материально-техническое (кадровое) обеспечение»  «Услуга оказана (работы выполнены)».  Перечень предложений по мотивации участников национального проекта к вхождению в состав кооперационной цепочки (в зависимости от уровня зрелости предприятия):  перечень мер материального характера (финансовое стимулирование, имущественные налоговые и иные преференции);  перечень мер нематериального (стимулирующего) характера.  Оценка возможных ограничений при реализации разработанных мер поддержки.</p>
3.1.4	Результат «Определена	30.09.2022	Минэконом развития	<p>Прочий тип документа – решение общественно-экспертного совета национального проекта «Производительность труда».</p>

	организация, выполняющая функции сертификационного центра»		России	Оценка готовности ФЦК к выполнению функций сертификационного центра. Заключение экспертов (по заказу Минэкономразвития России).
3.1.5	КТ «Внесены изменения в учредительные документы и локальные акты ФЦК»	31.10.2022	ФЦК	Прочий тип документа – акты АНО «ФЦК».
3.1.6	КТ «Подписан договор между Минэкономразвития России и ФЦК о возложении на ФЦК функции сертификационного центра»	30.11.2022	Минэконом развития России	Прочий тип документа – договор.
3.1.7	«Проведена пилотная апробация оценки уровня зрелости и сертификации предприятий – участников национального проекта»	31.12.2022	ФЦК	Соответствует специальным КТ к типу результата 2: «Утверждены (одобрены, сформированы) документы, необходимые для оказания услуги (выполнения работы)» «Для оказания услуги (выполнения работы) подготовлено материально-техническое (кадровое) обеспечение». «Услуга оказана (работы выполнены)». В апробацию вовлечены к 2024 году не менее 26% предприятий – участников национального проекта. Отчет о результатах апробации. Оценка целесообразности внедрения системы оценки уровня зрелости и сертификации предприятий в штатном режиме.
3.2	Результат «Внедрена национальная премия в сфере повышения производительности труда как мера стимулирования предприятий»	31.12.2022	Минэконом развития России	Тип результата 5«Принятие нормативного правового (правового) акта». Предлагается впервые введение оценки на государственном уровне лучших практик повышения производительности труда в целях их дальнейшего массового тиражирования. Статус премии как награды государственного уровня позволит повысить престиж российских предприятий на международном рынке.

3.2.1	КТ «Изучен и обобщен зарубежный опыт награждения предприятий за достижение выдающихся результатов производительности труда»	31.03.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальной КТ «Проведено исследование по вопросу формирования и (или) тематике акта» к типу результата 5. Аналитическая записка о видах поощрений на государственном уровне.
3.2.2	КТ «Определен правовой статус национальной премии»	31.10.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальным КТ по типу результата 5 «Принятие нормативного правового (правового) акта»: «Акт разработан» «Акт согласован с заинтересованными органами и организациями» «Акт прошел независимую антикоррупционную экспертизу» «На акт получены требуемые заключения органов власти» «Акт внесен в высший исполнительный орган государственной власти» «Акт рассмотрен и одобрен высшим исполнительным органом государственной власти» «Акт утвержден (подписан)» «Акт прошел государственную регистрацию» «Акт вступил в силу». Предложения по определению вида государственной награды. Акт Президента Российской Федерации об учреждении национальной (государственной) премии в области производительности труда.
3.2.3	КТ «Определены номинации для вручения национальной премии»	31.08.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальным КТ по типу результата 5 «Принятие нормативного правового (правового) акта»: «Акт разработан» «Акт согласован с заинтересованными органами и организациями» «Акт прошел независимую антикоррупционную экспертизу» «На акт получены требуемые заключения органов власти» «Акт внесен в высший исполнительный орган государственной власти» «Акт рассмотрен и одобрен высшим исполнительным органом государственной власти» «Акт утвержден (подписан)» «Акт прошел государственную регистрацию» «Акт вступил в силу».

				Перечень номинаций по отраслевому и организационному принципам. Акт Правительства Российской Федерации об утверждении положения о национальной (государственной) премии.
3.2.4	КТ «Разработаны критерии определения победителей в номинациях национальной премии»	31.08.2022	Минэконом развития России	Соответствует специальным КТ по типу результата 5 «Принятие нормативного правового (правового) акта»: «Акт разработан» «Акт согласован с заинтересованными органами и организациями» «Акт прошел независимую антикоррупционную экспертизу» «На акт получены требуемые заключения органов власти» «Акт внесен в высший исполнительный орган государственной власти» «Акт рассмотрен и одобрен высшим исполнительным органом государственной власти» «Акт утвержден (подписан)» «Акт прошел государственную регистрацию» «Акт вступил в силу». Перечень критериев определения победителей в номинациях национальной премии. Акт Правительства Российской Федерации об утверждении состава организационного комитета национальной (государственной) премии и положения о его деятельности.

## 5. Описание механизмов реализации проекта

### *Изменение подходов к участию в национальном проекте за счет вовлечения «коллективных участников»*

Как уже отмечалось выше, в настоящее время в рамках НП «ПТ» обеспечивается государственная поддержка развития отдельных предприятий, связанных только по широкому отраслевому принципу и отвечающих критериям вхождения в национальный проект.

В сложившейся модели отношений в рамках НП «ПТ» ФЦК реализует проекты, направленные на устранение потерь средних и крупных предприятий (организаций) за счет передачи сотрудникам этих предприятий (организаций) накопленного опыта, знаний и навыков.

В этой связи существует риск недостижения роста производительности труда по отрасли в целом, поскольку при отборе участников национального проекта не оценивается место каждого отдельно поддерживаемого предприятия в формировании цепочки дополнительной стоимости в отрасли в целом.

Именно поэтому в рамках проектной инициативы предлагается предусмотреть возможность коллективного участия в НП «ПТ» группы предприятий, объединившихся вокруг фокусной компании.

Очевидно, что в каждой отрасли экономики есть несколько системообразующих ключевых игроков, которые во многом определяют потенциал развития отрасли и эффективность ее работы. Такого рода крупные стейкхолдеры могут стать основными бенефициарами предлагаемой в рамках проектной идеи работы по систематизации и передаче широкому кругу предприятий страны лучших практик и компетенций в области производительности труда, что в конечном итоге позволит обеспечить прорывное развитие промышленности и рост ВВП.

Предлагаемый механизм реализации проектной инициативы заключается в том, что наряду с мерами федеральной поддержки в рамках федеральных проектов НП «ПТ» крупные предприятия (фокусные компании) будут участвовать в развитии партнерских компаний через инвестирование компетенций, технологий и финансовых ресурсов (в частности, на расширение продуктовой линейки их контрагентов, увеличение объема продукции, уменьшение процессных затрат, внедрение корпоративных стандартов, в том числе с учетом имплементации корпоративных систем мотивации менеджмента и персонала), а также через содействие формированию на предприятиях-партнерах производственных систем по стандартам фокусной компании.

Такой подход позволит существенно расширить влияние на формирование новой культуры производительности труда и постоянное совершенствование системы производства на предприятиях – участниках национального проекта, с использованием ресурсов крупных стейкхолдеров (фокусных компаний).

При этом меры поддержки как индивидуальных участников, так и предприятий, коллективно участвующих в реализации национального проекта, предлагается дифференцировать в зависимости от степени зрелости предприятия, на основе предложенной в рамках проектной инициативы системы сертификации.

В ходе подготовки проектного предложения были продуманы необходимые для его реализации организационные элементы, и далее приведены предлагаемые формулировки.

Что такое фокусная компания:

фокусные компании – стейкхолдеры, обеспечивающие работу сырьевых и несырьевых отраслей экономики (формируют себестоимость конкретных товарных цепочек в размере не менее 20 %).

Что такое товарная цепочка:

товарная цепочка – цикл последовательных операций по приданию определенных свойств продукту, с целью реализации его либо конечному потребителю на территории Российской Федерации, либо реализации его за пределы Российской Федерации.

Что такое производственная зрелость предприятия:

возможность увеличения эффективности производства (услуги) в конкретной товарной цепочке - не менее 5 % в год (выявляется в рамках предварительной самодиагностики и подтверждается фокусной компанией на этапе заявления контрагента в состав «коллективного участника»).

Что такое «коллективный участник»:

коллективный участник – фокусная компания и группа контрагентов фокусной компании (контрагенты 1-го и иных уровней), определенная фокусной компанией к участию в национальном проекте и прошедшая согласование ФЦК, взаимодействие которых направлено на создание, расширение и реализацию конкретных товарных цепочек.

Далее были проработаны критерии отбора предприятий в состав «коллективного участника».

Каждый из контрагентов должен удовлетворять следующим требованиям:

1. Срок регистрации компании не менее 2-х лет.
2. Предоставление финансовой отчетности в полной форме в налоговый орган на протяжении 2-х лет.
3. Отсутствие признаков предбанкротного состояния на момент подачи заявки на участие в отборе составе «коллективного участника».
4. Заявка фокусной компании на участие контрагента в проекте.
5. Гарантия фокусной компании по достижению контрагентом КПЭ в рамках реализации проекта.
6. Юридическое согласие контрагента предоставить доступ к бухгалтерской, финансовой отчетности, корпоративным документам всех уровней представителям фокусной компании и ФЦК.

Принципы отбора фокусной компанией (согласование ФКЦ) контрагентов в состав «коллективного участника» (контрагент должен соответствовать по крайней мере одному из заявленных критериев):

1. Импортозамещение для фокусной компании и контрагентов всех уровней в сфере сырья, логистики, НИОКР в разрезе конкретных товарных цепочек (совокупный эффект выбранных компаний) – не менее 1 % от объема импорта для цепочки.
2. Снижение доли импорта товара продуктовой цепочки в Российской Федерации (фокусная компания и ее контрагенты – «коллективный участник»)

должны составить конкуренцию иностранным производителям) – не менее 1 % от доли импорта товара.

3. Расширение внутреннего спроса (рынка сбыта продукта продуктовой цепочки в Российской Федерации) – не менее 1 % от объема внутреннего рынка.

4. Увеличение экспорта продукта – не менее 1 % от объема текущего экспорта.

5. Производственная зрелость контрагента – возможность увеличения эффективности в рамках продуктовой цепочки – не менее 5 % в год.

### *Оценка зрелости предприятий для принятия решения по допуску к участию в национальном проекте*

Каждое предприятие, способное к изменениям, может проходить несколько этапов или уровней зрелости. Для этого необходимо определить конкретные стадии и уровни в формате отбора предприятий для участия в НП «ПТ».

Что такое зрелость предприятия? Это полная занятость всех ресурсов, мощностей, капитала, предпринимательской способности.

Предлагаемая проектной идеей принципиальная новизна подхода к отбору предприятий для предоставления поддержки на цели повышения производительности труда состоит в классификации уровней системы управления по следующим категориям:

1. Лидерство.
2. Инновации в сфере производительности.
3. Управления рынком и взаимоотношениями с клиентами.
4. Измерение, анализ и управление знаниями.
5. Управление человеческими ресурсами.
6. Управление процессами.
7. Результаты управления деятельностью.



Рисунок 2. Модель оценки предприятий

В данной схеме (рисунок 2) - лидерство определяет ключевые направления в виде стратегии. На этапе инновации в сфере производительности разрабатываются стратегии и воплощаются в жизнь. На этапах управления



человеческими ресурсами, управления рынком и взаимоотношениями с клиентами, управления процессами – внедряется развитие инноваций, результатом которых будет повышение производительности.

Измерение, анализ и управление знаниями предусматривает обратную связь результатов процессов управления.

Также в систему анализа зрелости предприятия включены основные критерии оценки уровня зрелости, имеющие балльную систему (рисунок 3).

<b>Критерии оценки уровней</b>			
<b>Уровень зрелости предприятий</b>	<b>Процентное соотношение</b>	<b>Баллы по PMS</b>	<b>Уровень PMS</b>
5-я стадия	91 - 100%	901 – 1000	<b>10-ый уровень</b>
	81 - 90%	801 – 900	<b>9-ый уровень</b>
4-я стадия	71 - 80%	701 – 800	<b>8-й уровень</b>
	61 - 70%	601 – 700	<b>7-й уровень</b>
3-я стадия	51 - 60%	501 – 600	<b>6-й уровень</b>
	41 - 50%	401 – 500	<b>5-ый уровень</b>
2-я стадия	31 - 40%	301 – 400	<b>4-ый уровень</b>
	21 - 30%	201 – 300	<b>3-ый уровень</b>
1-я стадия	11 - 20%	101 – 200	<b>2-й уровень</b>
	0 - 10%	0 - 100	<b>1-ый уровень</b>

Рисунок 3. Балльная система критериев оценки уровня зрелости предприятий

Данная система является основой для определения зрелости предприятий в формате производительности труда. Она имеет 5 стадий зрелости и 10 уровней критериев.

Первая стадия зрелости – начальная стадия деятельности. Предприятие (организация) функционирует на основе индивидуальной деятельности по формуле: деятельность и результат. Система стандартов отсутствует.

Вторая стадия зрелости – планирование деятельности предприятия. Предприятием (организацией) планируется работа по достижению результата, ведется оценка результата, контроль и анализ себестоимости. В основном, этот формат востребован в малом и среднем предпринимательстве.

Третья стадия зрелости – для предприятий, имеющих статус выше, чем среднее предпринимательство. В данном случае у предприятиями имеются стандарты и политика развития предприятия, а также возможность их планирования и разработки, использования результатов оценки деятельности. С учетом планирования предприятие добивается результата.

Четвертая стадия зрелости – рассматриваются предприятия - глобальные лидеры, прогнозирующие свою деятельность в существующей среде.

Пятая стадия – входят агенты (предприятия, организации), которые имеют систему прогнозирования в формате реального времени и делают выводы из опыта деятельности организации. (Количество таких предприятий (организаций) ничтожно мало).

Категория оценки	Пункт	Балл	Категория оценки	Пункт	Балл			
1	Лидерство	1.1 Видение в управлении	5	Управление человеческими ресурсами	5.1 Система работы и компенсаций, основанных на оценке	60		
		1.2 Культура, основанная на доверии			40		5.2 Обучение и развитие сотрудников	30
		1.3 Выработка стратегий и планирование			40		5.3 Льготы и удовлетворение потребностей сотрудников	30
		1.4 Руководство предприятием			30			
2	Инновация в сфере производительности	2.1 Определение инновационных целей	6	Управление процессами	6.1 НИОКР	60		
		2.2 Управление инновационной деятельностью			50	6.2 Управление производством (*управление услугами)	60	
		2.3 Оценка эффективности инновации			40	6.3 Управление поставщиками	30	
3	Управление рынком и взаимоотношениями с клиентами	3.1 Понимание целевого рынка и потребителей	7	Результаты управления деятельностью	7.1 Показатели производительности	40		
		3.2 Укрепление взаимоотношений с клиентами			40	7.2 Финансовые показатели	40	
		3.3 Оценка удовлетворенности клиентов			30	7.3 Показатели клиентской составляющей	40	
4	Измерение, анализ и управление знаниями	4.1 Измерение и анализ результата			7.4 Показатели процесса	40		
		4.2 Управление знаниями и информацией			40	7.5 Показатели эффективности использования человеческих ресурсов	40	
<b>Итого</b>					<b>1 000</b>			

Рисунок 4. Система диагностики предприятий по уровню зрелости

На рисунке 4 более подробно раскрыта каждая категория оценки предприятия по предлагаемым критериям.

В рамках категории оценки «**Лидерство**» существуют следующие критерии:

- видение в управлении – оцениваются руководители по критериям дальновидности и компетентности в управлении организаций;
- культура, основанная на доверии – оцениваются организационная культура, с учетом взаимного доверия, фактора открытости; наличие команды из руководителей, которые компетентны в области своей деятельности; уверенность в себе подчиненных;
- выработка стратегии и планирование – руководство организации в плановом режиме проявляет заинтересованность к формированию стратегии развития предприятия с учетом планирования;
- руководство предприятием – оценивается компетентность руководителя принимать стратегические решения, владеть оперативной обстановкой.

В рамках категории оценки «**Инновации в сфере производительности**» существуют следующие критерии:

- инновационная цель – это способность планировать в определенные сроки нововведения, направленные на развитие по производительности труда на предприятии;
- управление инновационной деятельностью – оценка профессионализма в достижении инновационных целей;

- оценка эффективности инноваций – анализ сбережения затрат на труд, время, ресурсы и финансы на единицу ценностей;

В рамках категории оценки «Управление рынком и взаимоотношение с клиентами» существует критерии:

- понимание целевого рынка – оценивается руководство предприятия по компетентности в привлечении потенциальных потребителей товаров и услуг;
- укрепление взаимоотношений с клиентами – имеются данные о клиентах, информация автоматизирована, ведется контроль и анализ процессов взаимодействия;
- оценка удовлетворенности клиента.

В рамках категории оценки «Измерение анализ и управление знаниями» существуют критерии:

- измерение анализа и результатов – оценка решения и его воздействия;
- управление знаниями и информацией – анализ по следующим критериям: отношение к опыту сотрудника, поиск компетенции, взаимодействие между сотрудниками, обмен идеями, актуальной информацией при принятии инновационных решений.

В рамках категории оценки «Управление человеческими ресурсами» существуют следующие критерии:

- система работы и компенсаций, основанных на оценке – наличие системы оценки компетенций сотрудников, наличие стандартов с учетом системного подхода;
- обучение и развитие сотрудников – наличие стандартов развития кадрового потенциала: повышение квалификации, развитие профессионализма и компетенций сотрудников;
- льготы и удовлетворение потребностей сотрудников – социальные привилегии, поддержка культуры производства для удовлетворения потребностей сотрудников.

В рамках категории оценки «Управление процессами» существуют следующие критерии:

- НИОКР – оценка роста производительности при внедрении новых технологий; экономический эффект роста производства;
- управление производством (управление услугами) - анализ системы управления и оценка ее влияния на эффективность работы всех подразделений предприятия (организации);
- управление поставщиками – внедрение технологий квалификации и выбора поставщиков, развития поставщиков;
- управление качеством – совокупность операций, выполняемых с целью оценки соответствия конкретной продукции установленным требованиям, на основании внедряемых технических регламентов, стандартов, технических условий, технических заданий.

В рамках оценки категории «Результаты управления деятельностью» существуют следующие критерии:

- показатели производительности – оценка количества произведенной продукции за единицу времени на одного работника с учетом динамики;

- финансовые показатели – рассматриваются в динамике показатели финансово-хозяйственной деятельности, оценивается ценовая политика предприятия, ведение бухгалтерской отчетности;
- показатели клиентской составляющей – оценивается выручка, прибыль от клиентской базы;
- показатели процесса – проводится анализ количества выпущенной продукции за единицу времени, прибыли предприятия; оценивается разница между выручкой от реализации и издержками производства;
- показатели эффективности использования человеческих ресурсов – оценивается производительность труда за единицу времени в стоимостном выражении.

## **6. Финансовое обеспечение реализации проекта**

На сегодняшний день источниками финансирования мероприятий НП «ПТ» выступают:

- средства иных межбюджетных трансфертов (ИМБТ);
- средства регионального бюджета;
- собственные средства предприятий.

При этом предприятиям - участникам национального проекта, получившим адресную поддержку в форме ИМБТ, повторное выделение средств федерального бюджета не представляется целесообразным. Расходование выделенных средств ИМБТ увязано с целевым результатом – созданием потоков-образцов в соответствии с установленными значениями показателей национального, федеральных и региональных проектов.

Использование средств региональных бюджетов является предметом договоренности с руководством конкретных субъектов Российской Федерации.

Ограничений для задействования собственных средств предприятий как внебюджетного финансирования не установлено. Масштабы потенциального участия в национальном проекте определяются политикой конкретного предприятия.

На сегодняшний день финансирование мероприятий НП «ПТ» осуществляется преимущественно за счет средств федерального бюджета, в то время как изначально масштабные (общенациональные, макроэкономические) результаты национального проекта все больше и больше локализуются и декомпозируются на уровень процессных мероприятий в рамках организации конкретного производства. Поддержка национального проекта за счет расширения возможностей внебюджетного финансирования может стать индикатором задействования общественной инициативы в решении общегосударственных задач.

Вместе с тем на федеральном (общегосударственном) уровне целесообразна поддержка либо лучших практик и выдающихся достижений (форме национальной ежегодной премии), эффект которых в росте производительности труда может иметь масштабное распространение или быть адаптирован в виде неких типовых решений и рекомендаций, либо уникальных результатов, неповторимых с точки зрения технологической специфики. Баланс

между теми и другими необходимо соблюдать при разработке номинаций и критериев отбора претендентов на вручение национальной премии.

Примерный расчет общего объема финансирования проектной инициативы может быть выполнен на основе следующих аналитических подходов:

*1. Верхней границей финансирования проекта является фактический объем освоённых средств по ФП «Адресная поддержка», который составлял, например, в 2020 году 3 330,4 млн рублей. Указанные средства распределялись следующим образом:*

*в виде ИМБТ из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на достижение результатов национального проекта. Кассовое исполнение составило 1 553,4 млн. рублей;*

*в виде субсидии автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда», кассовое исполнение составило 1 777,0 млн. рублей.*

*Для того чтобы инициативный проект стал значимым направлением реализации НП «ПТ», объем его финансирования на текущий финансовый год и плановый период должен быть сопоставим с масштабами финансирования ФП «Адресная поддержка».*

*Экспертным путем такая сумма финансирования определяется на уровне 1309,8 млн рублей (или 39,3% фактически освоённых средств 2020 года), что включает 50,0% ИМБТ (776,7 млн рублей) и до 30,0% объема финансирования ФЦК (533,1 млн рублей), с учетом необходимости участия сотрудников ФЦК и РЦК в реализации проекта в части включения в него «коллективных участников».*

*2. Однако показатели национального проекта 2020 года (нарастающим итогом) были достигнуты с учетом привлечения 85 субъектов Российской Федерации, 2290 предприятий, в том числе 804 - под федеральным управлением, 604 - под региональным управлением и 882 - внедряющих мероприятия национального проекта самостоятельно.*

*Приведенные цифры характеризуют масштабы национального проекта, стартовавшего с 2019 года и набравшего определенную скорость реализации к настоящему времени.*

*Внедрение проектной инициативы на ближайшую перспективу может быть ограничено пилотным вариантом для отработки его применения на основе выбора пилотного региона и пилотного «коллективного участника». Пилотная апробация проектной инициативы создаст базы для расчета общего объема финансирования проекта в масштабе Российской Федерации, с его постепенным наращиванием по годам в отраслевом и региональном аспектах.*

*3. Современная отраслевая структура предприятий, вовлеченных в НП «ПТ», в отличие от первоначально утвержденных подходов (5 базовых несырьевых отраслей) существенно изменена. С 2021 года национальный проект реализуется в новой концепции, не в полной мере сопоставимой с редакцией, действовавшей в 2020 году. ОЗР и задачи НП «ПТ» по оказанию комплексной поддержки предприятиям - участникам и активация предпосылок роста производительности труда (в виде освоения цифровых сервисов, лучших практик, движения рационализаторов и повышения квалификации с использованием*

нового ресурса – инфраструктуры «Ворлдскиллс») нуждаются в пояснении с позиции их влияния на достижение целевого показателя «Обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности» национальной цели «Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство».

Поэтому расширение состава вовлекаемых участников также нуждается в обосновании с позиции влияния потенциального результата на рост валового внутреннего продукта, от которого также будет зависеть выбор пилотных региона и «коллективного участника».

4. Необходимо принять во внимание, что задача создания цифровых сервисов предприятий цепочки «коллективного участника» для интеграции в цифровую экосистему национального проекта должна решаться в рамках ФП «Системные меры». При этом программы обучения, в том числе с привлечением ресурсов и компетенций фокусных компаний, могут быть предусмотрены в двух рассматриваемых федеральных проектах или даже выделены в самостоятельное «сквозное» мероприятие НП «ПТ». Кроме того, работа по комплексной сертификации производственных систем предприятий по производительности труда в рамках национального проекта уже начата.

5. Общий объем финансирования проекта (с учетом верхней расчетной границы финансирования) может выглядеть следующим образом (таблица 4.):

Таблица 4

№ п/п	Наименование источника финансирования	Период и объемы финансирования (млн рублей)			
		2021	2022	2023	2024
	<b>Масштабы проекта</b>	<b>Всего по РФ</b>	<b>Всего по РФ</b>	<b>Всего по РФ</b>	<b>Всего по РФ</b>
1.	<b>Всего, в том числе:</b>	0,393*3330,4 = 1309,8	0,38*3944,0 = 1500,0	0,396*4292,0 = 1700,0	0,399*5107 = 2040,0
2.	<b>Федеральный бюджет (общенациональная премия в одной номинации)</b>	10,0-20,0	10,0-20,0	10,0-20,0	10,0-20,0
3.	<b>Региональные бюджеты</b>	30,0-50,0	30,0-50,0	30,0-50,0	30,0-50,0
4.	<b>Внебюджетные средства</b>	1239,8- 1269,8	1430,0- 1460,0	1630,0- 1660,0	1970,0- 2000,0-

Для расчета пилотного проекта в одном или нескольких регионах с участием одного или нескольких «коллективных участников» нужны дополнительные данные (выбранная эталонная системообразующая компания, состав предприятий «коллективного участника», их общие характеристики, примерная схема кооперационных цепочек, масштабы их деятельности).

При расчетах можно воспользоваться нормами постановления Правительства Российской Федерации от 26 апреля 2019 г. № 510, которым утверждены правила предоставления и распределения иных межбюджетных

трансфертов из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на достижение результатов национального проекта, используя по аналогии такие показатели, как

- общий объем средств, предусмотренный на цели проекта;
- количество предприятий «коллективного участника» (на конкурсной основе);
- количество задействованных субъектов Российской Федерации;
- предельная стоимость содержания одной штатной единицы фокусной компании;

- плановая численность сотрудников фокусной компании;
- предельная стоимость обучения и подготовки одного сотрудника ФЦК/ РЦК, необходимого для реализации инициативного проекта в субъекте Российской Федерации;

- плановая численность сотрудников ФЦК/ РЦК;
- предельная стоимость обучения и подготовки одного тренера ФЦК/ РЦК, необходимого для реализации инициативного проекта;
- плановая численность тренеров ФЦК/ РЦК.

Однако важнейшими параметрами расчета являются не только характеристики новой программы совместного обучения работников предприятий (которая может реализоваться на первом этапе проекта), но и итоговый результат расширения формы участия предприятий в национальном проекте, что требует введения качественных показателей роста производительности труда конкретно от примененного подхода.

## **7. Участники проекта**

Иванов А.Ю., первый заместитель Министра экономического развития Российской Федерации – администратор НП «Производительность труда», руководитель ФП «Системные меры».

Молодцов А.В., директор Департамента производительности и эффективности - администратор ФП «Системные меры», ответственный за достижение результатов 1.1., 2.1., 2.3., 3.2. проектной инициативы.

Соломон Н.И., генеральный директор АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» - руководитель ФП «Адресная поддержка».

Горчакова С.В., заместитель генерального директора АНО «ФЦК» - администратор ФП «Адресная поддержка», ответственный за достижение результатов 1.2., 2.2., 3.1. проектной инициативы.

Осьмаков В.С., заместитель Министра промышленности и торговли Российской Федерации – участник, ответственный за достижение результата 1.3. проектной инициативы.

Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации – участники НП «Производительность труда».

Региональные центры компетенций в сфере производительности труда – участники ФП «Адресная поддержка».

Участники проектной команды:

ФАРТЫГИН Алексей Леонидович, заместитель руководителя Аппарата Губернатора и Правительства Челябинской области – администратор достижения результатов 2.3. и 3.1.

КУЗНЕЦОВ Владислав Гариевич, вице-губернатор Курганской области – администратор достижения результата 1.1.

МАЛЕНКО Илья Сергеевич, министр природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Новгородской области – администратор достижения результата - 1.3. и 2.1.

ПЕРЕСКОКОВ Андрей Леонидович, Министр промышленной политики Кировской области – администратор достижения результата 1.2.

ГАВРИЛОВА Юлия Александровна, заместитель директора Департамента стратегии, программной и проектной деятельности Министерства просвещения Российской Федерации – администратор достижения результатов 2.2.

СЕМЕНОВ Аслан Хамидбиевич, помощник председателя Счетной палаты Российской Федерации – администратор достижения результата – 3.2.

## **8. Заинтересованные стороны проекта**

1. Рост производительности труда повышает прибыльность работы предприятий, а, значит, является драйвером устойчивого развития экономики. Эффект внедрения проектной инициативы - повышение конкурентоспособности российских производителей как при работе на внутреннем рынке, так и при поставках на экспорт.

Заинтересованные стороны:

Государство. Ожидания – налоги, стимулирование развития производства, улучшение финансово-экономических показателей, привлечение инвестиций, преобразования в экономике, рабочие места. Степень вовлеченности и влияния – высокая.

Акционеры. Ожидания – рост капитала, увеличение процента прибыли, безопасность инвестиций, устойчивая рентабельность. Степень вовлеченности и влияния – высокая.

Общественно-деловые объединения, ассоциации, союзы. Ожидания - улучшение делового климата, повышение престижа российских производителей в стране и за рубежом, баланс интересов общества, власти и бизнеса. Степень вовлеченности и влияния – средняя.

Поставщики. Ожидания – долгосрочные деловые отношения, сбыт продукции, преемственность, своевременная оплата товаров (услуг). Степень вовлеченности и влияния – низкая.

2. Одним из ключевых факторов повышения производительности труда является развитие человеческого капитала. Получение новых навыков и компетенций позволяет более эффективно использовать трудовые ресурсы.

Менеджмент. Ожидания – снижение административных барьеров, престиж. Степень вовлеченности и влияния – высокая.

Работники предприятий. Ожидания – развитие компетенций, удовлетворенность от работы, меры стимулирования (материальные и



нематериальные), гарантия занятости, улучшение условий труда, в том числе повышение безопасности. Степень вовлеченности и влияния – средняя.

Профсоюзы. Ожидания – неприятие в связи с риском высвобождения работников, решения трудовых споров. Степень вовлеченности и влияния – низкая.

### 9. Риски проекта «Проактивная производительность труда» и меры реагирования<sup>1</sup>.

Таблица 5

#### Перечень рисков проектной инициативы «Проактивная производительность труда»

№	Риск	Рисковое событие	Негативное последствие наступления риска
<b>Методологические и организационные риски</b>			
1	Ошибки неверной сертификации по уровню зрелости (методологический риск).	Неверно определен уровень зрелости.	Недополучена предприятием поддержка. Излишне оказанная поддержка (неэффективное использование ресурсов). Неэффективное использование средств софинансирования. Снижение заинтересованности софинансировать.
2	Риск неверного выбора и построения работы организации, выполняющей функции сертификационного центра (организационный риск)	Несвоевременное определение уровня зрелости (срыв сроков). Неверно определен уровень зрелости.	Недополучена предприятием поддержка. Неудовлетворенность предприятий работой организации и реализацией проекта. Срыв сроков реализации проекта
3	Риск эффективности цифровизации (организационный и методологический риск).	Сбой сервисов цифровой экосистемы для целей сертификации предприятий. Не разработаны цифровые сервисы предприятий цепочки «коллективного участника» для интеграции в ЦИФРОВУЮ ЭКОСИСТЕМУ НП «ПТ». Не интегрированы	Недополучена предприятием поддержка. Неудовлетворенность предприятий работой организации и реализацией проекта. Срыв сроков реализации проекта. Недостижение планируемых показателей проекта.

<sup>1</sup> Подробное описание рисков дано в Приложении 10. Оценка возможности возникновения рисков (проектной инициативы) «Проактивная производительность труда» на основе анализа проблем реализации национального проекта «Производительность труда».

		цифровые сервисы предприятий цепочки «коллективного участника» для интеграции в ЦИФРОВУЮ ЭКОСИСТЕМУ НП «ПТ».	
4	Риск неверного выбора кооперационных цепочек предприятий (методологический риск).	Не все предприятия, реально входящие в цепочку, вовлечены в проект.	Недополучена предприятием поддержка. Неудовлетворенность предприятий работой организации и реализацией проекта. Срыв сроков реализации проекта. Недостижение планируемых показателей проекта.
5	Риск неверного построения правовой архитектуры функционирования «Коллективного участника» (методологический (нормативно-правовой) риск)	Не встроена правовая архитектура функционирования «коллективного участника» в систему нормативного правового регулирования. Противоречия нормативно-правового определения «коллективного участника» с действующим законодательством. Запаздывание (срыв сроков) нормативного закрепления. Не разработаны формы финансовых и нефинансовых соглашений для участия в НП «ПТ» (между участниками кооперационной цепочки, ФЦК, субъектами Российской Федерации, Минэкономразвития России). Не разработан формат заключения межрегионального соглашения. Не подписаны соглашения об участии в национальном проекте (внутри кооперационной цепочки, с ФЦК, субъектами Российской Федерации).	Недополучена предприятием поддержка. Неудовлетворенность предприятий работой организации и реализацией проекта. Срыв сроков реализации проекта. Недостижение планируемых показателей проекта.

		Федерации, Минэкономразвития России).	
6	Риск неверного разделения функций ФЦК и фокусных компаний (методологический риск).	Неверно скорректированы принципы работы ФЦК за счет привлечения компетенций фокусных компаний. Дублирование функций ФЦК и фокусных компаний. «Пробелы» в механизме реализации проекта из-за «выпадения» отдельных процедур, блоков, функций при распределении (разделении) функций и полномочий ФЦК и фокусных компаний. Предприятия, входящие в состав «коллективного участника», не привели свои производственные системы к единому стандарту фокусной компании.	Недополучена предприятием поддержка. Неудовлетворенность предприятий работой организации и реализацией проекта. Срыв сроков реализации проекта. Недостижение планируемых показателей проекта.
<b>Компетентностные, мотивационные, кадровые риски</b>			
7	Неверное определение фокусной компании в цепочке. Неверное определение уровня зрелости фокусной компании. Низкая мотивация фокусных компаний. Отсутствие ресурсов у фокусной компании для трансляции и обучения своим стандартам. Отсутствие ресурсов, кадров у предприятия, входящего в кооперационную цепочку, для	Предприятия, входящие в состав «коллективного участника», не привели свои производственные системы к единому стандарту фокусной компании.	Недополучена предприятием поддержка. Неудовлетворенность предприятий работой организации и реализацией проекта. Срыв сроков реализации проекта. Недостижение планируемых показателей проекта.

	<p>внедрения стандартов фокусной компании. Недостаток заинтересованности и работников предприятия. Сложности с освоением работниками новых знаний, навыков и/или технологий. Методологическое несовпадение стандартов фокусной компании и предприятий-участников цепочки. Низкая организационная культура у предприятий-участников цепочки. Отсутствие заинтересованности и собственников предприятия.</p>		
<b>Финансовые (ресурсные) риски</b>			
8	<p>Отсутствие (недостаток) софинансирования от системообразующих предприятий в НП «ПТ». Влияние пандемии. Низкая мотивация фокусных компаний в софинансировании Недостаток свободных средств для софинансирования Непрозрачность системы использования софинансирования Неверное определение «точек вливания»</p>	<p>Финансовые ресурсы фокусной компании не вовлечены в реализацию национального проекта. Низкая эффективность (неэффективность) использования софинансирования системообразующих предприятий.</p>	<p>Недополучена предприятием поддержка. Неудовлетворенность предприятий реализацией проекта. Срыв сроков реализации проекта. Недостижение планируемых показателей проекта. Неэффективное использование средств софинансирования.</p>

	<p>средств софинансирования</p> <p>Неверное определение объемов софинансирования.</p> <p>Неудовлетворенность условиями софинансирования со стороны системообразующих предприятий.</p>		
--	---	--	--

Таблица 6

**Мероприятия, направленные на снижение последствий наступления рисков**

№	Риск	Мероприятия по снижению
1	Ошибки неверной сертификации по уровню зрелости (методологический риск).	Анализ методологии и практики сертификации по уровню зрелости. Проработка процедур, методик, регламентов.
2	Риск неверного выбора и построения работы организации, выполняющей функции сертификационного центра (организационный риск)	Привлечение ведущих специалистов в области бережливого производства, сертификации. Обучение, повышение квалификации. Проработка процедур, методик, регламентов.
3	Риск неэффективности цифровизации (организационный и методологический риск).	Системный подход к построению цифровой экосистемы. Разработка стандартов, регламентов работы цифровых сервисов. «Выравнивание» условий доступа предприятий к цифровым сервисам.
4	Риск неверного выбора кооперационных цепочек предприятий (методологический риск).	Привлечение к определению моделей кооперационных цепочек экспертов, специалистов интегрированных компаний, холдингов, отраслевых ассоциаций, профильных академических институтов, университетов. Анализ и проработка индикаторов (критериев) вычленения членов цепочки.
5	Риск неверного построения правовой архитектуры функционирования «Коллективного участника» (КУ) (методологический (нормативно-правовой) риск)	Анализ и выявление всех сопряженных нормативных правовых актов, разработка проектов по согласованию норм во всех сопряженных нормативных правовых актов.
6	Риск неверного разделения функций ФЦК и фокусных компаний (методологический риск).	Построение схемы (потока) взаимодействия ФЦК, фокусных компаний, предприятий в составе «коллективного участника». Системный подход к разделению функций. Разработка стимулирующих мер мотивации фокусных компаний для привлечения их компетенций в проект.

7	Риск невнедрения компетенций, стандартов фокусных компаний.	<p>Методологическое, консультационное обеспечение выбора фокусной компании в цепочке и определения уровня зрелости фокусной компании (система критериев, регламент, методика).</p> <p>Разработка системы мотивации фокусных компаний.</p> <p>Обучение кадров предприятия, входящего в кооперационную цепочку, для внедрения стандартов фокусной компании.</p>
8	Отсутствие (недостаток) софинансирования от системообразующих предприятий в НП «ПТ».	<p>Разработка систем мотивации фокусных компаний для софинансирования.</p> <p>Разработка стандартов (механизмов) обеспечения прозрачности системы использования софинансирования.</p> <p>Методологическое (консультационное) обеспечение определения объемов и «точек вливания» софинансирования.</p>

**Приложение 1. Оценка влияния планируемых результатов проектной инициативы на достижение показателей общественно-значимых результатов (задач) национального/федерального проекта**

Планируемые результаты проектной инициативы	Предприятиям предоставлена возможность по внедрению лучших практик (типовых решений) и получению услуг по повышению производительности труда посредством специализированных центров компетенций на федеральном и региональном уровне <sup>1</sup> Влияние на достижение (процентов)	Предприятиям предоставлена возможность внедрения цифровых сервисов по повышению производительности труда посредством цифровой экосистемы национального проекта Влияние на достижение (процентов)	Предприятиям предоставлена возможность повышения производительности труда через формирование движения рационализаторов из числа сотрудников и повышение квалификации рабочих с использованием инфраструктуры Ворлдскиллс Влияние на достижение (процентов)	Комплексная поддержка предприятий - участников национального проекта Влияние на достижение (процентов)
Разработана правовая архитектура функционирования «коллективного участника» национального проекта	1,5	0	0	2,5
Расширены формы участия предприятий в национальном проекте за счет вовлечения в пилотном режиме не менее чем 15 кооперационных цепочек не менее чем в 3 отраслях несырьевого сектора к 2024 году	5	0,5	0	3,5
Производственные системы				

<sup>1</sup>Приведены ОЗР (задачи) действующей редакции паспорта национального проекта «Производительность труда»

фокусных компаний внедрены на предприятиях-партнерах в составе кооперационной цепочки	3	1	0	2,5
Созданы цифровые сервисы предприятий цепочки «коллективного участника» для интеграции в цифровую экосистему национального проекта	1	5	0	1
Скорректированы принципы работы ФЦК за счет привлечения компетенций фокусных компаний для внедрения технологий повышения производительности труда предприятиях не менее чем 12 кооперационных цепочек к 2024 году	4	0	1,5	0,5
Сервисы цифровой экосистемы национального проекта используются для целей сертификации предприятий	3	4,5	0	1
Обеспечена диагностика и сертификация по уровню зрелости не менее чем 26 % предприятий – участников национального проекта к 2024 году	3	0	1	3



Внедрена национальная премия в сфере повышения производительности труда как мера стимулирования предприятий	1	0	1,5	3,5
---	---	---	-----	-----

Оценка влияния планируемых результатов проектной инициативы на достижение показателей общественно-значимых результатов (задач) национального проекта и входящих в его состав федеральных проектов осуществлялась по принципу: 1 балл соответствует 1% вклада в достижение показателей, характеризующих достижение ОЗР и задач национального (федерального) проекта.

## Приложение 2. Описание модели функционирования результатов проекта

Если кратко изложить суть проектной идеи, которая неоднократно была подробно описана в разделах аналитической записки, то она направлена на решение двух взаимосвязанных задач:

создание и развитие кооперационных цепочек из фокусной компании и группы предприятий-партнеров как полноценных участников национального проекта для обеспечения системного отраслевого эффекта в области производительности труда;

внедрение системы сертификации как индивидуальных участников национального проекта, так и предприятий в составе «коллективного участника», для определения оптимальных мер поддержки в зависимости от степени зрелости предприятия.

Создание модели функционирования результатов проекта может опираться на имеющуюся практику работы по аналогичным направлениям, которая может быть трансформирована под проектную инициативу.

Так, на протяжении последних лет к приоритетам государственной политики социально-экономического развития страны была отнесена поддержка развития кластеров, рассматриваемым как эффективный механизм привлечения прямых инвестиций.

Исходя из логики проектной инициативы, на территории субъекта Российской Федерации (либо нескольких субъектов Российской Федерации) создается по сути кластер, который включает в себя «головную организацию» и компании-партнеры, которые способствуют производству готового общего продукта. Между ними заключается соглашение об оказании информационной, методической, инфраструктурной, финансовой поддержки, внедрении производственной системы.

Для создания конечного продукта предприятиям-партнерам необходимо модернизировать оборудование для более быстрого и качественного его изготовления. Учитывая, что данные организации могут являться субъектами

малого и среднего предпринимательства (далее - СМСП), то сумма займа не может превышать 5 млн рублей.

На уровне федеральных мер государственной поддержки существует неохваченная ниша в части предоставления льготного займа. Так, максимальная сумма для выдачи займа в фондах поддержки предпринимательства составляет 5 млн рублей, в то время как у ФРП займ предоставляется от 20 млн. рублей.

Таким образом, диапазон займов от 5 до 20 млн рублей остается неохваченным (что наиболее актуально для дотационных регионов, у которых нет собственных программ финансирования промышленности). Коммерческие банки предлагают высокие процентные ставки или залог, который не по силам СМСП.

В рамках реализации проектной инициативы предлагается усовершенствовать программу займов ФРП таким образом, чтобы займ на конечный продукт получала «головная организация» (то есть фокусная компания), но в дальнейшем она обеспечивала финансирование данными заменяемыми средствами компаний-партнеров при условии, что они будут повышать производительность труда. Таким образом, СМСП (которые по объему выручки не проходят порог свыше 400 млн. рублей) получают опосредованную возможность участия в национальном проекте, что будет способствовать созданию дополнительных рабочих мест, уменьшению себестоимости продукции, повышению рентабельности и в конечном итоге – окажет влияние на улучшение экономики не только непосредственно предприятия, но субъекта Российской Федерации.

Таким образом применение кластерной политики в получении льготных займов окажет стимулирующее воздействие на повышение производительности труда, формирование новых компаний и создание новых высокотехнологичных рабочих мест, будет содействовать росту инновационного потенциала территорий и формированию конкурентных преимуществ.

В результате применения проектной инициативы улучшится экономика не только отдельного субъекта Российской Федерации, но и страны в целом.

Также «коллективные участники», как и индивидуальные предприятия, смогут претендовать на получение на особых условиях государственных преференций, как финансового, так и нефинансового характера, например, статус единственного поставщика, государственные награды.

Далее приведен перечень предоставляемых преференций в рамках существующих инструментов государственной поддержки, который может быть использован при определении оптимального набора мер поддержки в зависимости от степени зрелости предприятия и подтверждающей эту степень зрелости сертификации.

#### **Основные источники и меры поддержки предприятий – участников НП «ПТ», в том числе в составе кооперационной цепочки:**

1. Фонд развития промышленности (ФРП)
  - Льготные займы
  - Консультации, информирование
  - Экспертизы

- Семинары, конференции
- 2. Федеральный центр компетенций (ФЦК)
  - Участие и контроль за реализацией проекта
  - Сбор, разработка, распространение лучших практик
  - Оптимизация производственных процессов
  - Оптимизация офисных процессов
  - Организация инфраструктуры
  - Фабрика процессов
  - «Площадочное обучение»
  - Развитие лидерских компетенций
  - Интерактивное обучение
- 3. Региональный центр компетенций (РЦК)
  - Участие и контроль за реализацией проекта
  - Сбор, разработка, распространение лучших практик
  - Оптимизация производственных процессов
  - Оптимизация офисных процессов
  - Фабрика процессов
  - «Площадочное обучение»
  - Организация внедрения цифровых решений
  - Конкурсы профессионального мастерства
- 4. Специальные инвестиционные контракты (СПИК)
  - Налоговые льготы. Ставка по налогу, подлежащему зачислению в федеральный бюджет, составляет 0 %. Ставка налога, подлежащего зачислению в региональные бюджеты, законами субъектов Российской Федерации может быть снижена до 0 %. Пониженная (вплоть до нуля) налоговая ставка действует начиная с налогового периода, в котором была получена первая прибыль от реализации товаров, произведенных в рамках СПИК, до отчетного (налогового) периода, в котором организация утратит статус налогоплательщика – участника СПИК. При этом размер льготы по налогу на прибыль имеет лимит в виде величины, равной 50 % объема капитальных вложений в инвестиционный проект, размер которых предусмотрен СПИК
    - Региональным законодательством в отношении участников СПИК могут предусматриваться льготы по налогу на имущество
    - Право предоставлять преференции в отношении земельного налога принадлежит муниципалитетам
      - Субсидиарные меры (в случае если предусмотрены в бюджете)
      - Ускоренная амортизация;
      - Подпунктом 6 пункта 1 статьи 259.3 Налогового кодекса Российской Федерации разрешено применение специального коэффициента, но не выше 2 к норме амортизации в отношении основных средств
        - Статус «Сделано в России»;
        - Упрощенный доступ к госзаказу
- 5. Российский экспортный центр (РЭЦ)
  - Логистическое сопровождение

- Продвижение продукции на внешние рынки
- Поиск партнеров
- Международные проекты и тендеры
- Экспорт по каналам электронной торговли
- Компенсация затрат на сертификацию
- Обеспечение участие в международных выставках и бизнес-миссиях:

лимит затрат: 700 тыс. руб. для компаний, относящихся к МСП, и 2 млн рублей для компаний, относящихся к крупному бизнесу; при этом в течение одного года можно получить поддержку не более, чем по 3 мероприятиям. Затраты, на возмещение которых можно получить поддержку: аренда выставочной площади (в том числе оборудованная), необходимой мебели и оборудования; регистрационный сбор за участие в международном выставочно-ярмарочном мероприятии.

- Компенсация затрат по экспортным кредитам

За счет бюджетных ассигнований, ежегодно выделяемых АО «РЭЦ» коммерческим банкам, выплачивается компенсация процентной ставки по кредитам и иным инструментам финансирования, аналогичным кредитам по экономической сути, предоставленным иностранным покупателям российской продукции (и их банкам), для финансирования приобретения продукции, а также российским компаниям (в том числе, СМСП)

- Компенсация затрат на транспортировку
- Специальная программа, направленная на поддержку производителей и поставщиков продукции агропромышленного комплекса: компенсация 25% затрат на ее доставку покупателю.

- Специальная программа, направленная на поддержку российских организаций промышленности гражданского назначения: на покрытие до 80 % фактических понесенных затрат производителей (а также их аффилированных и уполномоченных лиц) при транспортировке своей продукции на внешние рынки

#### 6. Кластерная поддержка

Согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 28 января 2016 № 41 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий участникам промышленных кластеров на возмещение части затрат при реализации совместных проектов по производству промышленной продукции кластера в целях импортозамещения» субсидии предоставляются на следующие цели:

- Оплата лизинговых платежей (до 15%)
- Изготовление и испытание образцов
- Регистрация и защита объектов интеллектуальной собственности
- Приобретение технологической оснастки
- Обучение кадров (с программным обеспечением)
- Разработка и покупка лицензий на программное обеспечение
- Оплата процентов по кредитам на строительство (реконструкцию) производственных зданий и закупку оборудования (70% кредитной ставки)

7. Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства (далее - Корпорация МСП).

- Финансовая поддержка
  - обеспечение гарантиями и поручительством участников национальной гарантированной системы (НГС) обязательств СМСП (в денежном эквиваленте), исполняемых ими по заключенным по результатам закупок договорам и контрактам;
  - предоставление уполномоченными банками Корпорации МСП кредитов СМСП и организациям инфраструктуры поддержки МСП в рамках Программы стимулирования кредитования СМСП;
  - предоставление СМСП и организациям инфраструктуры поддержки МСП кредитов АО «МСП Банк»
    - Обеспечение доступа СМСП к закупкам крупнейших заказчиков
    - Информационно-маркетинговая поддержка
    - Правовая поддержка
    - Имущественная поддержка
    - Предоставление на возмездной, безвозмездной и на льготных условиях государственного или муниципального имущества, в том числе земельных участков, зданий, строений, сооружений, нежилых помещений, оборудования, машин, механизмов, установок, транспортных средств, инвентаря, инструментов.

### **Приложение 3. Методика расчета показателей проекта**

В разделе 3 «Анализ проблемного поля проекта» аналитической записки отмечалось отсутствие в действующих документах стратегического планирования комплексного подхода к расчету темпов роста производительности труда по экономике России в целом.

В связи с этим в рамках проектной инициативы был поставлен вопрос: как рассчитать эффективность мероприятий в рамках страны?

Расчет предлагается производить в рамках каждой товарной цепочки по следующим компонентам:

- a. Совокупная выручка предприятий
- b. Совокупные налоги всех уровней (в разрезе по основным статьям)
- c. Рост вложений в основной капитал
- d. Совокупная EBITDA по цепочке

Анализ динамики производительности труда может быть проведен с использованием системы отраслевых счетов роста<sup>1</sup>.

Предпосылки, лежащие в основе гипотезы о существовании агрегированной производственной функции (далее - АПФ), могут приводить к существенным искажениям в оценках роли факторов производства и производительности. Как

---

<sup>1</sup> Приложение 4 Описание использованных в рамках экспертно-аналитического мероприятия подходов к анализу динамики производительности труда с использованием системы отраслевых счетов роста // Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ планирования и реализации мероприятий национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», включая оценку сбалансированности целей, задач, показателей, мероприятий и финансовых ресурсов, а также его соответствия долгосрочным целям социально-экономического развития Российской Федерации». Счетная палата Российской Федерации. Сентябрь 2020 г.

было показано в работе Йоргенсона<sup>1</sup>, эти предпосылки могут быть ослаблены, если существует возможность использовать более подробную отраслевую статистику факторов производства, выпуска и межотраслевых взаимодействий. В работе теоретически обоснована замена аппарата АПФ различными вариантами системы отраслевых производственных функций и методами их агрегирования. Этот подход получил название «метод прямого агрегирования» (direct aggregation).

Система предполагает существование производственной функции (ПФ) для каждой отрасли, отражающей используемую технологию. Существование ПФ позволяет представить темпы прироста реальной добавленной стоимости как сумму вкладов капитала, затрат труда и совокупной факторной производительности (СФП):

$$(1) \quad \Delta \ln Z_j = \bar{v}_{K,j}^{VA} \cdot \Delta \ln K_j + \bar{v}_{L,j}^{VA} \cdot \Delta \ln L_j + \Delta \ln A_j,$$

где

$\Delta \ln Z_j$  – темпы прироста реальной добавленной стоимости.

$\Delta \ln K_j$  – темпы прироста капитала.

$\Delta \ln L_j$  – темпы прироста услуг труда.

$\bar{v}_{K,j}^{VA}$  – среднее хронологическое доли затрат капитала в добавленной стоимости.

$\bar{v}_{L,j}^{VA}$  – среднее хронологическое доли затрат труда в добавленной стоимости.

Символ  $\Delta$  означает, что рассматривается разность значений стоящей после символа переменной. Из значения для текущего периода вычитается значение предыдущего периода. Например,

$$\Delta \ln X \equiv \Delta \ln X_t - \Delta \ln X_{t-1}$$

Часто индекс  $t$  опущен. Всякий раз он опускается, когда это не ведёт к затруднениям. Знак суммирования по умолчанию означает суммирование по  $j$  по всем отраслям.

Темпы прироста услуг капитала для произвольной отрасли рассматриваются как средняя взвешенная темпов прироста запасов капитала вида  $k$  ( $\Delta \ln S_k$ ) и усреднённой по времени доли затрат капитала данного вида в общих затратах на капитал  $\bar{v}_k^{CAP}$ :

$$(2) \quad \Delta \ln K = \sum_k \bar{v}_k^{CAP} \cdot \Delta \ln S_k.$$

Темпы прироста услуг труда  $\Delta \ln L$  – это средняя взвешенная темпов прироста количества часов, отработанных работниками группы  $l$  ( $\Delta \ln H_l$ ). Веса в этой формуле  $\bar{v}_l^{LAB}$  – доля затрат на оплату труда этой группе работников в общих затратах на оплату труда.

$$(3) \quad \Delta \ln L = \sum_l \bar{v}_l^{LAB} \cdot \Delta \ln H_l.$$

$\Delta \ln z$  – темпы прироста производительности труда. Производительность труда определяется как отношение реальной добавленной стоимости к количеству отработанных часов или, что эквивалентно, как разница темпов прироста реальной добавленной стоимости и количества отработанных часов.

<sup>1</sup> Jorgenson, Dale W., Frank M. Gollop, and Barbara Fraumeni. «Productivity and U.S. Economic Growth». Contributions to Economic Analysis 169. 1987. Amsterdam-Oxford: North-Holland.

$$(4) \quad \Delta \ln z \equiv \Delta \ln Z - \Delta \ln H = \bar{v}_{K,j}^{VA} \cdot \Delta \ln k + \bar{v}_{L,j}^{VA} \cdot \Delta \ln LC + \Delta \ln A$$

Темпы прироста производительности труда можно представить как сумму вклада капиталовооруженности  $\bar{v}_{K,j}^{VA} \cdot \Delta \ln k$ , качества рабочей силы на отработанный час ( $\bar{v}_{L,j}^{VA} \cdot \Delta \ln LC$ ) и совокупной факторной производительности ( $\Delta \ln A$ ).

В свою очередь, прирост качества рабочей силы на отработанный час – это разность темпов прироста услуг труда и количества отработанных часов:

$$(5) \quad \Delta \ln LC = \Delta \ln L - \Delta \ln H = \sum_1 \bar{v}_1^{LAB} \cdot (\Delta \ln H_1 - \Delta \ln H) = \sum_1 \bar{v}_1^{LAB} \cdot \Delta \ln LC_1$$

Темпы прироста фондовооруженности – это разность темпов прироста услуг капитала и количества отработанных часов:

$$(6) \quad \Delta \ln k = \Delta \ln K - \Delta \ln H = \sum_k \bar{v}_k^{CAP} \cdot (\Delta \ln S_k - \Delta \ln H) = \sum_k \bar{v}_k^{CAP} \cdot \Delta \ln k_k$$

Общее количество отработанных часов – это простая сумма часов, отработанная работниками всех групп занятых:

$$H = \sum_1 H_1$$

Агрегированные темпы прироста ВВП определяются как взвешенная сумма темпов прироста реального ВВП в отраслях с весами, равными среднему хронологическому доли добавленной стоимости отрасли  $j$  ( $\bar{v}_j^{VA}$ ):

$$(7) \quad \Delta \ln Z^{GDP} = \sum \bar{v}_j^{VA} \cdot \Delta \ln Z_j$$

$$(8) \quad \Delta \ln z^{GDP} \equiv \Delta \ln Z^{GDP} - \Delta \ln H^{GDP} = \\ = \left[ \sum \bar{v}_j^{VA} \cdot \Delta \ln z_j \right] + \left[ \sum \bar{v}_j^{VA} \cdot (\Delta \ln H_1 - \Delta \ln H) \right] = \left[ \sum \bar{v}_j^{VA} \cdot \Delta \ln z_j \right] + R$$

$$H^{GDP} = \sum H_j$$

Полная декомпозиция темпов прироста реальной добавленной стоимости:

$$(9) \quad \Delta \ln Z^{GDP} = \Delta \ln z^{GDP} + \Delta \ln H^{GDP}$$

Полная декомпозиция темпов прироста производительности труда:

$$(10) \quad \Delta \ln z^{GDP} = \left[ \sum \bar{v}_j^{VA} \cdot \bar{v}_{K,j}^{VA} \cdot \Delta \ln k_j \right] + \left[ \sum \bar{v}_j^{VA} \cdot \bar{v}_{L,j}^{VA} \cdot \Delta \ln LC_j \right] + \left[ \sum \bar{v}_j^{VA} \cdot \Delta \ln A_j \right] +$$

R,

где R – вклад реаллокации рабочей силы в темпы прироста производительности труда.

Система показателей в рамках подхода I представлена в таблице 1.

Таблица 1

№	Наименование	Определение	Возможные аналоги в официальной статистике	Обозначение в методологии	Формула-определение
1	Производительность труда на основе реальной добавленной	Отношение индекса физического объема реальной добавленной стоимости к количеству	Индекс производительности труда для экономики в целом.	$\Delta \ln z^{GDP}$	(8)

№	Наименование	Определение	Возможные аналоги в официальной статистике	Обозначение в методологии	Формула-определение
	стоимости	отработанных часов.			
2	Реаллокация труда	Рост агрегированной производительности труда вследствие перераспределения отработанных часов между отраслями с разной производительностью	отсутствует	R	(10)
3	Внутри-отраслевая производительность труда	Отношение ИФО реального выпуска к количеству отработанных часов	Индекс производительности труда. Разрабатывается Росстатом для 10 видов деятельности за период с 2003 года. Официальные оценки вклада отраслевой производительности труда в рост не публикуются. Методология агрегирования также не опубликована	$\Delta \ln z_j$	(8), (10)
4	Капитало-вооруженность	Отношение ИФО потока услуг капитала к количеству отработанных часов	отсутствует	$\Delta \ln k_j$	(6)
5	Качество рабочей силы на отработанный час	Прирост качества рабочей силы на отработанный час. Прирост качества рабочей силы положителен, когда растёт доля часов, отработанных работникам с более высокой производительностью.	отсутствует	$\Delta \ln LC_j$	(5)
6	Совокупная факторная	СФП растёт со снижением	отсутствует	$\Delta \ln A_j$	(1)



№	Наименование	Определение	Возможные аналоги в официальной статистике	Обозначение в методологии	Формула-определение
	производительность	совокупных издержек производства (труда, капитала) на единицу выпуска.			

Представленная выше система показателей эффективно решает задачу увязки показателя агрегированной производительности труда (далее - АПТ) и непосредственных источников роста производительности в отраслях. Однако она не позволяет анализировать роль КиСНО, играющих важную роль в НП «ПТ». Виды деятельности, относящиеся к базовым несырьевым отраслям, определены Правительством Российской Федерации<sup>1</sup>.

Для устранения недостатков рассмотренной системы показателей формируется дополнительная группа показателей. Общий подход к её формированию сводится к двум положениям. Во-первых, каждый вид деятельности делится на два – один включает только подотрасли КиСНО, а другой – все остальные. Для этого сформирована база данных, согласованная с основным массивом данных Russia KLEMS. Во-вторых, рассчитывается показатель реаллокации труда на основе формулы (10). В результате получен дополнительный набор показателей производительности, представленный в таблице 2.

Таблица 2

№	Наименование	Определение	Возможные аналоги в официальной статистике	Обозначение в методологии	Формула - определение*
1	Реаллокация труда с учётом КиСНО	Рост агрегированной производительности труда вследствие перераспределения отработанных часов между отраслями с разной производительностью, а также между подотраслями КиСНО и прочими.	отсутствует	R	(10)

<sup>1</sup> Утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 17 июля 2019 г. N 915 «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу некоторых актов правительства Российской Федерации».

№	Наименование	Определение	Возможные аналоги в официальной статистике	Обозначение в методологии	Формула - определение*
2	Внутри-отраслевая производительность труда	Отношение ИФО реального выпуска к количеству отработанных часов в подотраслях КиСНО и прочих	отсутствует	$\Delta \ln z_j$	(8), (10)

Подход I на первом шаге предполагает декомпозицию темпов экономического роста на две компоненты – прирост затрат труда и прирост производительности труда. Таблица 3 показывает, что за период с 1995 по 2016 годы в среднем экономический рост в России составил 3% в год, из которых лишь 0,15 п.п. приходились на рост отработанных часов, а 2,86 п.п. – на рост АПТ.

Таблица 3

Составляющие экономического роста	1995-2002	2002-2007	2007-2011	2011-2016	1995-2016
1. Реальная ВДС (2+3)	2,77	7,37	1,35	0,80	3,01
2. Отработанные часы	-0,09	0,90	-0,12	-0,05	0,15
3. Производительность труда (4+5)	2,85	6,47	1,47	0,85	2,86
4. Реаллокация труда	1,29	0,63	0,16	0,52	0,65
5. Внутриотраслевая производительность труда (6+11+12)	1,56	5,84	1,31	0,33	2,22
6. Капиталовооруженность (7+8+9+10)	-0,17	2,26	2,74	1,59	1,39
7. Информационный и коммуникационный капитал	0,19	0,21	0,09	0,01	0,08
8. Машины и оборудование	0,11	1,11	0,96	0,48	0,53
9. Здания и сооружения	-0,38	0,49	1,31	0,99	0,60
10. Прочие виды капитала	-0,10	0,44	0,38	0,12	0,18
11. Совокупная факторная производительность	1,53	3,54	-1,60	-1,58	0,65
12. Качество рабочей силы	0,21	0,04	0,18	0,31	0,18

*Примечание: Суммы слагаемых могут незначительно отличаться от итоговых строк из-за округления.*

*Источники: Russia KLEMS, «Источники роста производительности труда после шоков 1998 и 2008 годов в России в контексте перспектив восстановления экономики после кризиса COVID-19»<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> И.Б. Воскобойников, Э.Ф. Баранов, К.В. Бобылёва, Р.И. Капелюшников, Д.И. Пионтковский, А.В. Толоконников и А.А. Роскин. «Источники роста производительности труда после шоков 1998 и 2008 годов в России в контексте перспектив восстановления экономики после кризиса COVID-19» XXI Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества, 1–60. 2020. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики. – URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/368271578.pdf> (дата обращения 27.06.2020)

В свою очередь, АПТ – это сумма вкладов реаллокации (0,65 п.п.) и внутриотраслевой производительности (2,22 п.п.). Внутриотраслевая производительности формируется за счет капиталовооруженности (1,30 п.п.), информационного и коммуникационного капитала (0,08 п.п.), машин и оборудования, зданий и сооружений, а также прочих видов капитала.

Подход II предполагает оценку вклада производительности труда КиСНО в рост АПТ. Результаты расчетов показаны в таблице 4. Показатели строк 1-3 таблицы 4 (часть (а) совпадают с показателями первых трех строк таблицы 3. Далее показатель реаллокации в части (а) таблицы 4 отличается от показателя реаллокации в таблице 3, поскольку в части (а) таблицы 4 он учитывает также реаллокацию между КиСНО и прочими видами деятельности. Оценка вкладов внутриотраслевой производительности труда (строка 5 части (а) таблицы 4) приведена ниже. Она распадается на КиСНО и прочие отрасли. Производительность труда в КиСНО, в свою очередь, раскладывается по вкладам отдельных секторов.

Таблица 4

	1995-2002	2002-2007	2007-2011	2011-2016	1995-2016
<b>(а) ВКЛАДЫ (= (б)*(в))</b>					
<b>ЭКОНОМИКА В ЦЕЛОМ (п.п.)</b>					
1. Реальная ВДС (2+3)	2,77	7,37	1,35	0,80	3,01
2. Отработанные часы	-0,09	0,90	-0,12	-0,05	0,15
3. Производительность труда (4+5)	2,85	6,47	1,47	0,85	2,86
4. Реаллокация труда	1,29	0,63	-0,25	0,03	0,47
<b>5. Внутриотраслевая производительность труда (6+7)</b>	<b>1,56</b>	<b>5,84</b>	<b>1,72</b>	<b>0,82</b>	<b>2,39</b>
6. Прочее (не КиСНО)	0,83	3,61	1,17	0,35	1,42
7. КиСНО в целом (8+9+10+11+12)	0,73	2,23	0,55	0,47	0,97
8. Сельское хозяйство	0,07	0,04	0,05	0,08	0,07
9. Расширенный добывающий комплекс	-0,14	0,32	0,15	0,05	0,07
10. Обрабатывающая промышленность	0,36	1,03	-0,02	0,21	0,42
11. Розничная торговля, услуги, телекоммуникации	0,25	0,72	0,47	0,14	0,35
12. Транспорт	0,19	0,12	-0,10	-0,01	0,05
<b>(б) ТЕМПЫ ПРИРОСТА</b>					
<b>Внутриотраслевая производительность труда (%)</b>	<b>1,56</b>	<b>5,84</b>	<b>1,72</b>	<b>0,82</b>	<b>2,39</b>
Прочее (не КиСНО)	1,32	5,44	1,70	0,51	2,17
КиСНО в целом	1,98	6,62	1,76	1,56	2,82
Сельское хозяйство	4,00	2,64	4,04	5,76	4,10
Расширенный добывающий комплекс	-4,42	10,29	5,23	1,66	2,37
Обрабатывающая промышленность	1,86	6,05	-0,12	1,50	2,39
Розничная торговля, услуги, телекоммуникации	2,96	8,61	5,17	1,58	4,27
Транспорт	4,26	3,24	-3,57	-0,45	1,43

<b>(в) СРЕДНИЕ ДОЛИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ</b>					
<b>ЭКОНОМИКА В ЦЕЛОМ (%)</b>					
<b>Внутриотраслевая производительность труда</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Прочее (не КиСНО)	62,88	66,31	68,91	70,05	65,65
КиСНО в целом	37,12	33,69	31,09	29,95	34,35
Сельское хозяйство	1,77	1,38	1,13	1,33	1,71
Расширенный добывающий комплекс	3,13	3,13	2,85	2,96	2,99
Обрабатывающая промышленность	19,22	17,11	15,04	14,18	17,63
Розничная торговля, услуги, телекоммуникации	8,52	8,30	9,17	8,87	8,25
Транспорт	4,49	3,77	2,91	2,62	3,77

Для аналитических целей представляет интерес не только вклад отдельных отраслей и секторов, но также соответствующие темпы прироста производительности и доли сектора в добавленной стоимости. Указанные значения приведены в частях (б) и (в) таблицы 4.

Таблица 4 показывает, что КиСНО сельского хозяйства являются лидерами по темпам прироста производительности труда. За весь период 1995 - 2016 годов темпы прироста составили рекордные 4,1%. Однако вклад КиС сельского хозяйства в агрегированный рост производительности невелик – лишь 0,07 п.п. Это связано с его незначительной долей в добавленной стоимости, которая в среднем составляет лишь 1,71% ( $0,07 = 4,1 \cdot 0,0171$ ). Таким образом, связаны соответствующие показатели частей (а), (б) и (в) таблицы 4.

#### **Приложение 4. Применимость и тиражируемость проектной инициативы в регионах**

Реализация проектной инициативы предполагает масштабирование прежде всего в разрезе участвующих в реализации НП «ПТ» несырьевых отраслей экономики по Российской Федерации в целом. Учитывая, что есть субъекты Российской Федерации, в которых отсутствуют крупные компании, способные взять на себя роль фокусных компаний в рамках проектной инициативы, такие регионы могут быть представлены предприятиями-партнерами фокусных компаний.

Расширение охвата участников национального проекта, в том числе за счет включения в него кооперационных цепочек предприятий, локализуемых в пределах одного региона либо на территории двух и более субъектов Российской Федерации, окажет непосредственное влияние на улучшение экономики как непосредственно конкретных субъектов Российской Федерации, так и страны в целом, а также на повышение конкурентоспособности продукции на российском и международных рынках.

В случае включения субъектов Российской Федерации в реализацию проектной инициативы регионам необходимо будет предусмотреть средства региональных бюджетов на софинансирование проектов в рамках расширения программ повышения производительности труда. Предполагается, что

региональные фонды развития промышленности смогут обеспечить возврат средств в свой бюджет для дальнейшего развития.

Вместе с тем в разделе 6 «Финансовое обеспечение реализации проекта» аналитической записки предложен механизм внедрения проектной инициативы на ближайшую перспективу через ее отработку на примере пилотного региона и пилотного «коллективного участника».

### **Приложение 5. Анализ положений ключевых НПА/документов органов государственного управления Российской Федерации в части темы проектной инициативы**

Цели проектной инициативы по поддержке кооперационных цепочек предприятий как «коллективного участника» национального проекта «Производительность труда» во многом коррелируют с действующими механизмами создания и обеспечения функционирования промышленных кластеров, определенными статьей 20 Федерального закона от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 488-ФЗ).

На промышленные кластеры распространяются меры поддержки, определенные положениями Федерального закона № 488-ФЗ:

статья 9-стимулирование деятельности в сфере промышленности;

статья 10 - возможности финансовой поддержки субъектов деятельности в сфере промышленности;

статья 18 -стимулирование через закупочную деятельность.

Требования к промышленным кластерам и специализированным организациям промышленных кластеров в целях применения к ним мер стимулирования деятельности в сфере промышленности утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 31 июня 2015 г. № 779 «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров».

Проектная инициатива напрямую связана с государственной программой Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 316), в рамках которой реализуется национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», в том числе в рамках подпрограмм «Стимулирование инноваций» и «Управленческие кадры» федеральный проект «Системные меры по повышению производительности труда», в том числе в части характеризующих эффективность выполнения государственной программы показатели:

показатели государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» - «Рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики по отношению к предыдущему году», «Темп прироста производительности труда на предприятиях-участниках региональной программы с 2017 года по сравнению с базовым значением (годом, предшествующим вступлению в программу)»;

показатели подпрограммы «Стимулирование инноваций» - «Количество привлеченных к участию в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» субъектов Российской Федерации (нарастающим итогом)», «Количество средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, воспользовавшихся мерами поддержки в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (нарастающим итогом)», «Уровень удовлетворенности пользователей сервисами автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»;

показатели подпрограммы «Управленческие кадры» - «Число руководителей и специалистов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, служб занятости и предприятий, прошедших обучение по повышению управленческих квалификаций в рамках реализации приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости», «Количество предприятий-участников национального проекта "Производительность труда и поддержка занятости", получивших акселерационную поддержку по развитию экспортного потенциала (нарастающим итогом)».

Проект также коррелирует с показателями и мероприятиями государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328), цель которой - создание в Российской Федерации конкурентоспособной, устойчивой, структурно сбалансированной промышленности (в структуре отраслей, относящихся к предмету Программы), способной к эффективному саморазвитию на основе интеграции в мировую технологическую среду, разработки и применения передовых промышленных технологий, обеспечивающих повышение производительности труда, нацеленных на формирование и освоение новых рынков инновационной продукции, эффективно решающей задачи обеспечения экономического развития страны; в числе ожидаемых результатов - обеспечение роста производительности труда за счет использования передовых технологий и современного оборудования.

Показатели государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»:

«Индекс производительности труда по виду экономической деятельности «Обрабатывающие производства» по отношению к предыдущему году» характеризует реализацию государственной программы в целом и подпрограммы «Развитие транспортного и специального машиностроения» (в разбивке на отрасли автомобильной промышленности, транспортного (железнодорожного) машиностроения, сельскохозяйственного машиностроения, машиностроения для пищевой и перерабатывающей промышленности, машиностроения специализированных производств (строительная, дорожная и коммунальная техника, пожарная, аэродромная, лесная техника), станкоинструментальной промышленности, тяжелого машиностроения, силовой электротехники и энергетического машиностроения);

«Индекс производительности труда по отношению к предыдущему году» характеризует реализацию государственной программы в целом и подпрограмм

«Развитие легкой и текстильной промышленности, народных художественных промыслов, индустрии детских товаров», «Развитие производства традиционных и новых материалов» (в части химического комплекса, лесопромышленного комплекса, редких и редкоземельных металлов, металлургии);

«Индекс производительности труда (показатель, ориентированный на потребительский рынок) по отношению к предыдущему году» «Индекс производительности труда (показатель, ориентированный на инвестиционный и промежуточный спрос), по отношению к предыдущему году» характеризуют эффективность реализации государственной программы в целом.

Кроме того, различные задачи, показатели и мероприятия, касающиеся вопросов развития промышленного производства, выполняются в рамках иных государственных программ, включенных в раздел «II. Инновационное развитие и модернизация экономики» перечня государственных программ Российской Федерации, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 ноября 2010 г. № 1950-р: «Развитие оборонно-промышленного комплекса», «Развитие авиационной промышленности», «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений», «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности», «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности», «Космическая деятельность России».

Опосредованно на реализацию Проекта могут оказать влияние показатели и мероприятия следующих государственных программ Российской Федерации:

подпрограмма «Безопасный труд» государственной программы Российской Федерации «Содействие занятости населения» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 298) - в части стимулирования работодателей к улучшению условий труда на рабочих местах, внедрения инструментов охраны труда;

подпрограмма «Регулирование качества окружающей среды» государственной программы Российской Федерации «Охрана окружающей среды» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 326) - в части снижения общей антропогенной нагрузки на окружающую среду на основе повышения экологической эффективности экономики; снижения негативного воздействия отходов производства и потребления на окружающую среду.

#### **Приложение 6. Описание лучших практик решения проблем, на которые направлена проектная инициатива (российские и зарубежные), и оценка их применимости**

Анализ лучших практик решения проблем, на которые направлена проектная инициатива, проведен на основе данных Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР). ОЭСР предоставляет данные по производительности труда по 43 странам, по 23 из них имеются наиболее длинные временные ряды (1971-2018 гг.).

Методика расчета показателей производительности труда в России в основном согласована с используемой в международной практике и обеспечивает возможность межгосударственных сопоставлений.

Анализ данных Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), показал, что в 2000–2018 годах уровень производительности труда в Российской Федерации был значительно ниже по сравнению со странами ОЭСР.

Уровень производительности труда и его динамика в 2000–2018 годах в долларах США (постоянные цены 2010 года) по паритету покупательской способности в Российской Федерации по сравнению со странами ОЭСР и международными объединениями представлен на графике (Рис. 1.1).

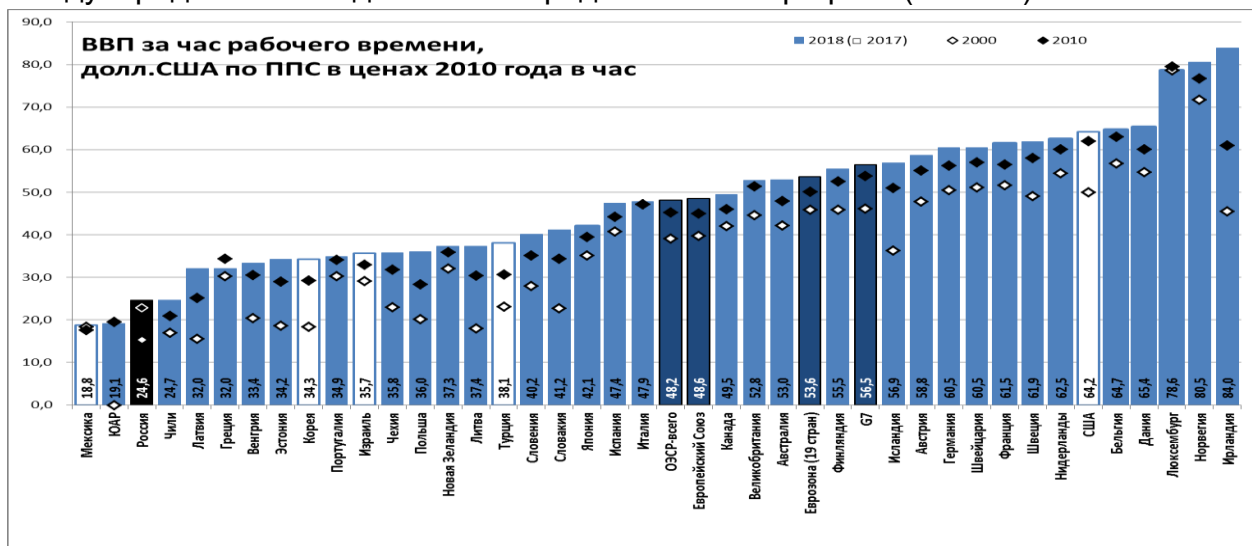


Рис.1.1. Уровень производительности труда в России и странах ОЭСР в 2000-2018 гг. (Корея, Мексика, США и Турция 2017г.).

Источник: ОЭСР, расчеты Департамента аудита экономического развития.

При этом в среднем за тот же период темпы прироста производительности труда в Российской экономике были выше средних среди стран ОЭСР (рис.1.2).

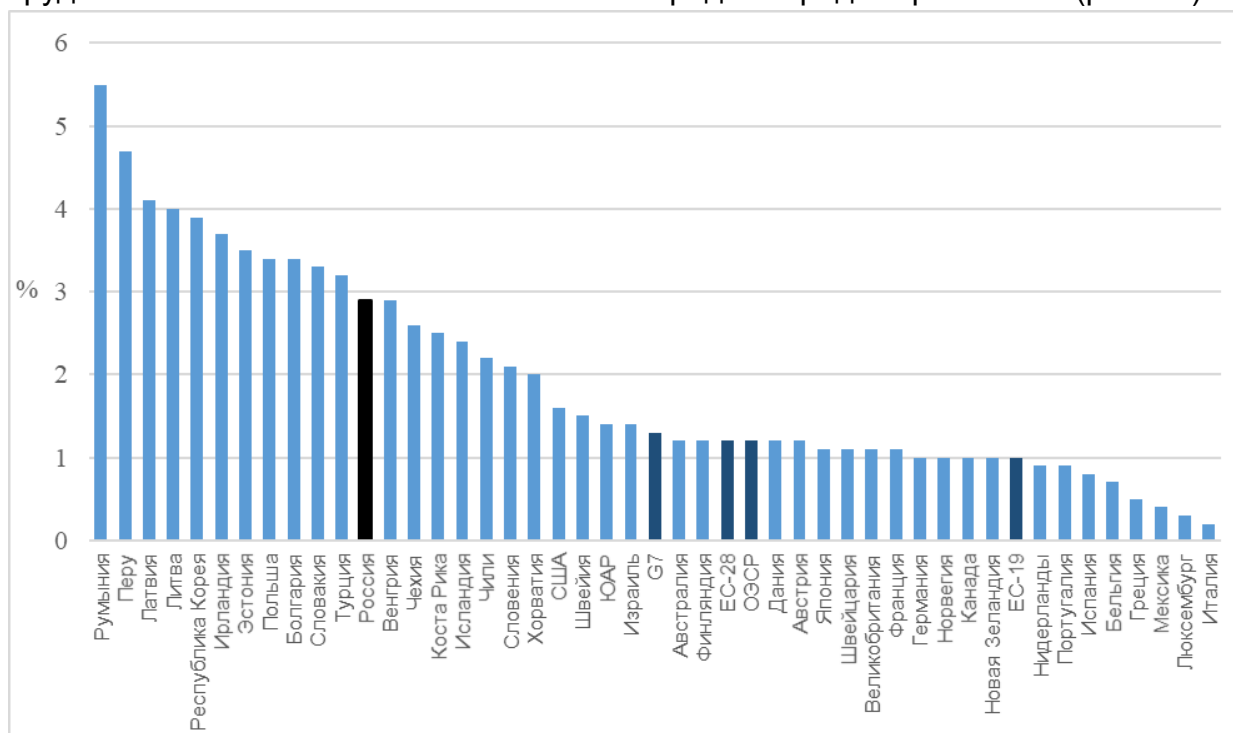


Рис. 1.2. Средние темпы прироста производительности труда за 2000-2018 гг. (Эстония и Латвия с 2001 г., ЮАР с 2002 г., Перу за 2008-2014 гг.).



Источник: ОЭСР, расчеты Департамента аудита экономического развития.

В то же время в последние годы темпы технологической конвергенции, то есть сокращения разрыва в уровне производительности труда в России по сравнению с технологически развитыми странами, заметно замедлились (Рис.1.3 и 1.4). Уровень производительности труда в российской экономике по сравнению с экономиками развитых стран в последние годы остается практически неизменным.

#### ДИНАМИКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

● Россия ● Средняя в мире ● Средняя ТОП-25 стран по ВВП (ППС)

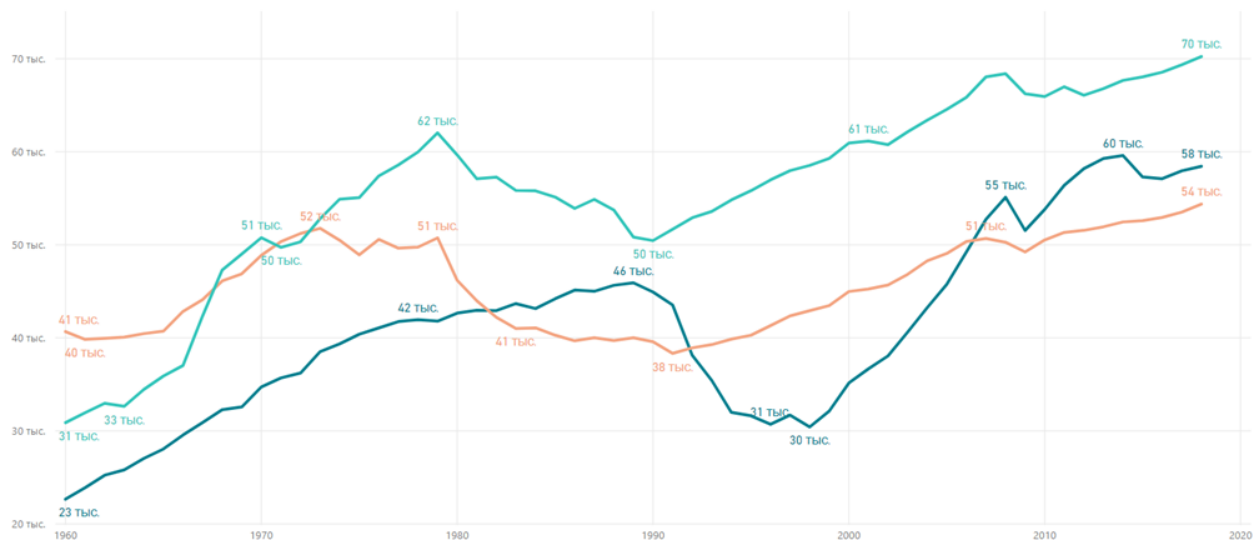


Рис.1.3. Динамика ВВП на одного работника, долл. США по ППС в России, в среднем в мире и в технологически развитых странах.

Источник: TotalEconomyDatabase

Президентом Российской Федерации неоднократно ставилась задача по повышению производительности труда в стране.

Так, Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» была поставлена задача по увеличению производительности труда к 2018 году в 1,5 раза относительно уровня 2011 года. Однако эта задача не была выполнена. По итогам 2018 года производительность труда выросла всего на 10,8 % относительно 2011 года. Динамика указанного показателя, по данным Росстата, представлена на следующей диаграмме (Рис.1.5)

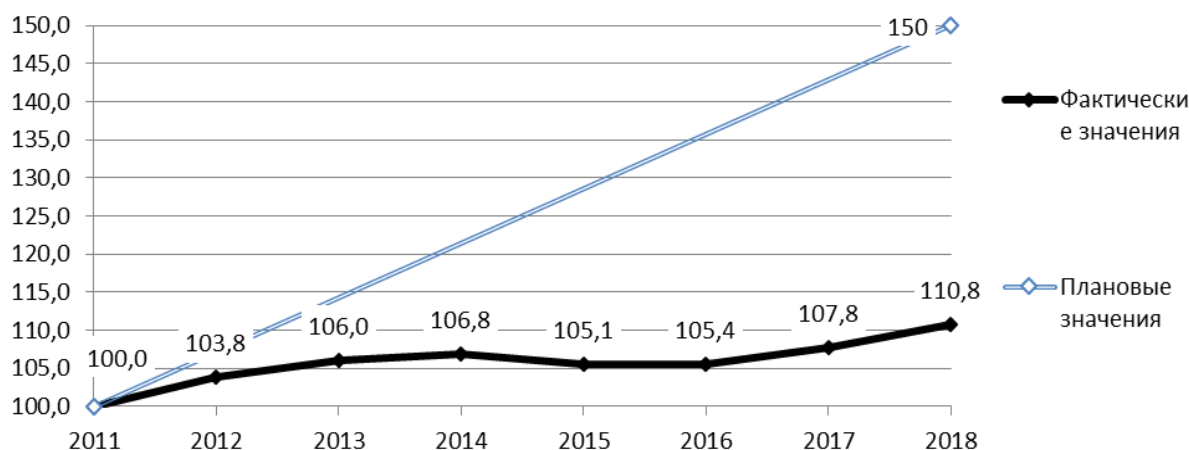


Рис.1.5. Уровень производительности труда в Российской Федерации, % по сравнению с 2011 годом.

Источник: Росстат, расчеты Департамента аудита экономического развития.

Несмотря на то, что средние темпы прироста производительности труда по странам ОЭСР в 2000-2018 гг. были низкими (по странам ОЭСР и 28 странам ЕС - 1,2%, по 19 странам Еврозоны - всего 1,0%, по странам «Большой семерки» - 1,3%), в отдельных странах наблюдалась достаточно высокая динамика производительности труда.

За период 2000-2018 гг. наиболее высокие средние темпы прироста производительности труда отмечались в следующих странах:

- Румыния (5,5%)
- Латвия (4,1%)
- Литва (4,0%)
- Республика Корея (3,9%)
- Ирландия (3,7%).

Высокие темпы производительности труда (выше 6%) наблюдались в Румынии в 2001 - 2002 гг., 2004 г. и в 2006 - 2008 гг.; в Латвии в 2002-2005 гг. и в 2007 г., в Литве в 2001 г., 2003 г., 2005-2007 гг., 2011 г., 2017 г. В эти же годы в Румынии, Латвии и Литве происходило ускоренное экономическое развитие в целом. Во всех названных странах экономический рывок произошел накануне вступления в ЕС и сразу после него. Обращает на себя внимание тот факт, что это страны - получатели дотаций ЕС. Таким образом, во всех этих странах, одним из факторов роста явились иностранные инвестиции.

Эффект базы для постсоциалистических стран имел еще большее значение, чем иностранные инвестиции. Переход от социалистических методов хозяйствования к рыночной экономике для всех стран привел к экономическим трудностям. Неудивительно, что от такого базового уровня экономики показывать более высокие темпы ее роста было проще.

Помимо эффекта базы, дотаций из бюджета Евросоюза, страны - новые члены ЕС имели и другие факторы роста в 2000-х гг. В этот период активно проводились или были уже проведены институциональные рыночные реформы, модернизация системы государственного управления по нормам Евросоюза. Бизнес стал выстраивать связи с другими компаниями еврозоны, существенно

повысилась доля стран ЕС в торговом обороте этих стран. Адаптация локальных компаний к расширенной торговле с ЕС потребовала повышения квалификации рабочих, повышения качества продукции, развития маркетинга. Многие компании продвинулись выше по цепочке валовой добавленной стоимости, переориентируясь на производства с более высокой добавленной стоимостью. Таким образом, развитие новых отраслей и выход на новые рынки в период благоприятной международной экономической конъюнктуры позволили этим странам наращивать ВВП ускоренными темпами.

Непосредственно перед вступлением в ЕС и в первые годы после вступления интерес иностранных инвесторов к этим странам был повышенным. Причем иностранные инвестиции шли не только со стороны иных стран-членов ЕС, но и со стороны других развитых стран, особенно США.

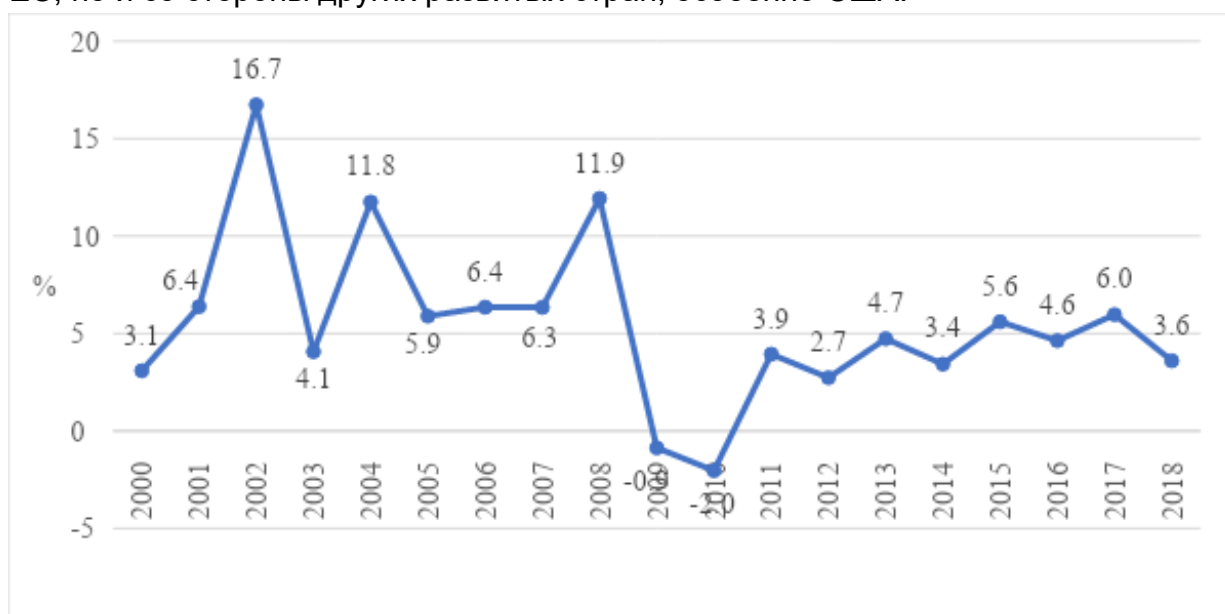


Рис. 1.6. Темпы прироста производительности труда, Румыния, 2000-2018 гг.

Источник: ОЭСР

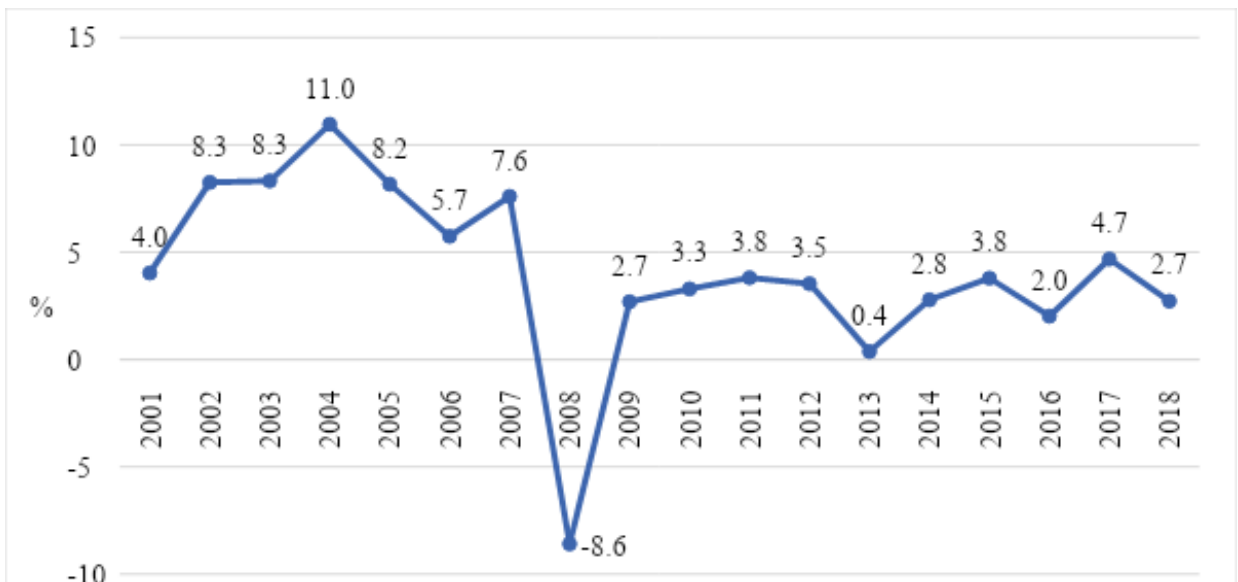


Рис.1.7. Темпы прироста производительности труда, Латвия, 2001-2018 гг.

Источник: ОЭСР

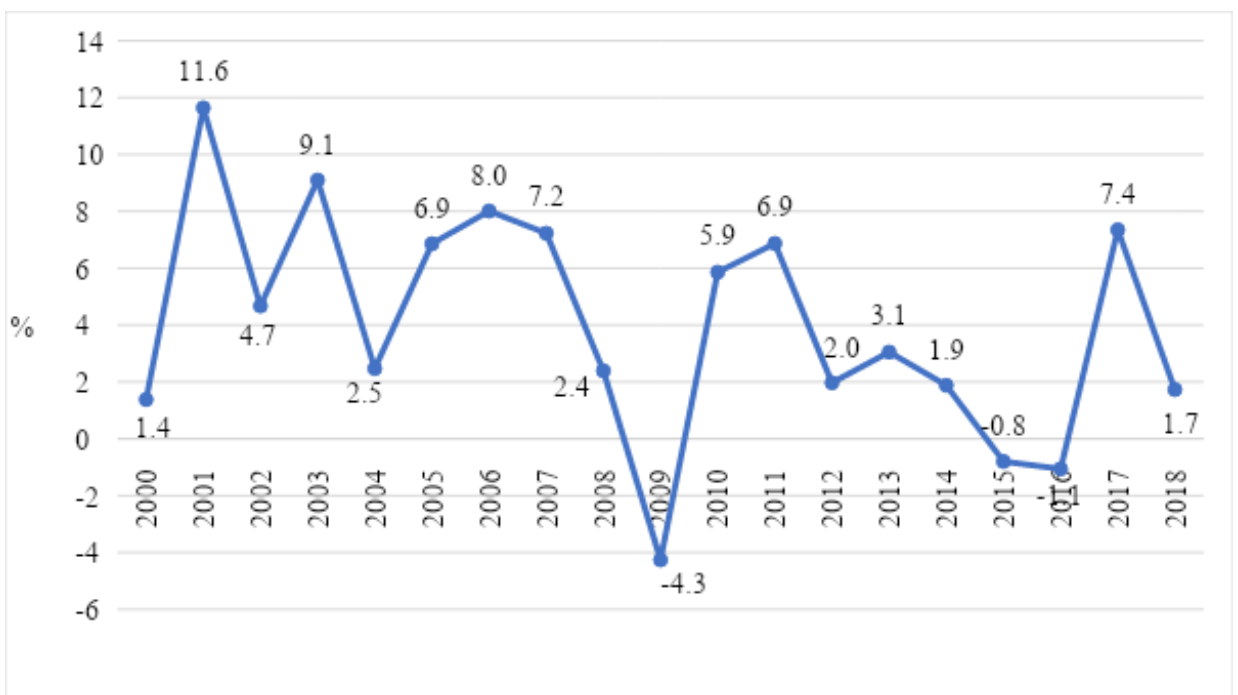


Рис.1.8. Темпы прироста производительности труда, Литва, 2000-2018 гг.

Источник: ОЭСР

В Республике Корея наиболее высокие темпы прироста производительности наблюдались в 2002 г., 2007 г. и 2010 г. В эти же годы в Корею наблюдались наиболее высокие темпы роста ВВП.

Экономика Южной Кореи – открытая экономика, основывающаяся на развитии крупнейших монополий и внешней торговле. На конец 2010 г. суммарная доля компаний Самсунг электроникс и Хендэ мотор составляла порядка четверти ВВП страны. Самсунг электроникс является второй по капитализации компанией в

мире (после Apple). В 2000-х годах Самсунг занимал второе место после IBM по числу патентов США. На данный момент Корея – страна-лидер по расходам на НИОКР и страна с 4-м местом в рейтинге легкости ведения бизнеса. Чистый приток прямых иностранных инвестиций в 2002-2010 гг. увеличился более, чем в 4 раза – с 0,6% ВВП до 2,6% ВВП, достигнув среднемирового уровня (на 2010 г. 2,6%). В 2009 г. Корея стала первой страной, которая сменила статус получателя помощи ОЭСР на статус донора.

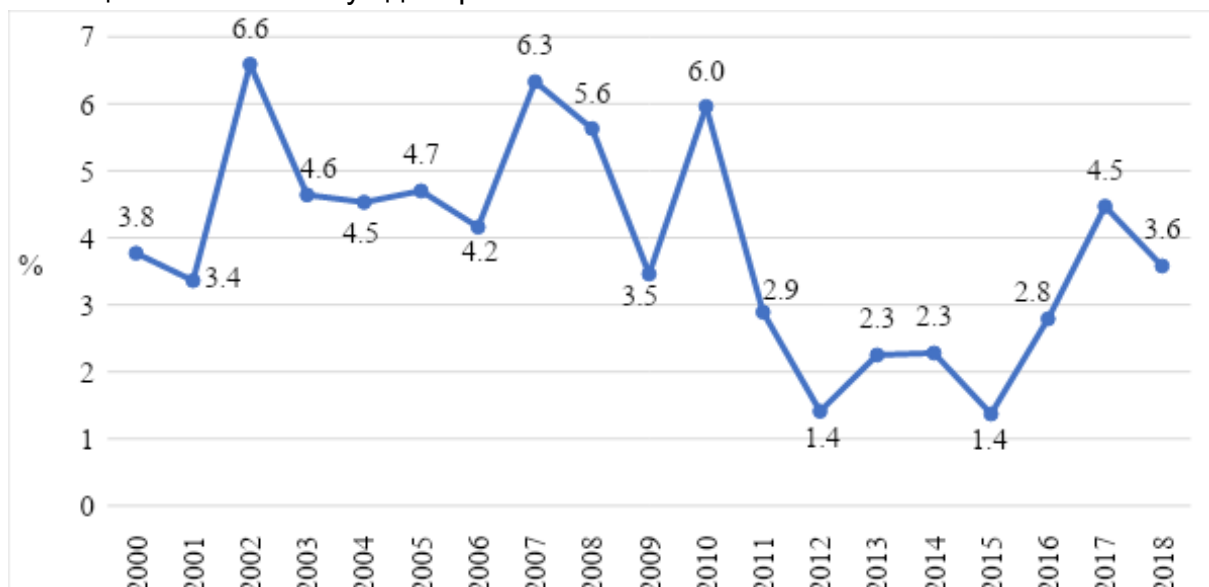


Рис. 1.9. Темпы прироста производительности труда, Республика Корея, 2000-2018 гг.

Источник: ОЭСР

Практически во всех странах мира задача повышения производительности труда решалась при активном участии государства, с помощью целевых программ и коллективов специально обученных экспертов<sup>1</sup>.

#### НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ГЕРМАНИИ

Германский центр производительности труда RKW создан в Берлине в 1921 году, по инициативе Министерства экономики и Ассоциации немецких инженеров. Задачи RKW состояли в сборе и распространении методик повышения производительности труда в различных секторах экономики, а также в изучении передового опыта других стран (в первую очередь – США). Министерство экономики Германии до сегодняшнего дня поддерживает работу RKW как организационными, так и финансовыми ресурсами.

Цели Германского центра повышения производительности труда: инновационное развитие и повышение производительности труда; политическая, экономическая и организационная поддержка малого и среднего бизнеса; развитие диалога с социальными партнёрами по вопросам рационализации и повышения производительности труда.

<sup>1</sup>Зарубежный опыт по повышению производительности труда // <https://www.formula-truda.ru/blog/povyshenie-proizvoditelnosti-truda.html>

Региональные центры повышения производительности труда Германии работают под руководством Федерального центра, однако являются частными коммерческими организациями (ООО).

#### **НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА СИНГАПУРА**

Национальный совет по производительности труда (National Productivity Council – NPC) был основан в апреле 2010 года. Работа Совета сфокусирована на 16 секторах экономики, вносящих наибольший вклад в ВВП страны. Совет организует научные исследования и разработки в области производительности труда, разрабатывает различные программы повышения операционной эффективности и участвует в реализации программ государственной поддержки бизнеса.

Совет по производительности труда координирует деятельность Информационного центра и центров поддержки малого и среднего бизнеса.

**ПРОГРАММЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА:** целевое финансирование малого и среднего бизнеса государством, компенсации государством до 70% затрат малого и среднего бизнеса на ИТ-программы и компьютерное оборудование, налоговые вычеты или возврат затраченных средств за расходы на НИОКР, лицензирование интеллектуальной собственности, покупку оборудования и ремонты, компенсация до 90% расходов на обучение персонала и компенсация до 80% заработной платы персонала за период обучения при закупке курсов в определённых специализированных учебных организациях, программа микрокредитования малого и среднего бизнеса.

#### **МЕЖДУНАРОДНЫЕ АССОЦИАЦИИ**

##### **ЕВРОПЕЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

Основана в 1966 году, в качестве преемника ранее существовавшего Европейского агентства продуктивности. Целью ассоциации является содействие обмену опытом и информацией, а также организация совместных проектов среди своих участников. Членами ассоциации являются национальные центры производительности труда или институты производительности труда. Направления деятельности: развитие социального партнёрства. Подготовка проектов коллективных договоров от федерального и регионального уровней до уровней отдельных предприятий и трудовых коллективов, содействие занятости населения путём повышения производительности труда предприятий малого и среднего бизнеса: низкая производительность труда приводит к низкой занятости населения, так как из-за конкуренции исчезают рабочие места, улучшение физических условий труда на рабочих местах, поддержка новых форм занятости - работы неполной продолжительности рабочего времени, удалённой работы, мобильной работы и др.

##### **АЗИАТСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

Основана в 1961 году как правительственная некоммерческая организация. Миссия организации – содействовать устойчивому социально-экономическому развитию Азии и стран Тихоокеанского региона. Задачи ассоциации: проведение исследований передовых методов производительности труда под задачи

участников ассоциации, создание альянсов участников ассоциации и межрегиональных сообществ, исследование политик развития и экономики участвующих стран и помощь в разработке стратегических изменений в части повышения производительности труда, повышение компетенций национальных центров производительности по популяризации производительного труда, обучению и консалтингу общественного сектора и частных организации, реализация программы «Зелёная производительность», направленной на сохранение окружающей среды при модернизации производства и внедрении инновационных технологий, анализ и распространение лучших практик национальных центров производительности труда.

Зарубежные центры, которые занимаются производительностью: самые известные японский JPC-SED, американский APQC, центр в ЮАР — NPI.

Национальные программы, включающие в себя учебные и просветительские направления<sup>1</sup>:

- В Германии действуют две программы: одна связана с инновациями, вторая с новыми подходами к качеству.
- В Швеции работает программа "Люди, технологии и организации", название которой говорит само за себя.
- В Дании есть национальная программа "Содействие лучшей трудовой жизни и увеличение роста объёмов производства".
- В Норвегии уже успешно закончила свою работу программа развития предприятий.
- В Ирландии прилагаются усилия по поддержке партнёрства и производительности.
- Финляндия отдаёт предпочтение организационным инновациям.
- Франция на государственном уровне поддерживает новые формы организации труда.
- Великобритания на государственном уровне содействует повышению производительности на рабочих местах.

Европейская ассоциация национальных центров производительности (ЕАНЦП) выступает посредником между исследовательскими центрами и предприятиями, помогая внедрять инновации в области повышения производительности.

### **Казахстан. Государственная программа «Производительность 2020»**

Етверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 14 марта 2011 года в рамках реализации послания Президента Республики Казахстана народу «Новое десятилетие – Новый экономический подъем – Новые возможности Казахстана», Государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010-2014 годы, Стратегического плана развития Казахстана до 2020 года. Разработчиком выступало Министерство индустрии и новых технологий при методологической поддержке Всемирного Банка.

Ключевые задачи заключаются в совершенствовании применяемых предприятиями управленческих и производственных технологий, с одной стороны,

---

<sup>1</sup>[https://vsetreningi.ru/articles/upravlenie\\_proizvoditelnostju\\_opyt\\_zarubezhnyh\\_kompaniy](https://vsetreningi.ru/articles/upravlenie_proizvoditelnostju_opyt_zarubezhnyh_kompaniy)

и модернизации (техническом перевооружении) действующих и создании новых конкурентоспособных производств, с другой.

По итогам реализации программы до 2020 года планируется достижение не менее чем двукратного роста производительности труда на предприятиях обрабатывающей промышленности, участвующих в Программе.

Программа «Производительность-2020» рассчитана преимущественно на адресную работу, в основном с предприятиями среднего и крупного бизнеса путем модернизации, реструктуризации действующих предприятий или создания современных производств с перспективой развития их экспортной ориентированности. Ее участниками стали порядка 150 предприятий. По направлению модернизации и технического перевооружения действующих, создания новых конкурентоспособных производств в программе приняли участие 72 проекта из 16 регионов Казахстана и 8 отраслей промышленности. Из них по 70 проектам была оказана государственная поддержка по возмещению затрат за разработку комплексного плана модернизации, 13 проектов одобрено к финансированию через АО «БРК-Лизинг» на сумму более 27 миллиардов тенге. Проекты, вошедшие в программу, в большей мере приходятся на такие отрасли, как индустрия строительных материалов (21 проект), машиностроение (19 проектов), АПК (7 проектов), металлургия (7 проектов), химия (6 проектов), фармацевтическая промышленность (4 проекта), энергетика (4 проекта) и деревообрабатывающая промышленность (4 проекта). Сервисная поддержка (инновационные гранты и возмещение части затрат по сертификации продукции и систем менеджмента качества) оказана 78 проектам<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Казахстан. Государственная программа «Производительность 2020»  
[http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/productivity/gosprogrammy.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/gosprogrammy.html)



## ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРОГРАММЫ И ИНИЦИАТИВЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Страна	Название	Период	Фокус	Акценты	Адресаты	Инструментарий
Казахстан	Программа «Производительность 2020»	с 2011	производительность участников	организация нового или расширение существующего производства	36 подотраслей промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг	Софинансирование разработки или реализации инвестиционных и инновационных проектов
Индия	Программа поддержки конкурентоспособности национальной промышленности	с 2011	конкурентоспособность участников	бережливое производство, технологическая модернизация, цифровизация, внедрение международных стандартов и систем менеджмента качества, развитие компетенций, коммерциализация ИС	мини-кластеры МСП обрабатывающей промышленности	консультирование, софинансирование проектов, поддержка кризисных фирм с потенциалом развития
Великобритания	План действий по повышению производительности	2015-2030	производительность экономики	снижение нагрузки на бизнес, стимулирование деловой активности, трудовая мобильность, развитие	экономика в целом	налоговые льготы для организаций и физических лиц; отдельные меры адресной поддержки

				инфраструктуры , стимулирование частных инвестиций, развитие человеческого капитала		
Бразилия	Программа «Более производитель ная Бразилия»	с 2016	производител ьность участников	бережливое производство, энергоэффектив ность, организационны е инновации	МСП обрабатывающе й промышленност и	консультирование, софинансирование проектов
Финляндия	Приоритет «Обеспечение занятости и конкурентоспос обности» программы Правительства	2016- 2025	конкурентоспо собность экономики	снижение нагрузки на бизнес, стимулирование экономической активности и трудоной мобильности населения, развитие инфраструктуры цифровизация, развитие человеческого капитала, поддержка экспорта	экономика в целом	финансовая и консультационная поддержка, обучение

## **Приложение 7. Описание механизма финансирования реализации проектной инициативы, в том числе за счет ГЧП и иных внебюджетных источников**

Введение в национальный проект понятия «коллективный участник», разработка его правовой архитектуры, процессы вовлечения системообразующих предприятий предполагают в качестве возможного способа финансирования проекта формирование общего фонда средств на основе добровольных взносов и иных незапрещенных законом поступлений для формирования общего имущества и использования его на общие полезные цели.

Другими источниками средств могут являться ФРП, Фонд развития инновационного предпринимательства, системообразующие предприятия, Торгово-промышленная палата Российской Федерации, общественные организации «Опора России», «Российский союз промышленников и предпринимателей», институты развития, Фонд «Сколково», Роснано, Корпорация МСП, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд содействия инновациям), Фонд инфраструктурных и образовательных программ (в составе Роснано), РЭЦ и др.

Использование при реализации проектной инициативы формы ГЧП (как юридически оформленной системы отношений между государством (муниципальным образованием) и частным сектором, предполагающей совместное финансирование и разделение рисков) требует дополнительной проработки.

Источниками финансирования проекта в рамках ГЧП<sup>1</sup> могут быть:

бюджетные средства регионального (муниципального) уровня;

средства унитарных предприятий;

заемные средства;

средства организации, уполномоченной органом государственного или муниципального управления по развитию проектов.

## **Приложение 8. Описание плана коммуникаций**

Реализация проектной инициативы «Проактивная производительность труда» предполагает осуществление комплекса мероприятий, направленных на информирование целевых аудиторий о возможностях национального проекта в новой редакции и формирование запроса передовых российских предприятий к участию в проекте, с готовностью к развитию предприятий партнеров.

В рамках реализации коммуникационной стратегии проекта предполагается решить следующие задачи:

- сформировать интерес к НП «ПТ» среди целевых аудиторий путем разработки и реализации контент-плана освещения данной тематики в СМИ;

- разъяснить цели, задачи и ожидаемые результаты национального проекта населению Российской Федерации, в числе которых создание новых производительных рабочих мест, технологичных точек роста в регионах, трансфер технологий, диверсификация экономики и привлечение инвестиций;

---

<sup>1</sup> Финансирование проектов в условиях ГЧП описано в одноименной монографии [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/7695/1/GCHP\\_Fin\\_Veresov\\_A\\_YU\\_.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/7695/1/GCHP_Fin_Veresov_A_YU_.pdf)

- продемонстрировать положительные результаты реализации НП «ПТ»;
- нивелировать возможные негативные публичные реакции на осуществление инициативы;
- оказать позитивное влияние на решение главной задачи национального проекта – повышение конкурентоспособности российских предприятий.

## **Приложение 9. Механизмы информационного сопровождения проекта**

1. Исследование информационного поля реализации НП «ПТ» в России, выделение ключевых информационных групп, релевантных медиаресурсов, анализ информационного присутствия ключевых персон, разработка оптимальной стратегии взаимодействия с целевыми аудиториями.

При исследовании потенциальных целевых аудиторий НП «ПТ» в России необходимо учитывать следующие параметры:

- отраслевые особенности предприятий, способных взять на себя роль фокусных компаний;
- организационные особенности построения кооперационных цепочек и готовность предприятий-партнеров к кооперации;
- потенциал роста повышения производительности труда в отдельных секторах экономики;
- особенности включения в кооперационные цепочки государственных корпораций и предприятий с государственным участием;
- определение конкурентных преимуществ предприятий России для экспортера отечественных товаров;
- выявление барьеров к готовности вхождения в национальный проект и принятие обязательств крупными предприятиями (фокусными компаниями) перед государством за развитие предприятий-партнеров.

2. Определение основных направлений, программ, тематических блоков, информационных поводов в рамках реализации НП «ПТ» в России:

- создание портрета целевых аудиторий НП «ПТ», с описанием мотиваций для каждой из них;
- формирование гайд-лайна по развитию информационного поля проекта, основанного на наиболее прогрессивном опыте в данной сфере;
- формулирование ключевых сообщений для каждой из целевых аудиторий федеральных проектов, входящих в состав НП «ПТ»;
- проведение SWOT-анализа для определения перспектив и рисков в коммуникационном поле проекта для формирования оптимальной медиастратегии и ключевых сообщений.

3. Формирование пула тематических федеральных и региональных медиаканалов для создания позитивного информационного поля вокруг национального и федеральных проектов:

- анализ сайтов органов государственной власти, авторитетных некоммерческих организаций и ведущих образовательных организаций на предмет освещения реализации национального и федеральных проектов;

- исследование информационной повестки СМИ, социальных сетей, блогосферы, специализированных и экспертных сообществ, которые могут быть задействованы в рамках медиасопровождения национального проекта;

- определение ТОП-30 федеральных информационных площадок и ТОП-10 в каждом из регионов проведения медиакампании в рамках реализации национального и федеральных проектов;

- создание перечня информационных площадок для освещения и обсуждения проекта – не менее 20 шт. федерального уровня и 80 шт. регионального уровня.

#### 4. Создание контента для медиаосвещения НП «ПТ»:

- производство уникального контента о НП «ПТ», представляющего интерес для целевых аудиторий: пресс-релизов (до 1500 печатных знаков каждый текст), обзорных и экспертных статей и интервью со специалистами (до 7000 печатных знаков каждый текст) – суммарно не менее 70 текстов;

- проведение интервью с пулом экспертов по национальному проекту – не менее 35 интервью;

- создание и редактирование иллюстрационных и презентационных материалов для сопровождения текстов о национальном проекте;

- создание и редактирование видеоконтента о национальном проекте для размещения в социальных сетях;

- организация и проведение LIVE видеотрансляций о мероприятиях национального проекта в популярных медиаканалах;

- сопровождение сайта национального проекта и его страниц в ведущих социальных сетях (ВКонтакте, Facebook, Instagram, YouTube).

- создание и актуализация контента для размещения на сайте национального и федеральных проектов.

#### 5. Специальные проекты:

- инициирование выходов нативных публикаций в сети Интернет, эфирных теле- и радиосюжетов о национальном и федеральных проектах;

- проведение конкурсов среди российских предприятий и профильных СМСП в области развития инноваций и продвижения отечественных технологий, товаров и услуг на внутрироссийском и международных рынках (не менее 1 000 000 показов);

- проведение пресс-мероприятий с освещением ключевых информационных поводов в рамках национального проекта на базе ведущего федерального информационного агентства;

- организация участия ведомственного и региональных проектных офисов в крупных региональных, федеральных и международных отраслевых мероприятиях с разработкой и созданием профессионально оборудованного интерактивного павильона.

#### 6. Продвижение публикаций о НП «ПТ» в России с помощью рекламных инструментов:

- настройка таргетированной рекламы в течение 1 месяца (ВКонтакте, Facebook, Instagram);

- настройка контекстной рекламы в течение 1 месяца (Яндекс, Google в сети и результатах поиска);

- разработка и продвижение креативов для таргетированной и контекстной рекламы;
- создание контент-плана e-mail рассылки, написание и оформление текстов сообщений;
- модерация сайта национального проекта, включая техническую и маркетинговую составляющие.

## **Приложение 10. Оценка возможности возникновения рисков проекта (проектной инициативы) «Проактивная производительность труда»<sup>1</sup>**

### *Методологические и организационные риски*

Анализ документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания на федеральном уровне, выявил, что показатели производительности труда не входят в перечень целевых, определенных Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, Стратегией национальной безопасности Российской Федерации, Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации.

В документах стратегического планирования, разработанных в рамках целеполагания по отраслевому принципу, данные о производительности труда измеряются с помощью различных показателей, в результате чего они оказываются несопоставимыми в отраслевом разрезе и в динамике.

Показатели документов стратегического планирования методологически не согласованы между собой. Они интерпретируют производительность труда в виде выпуска продукции (выработки) на одного сотрудника в стоимостных или натуральных величинах или же в виде валовой добавленной стоимости, приходящейся на одного жителя региона, а также темпов прироста таких величин к предыдущему/ базовому году.

В совокупности показатели государственных программ не покрывают все виды экономической деятельности и не обеспечивают возможности вычисления ожидаемых темпов прироста производительности труда в целом по стране. Единый показатель, характеризующий темпы роста производительности труда по стране в целом, в составе рассмотренных стратегий отсутствует.

Большая часть показателей национального и федеральных проектов не характеризует социально-экономический эффект от реализации мероприятий. Например, показатель «Количество измененных нормативных правовых и иных актов (доля от перечня)» не характеризует улучшение регуляторной среды и качественное совершенствование правовой базы, ограничиваясь формальным признаком наличия любых изменений в актах.

Шесть показателей федеральных проектов дублируют показатели национального проекта. Такого рода дублирование показателей национального и федеральных проектов представляется избыточным. При этом показатели

---

<sup>1</sup> При подготовке приложения использованы материалы Счетной палаты Российской Федерации «Отчет о промежуточных результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ планирования и реализации мероприятий национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», включая оценку сбалансированности целей, задач, показателей, мероприятий и финансовых ресурсов, а также его соответствия долгосрочным целям социально-экономического развития Российской Федерации» 2020

федеральных проектов не устанавливают целевые ориентиры в отношении добавленной стоимости предприятий, среднемесячного количества работников предприятий, вовлеченных в национальный проект, в отраслевом и региональном разрезе, что не позволяет оценить реалистичность поставленных целей.

В национальном проекте отсутствует один из важнейших показателей производительности труда – количество продукции на единицу времени.

По состоянию на 1 октября 2019 года доля предприятий, внедряющих мероприятия национального проекта под региональным управлением (с РЦК), в общем количестве предприятий – участников национального проекта составила 11,9% (81 предприятие), под федеральным управлением – 42,9% (292), внедряющих самостоятельно – 45,2% (308). До конца 2024 года запланировано вовлечь в национальный проект 4,1 тыс. предприятий, внедряющих мероприятия национального проекта самостоятельно, что составляет 40,8% от общего количества изначально запланированных к вовлечению в национальный проект предприятий (10 тыс. предприятий<sup>1</sup>). Доля предприятий, внедряющих мероприятия национального проекта при помощи ФЦК, составит 21,7%, при помощи РЦК – 37,5 %. По мнению Счетной палаты Российской Федерации, такая высокая доля предприятий, осуществляющих внедрение мероприятий самостоятельно, создает вероятность того, что при формальном достижении установленной цели по количеству привлеченных в рамках проекта предприятий эффективность и результативность реализуемых мер окажется недостаточной.

Достижение показателя, установленного Указом № 204, по вовлечению в реализацию национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики планировалось в значительной мере за счет вовлечения предприятий, внедряющих мероприятия национального проекта самостоятельно.

Уровень выполнения показателя по количеству вовлеченных в реализацию национального проекта средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, внедряющих мероприятия национального проекта самостоятельно, по состоянию на 1 октября 2019 года уже составил 96,3% от запланированного годового показателя. При этом может быть не достигнут показатель по количеству предприятий – участников, внедряющих мероприятия под региональным управлением. По состоянию на 1 октября 2019 года количество предприятий – участников, внедряющих мероприятия национального проекта под региональным управлением (с РЦК), составило 81 (38% от запланированного годового показателя), внедряющих мероприятий национального проекта под федеральным управлением (с ФЦК) – 292 (68,7%).

Установлено отсутствие четкой взаимосвязи между целевыми показателями по росту производительности труда на уровне Российской Федерации, субъекта Российской Федерации и каждого отдельного предприятия – участника. По мнению Счетной палаты Российской Федерации, с целью оперативного мониторинга на региональном уровне хода реализации ФП «Системные меры» целесообразна декомпозиция по регионам еще двух

---

<sup>1</sup> В актуализированной редакции НП «ПТ» значение показателя к 2024 году скорректировано на 6,3 тыс. предприятий

показателей: «Количество руководителей, обученных по программе управленческих навыков для повышения производительности труда», «Количество предприятий – участников национального проекта, получивших акселерационную поддержку по развитию экспортного потенциала, нарастающим итогом».

Значения показателя «Рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 % в год, процент к предыдущему году» в паспорте ФП «Системные меры» детализированы только по 36 субъектам Российской Федерации, заключившим соответствующие соглашения. Декомпозиция прогнозного показателя по оставшимся 49 субъектам Российской Федерации не выполнена. Показатели федеральных проектов (14 показателей) в Федеральный план статистических работ (далее - ФПСР) включены, утвержденная методика по ним отсутствует. По 6 показателям национального проекта значения в рамках ФПСР рассчитываются только в целом за год и представляются с февраля по ноябрь года, следующего за отчетным (срок предоставления статистической информации по 2 показателям – до 1 апреля, по 3 показателям – до 1 ноября, по 1 показателю – до 5 февраля). Для ряда показателей периодичность не установлена. Отмечается несогласованность сроков предоставления информации по трем показателям в ФПСР, паспорте национального проекта и паспорте ФП «Системные меры».

Низкий уровень исполнения расходов федерального бюджета связан в основном с несвоевременными: утверждением правил и поздним заключением соглашений о предоставлении межбюджетных трансфертов и субсидий юридическим лицам (АО «РЭЦ», ФЦК); распределением ИМБТ из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на достижение результатов национального проекта (в апреле 2019 года); проведением конкурсных процедур в целях заключения государственных контрактов (только с мая 2019 года).

В соответствии с протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 3 декабря 2018 г. № 14 руководители национальных и федеральных проектов совместно с Минфином России должны были обеспечить принятие нормативных правовых актов, регламентирующих вопросы предоставления субсидий и иных межбюджетных трансфертов субъектам Российской Федерации и организациям на финансовое обеспечение мероприятий национальных и федеральных проектов, до 31 декабря 2018 года. Соответствующие нормативные правовые акты в рамках национального проекта в установленные сроки не были приняты. Анализ качества формирования планов реализации федеральных проектов показал, что ряд контрольных точек федеральных проектов не предусматривает соответствующих детализирующих их мероприятий и не содержит описания результата и требуемой информации об ответственном исполнителе, уровне контроля. Кроме того, отмечается наличие в планах результатов, которые не обеспечены контрольными точками и мероприятиями.

Отсутствие в национальном проекте важнейшего показателя - количества изготовленной продукции за единицу времени - противоречит международной практике; методика расчета показателей национального проекта допускает



участие в нем не только средних и крупных предприятий, на которые он ориентирован, но и малых предприятий с годовым оборотом от 400 млн до 800 млн руб.; при цели привлечь в проект по росту производительности 10 тыс. предприятий (к 2024 году) установлена высокая доля компаний (40,8%), которые должны достигать этих целей самостоятельно; это создает, по мнению аудиторов, риски формального выполнения цели по числу привлеченных предприятий в национальный проект и вызывает сомнения в эффективности и результативности подобных мер; низкое кассовое исполнение нацпроекта: на 1 ноября израсходовано 48,5% от планового финансирования.

Пандемия сильно задержала исполнение национального проекта: был ограничен доступ экспертов ФЦК и РЦК на предприятия, часть предприятий вовсе приостановила работу, новые предприятия не вступали в национальный проект.

Организации заинтересованы в государственной поддержке, но однако зачастую плохо осведомлены о действующей региональной программе и формах работы институтов поддержки. Им проще передать часть реализации плана на аутсорсинг на первом этапе, чем обучать новую команду.

Значимым фактором динамики производительности труда наряду с величиной фирм является их «молодость», что, вероятно, объясняется наращиванием выпуска и, как следствие, производительности на начальном этапе деятельности фирм. Как и в случае с текущим уровнем производительности труда, ее рост положительно связан с наличием инвестиций, причем данная зависимость характерна как для компаний - отраслевых лидеров производительности, так и для отстающих фирм. Кроме того, прослеживается взаимосвязь повышения производительности труда с применением компаниями современных цифровых технологий, наличием расходов на НИОКР и особенно наращиванием таких расходов.

### Компетентностные, мотивационные, кадровые риски

#### Основные проблемы в повышении производительности труда



По данным исследований удовлетворенности и осведомленности предприятий целевой группы – действующих и потенциальных участников национального проекта, проведенного ООО «Маграм МР» в рамках исполнения договора с Минэкономразвития России, уровень удовлетворенности предприятий работой ФЦК составил 92,6%, а уровень осведомленности о возможностях повышения производительности труда – 56%.

По мнению Счетной палаты Российской Федерации, следует сосредоточиться на создании общих стимулов и рыночных механизмов повышения производительности труда.

Достаточно значимая совокупность компаний - примерно каждая шестая - не нуждается (по оценке их руководителей) в росте производительности труда. Интересно, что эти компании достаточно равномерно распределены по отраслям, с одним исключением: несколько более высокая их концентрация наблюдается в транспортной сфере. Такие компании, как правило, отличаются низким текущим уровнем производительности и редко демонстрируют позитивную динамику. Кроме того, для них характерны небольшая доля на рынке, отсутствие серьезной конкуренции с импортом, низкий уровень инвестиций, более низкая на общем фоне инновационная активность и интенсивность использования цифровых технологий, а также отсутствие затрат на НИОКР. При этом нет оснований утверждать, что сохранение на рынке подобных неэффективных компаний часто обеспечивается помощью государства, напротив, такие фирмы заметно реже остальных получают государственную поддержку в какой-либо форме.

Ошибки при внедрении бережливых технологий на предприятиях: слепое копирование чужого успеха; игнорирование потока создания ценности; отсутствие вовлеченности персонала.

Риски внедрения бережливого производства на российских предприятиях: отсутствие нужной организационной культуры; менталитет (зарубежные методики на российской почве не срабатывают. На это указывают многие зарубежные специалисты. Не изменив менталитет персонала, невозможно повысить эффективность российских предприятий); система оценок труда сотрудников на основе KPI, которая сегодня популярна у российских работодателей, бесполезна, так как никоим образом не меняет организационную культуру.

В ходе опроса, что является основным тормозом для дальнейшей реализации программы бережливого производства на сегодняшнем этапе, 48% компаний отметили дефицит квалифицированных кадров. Следующая по актуальности проблема - дефицит компетенций у управленцев (22%).

Методы повышения производительности труда, включая его научную организацию, модернизацию оборудования, современные технологии, которые успешно используют в мире, в России не применяются. Почему так происходит? Дело в том, что низкая производительность труда - это не чисто экономическая категория, она стоит на стыке социологии, экономики, культурологии. Вот уровень, на котором нужно заниматься формированием производственной культуры. Кто должен этим заниматься? Руководители и собственники компании.

Школа нормирования в России практически уничтожена. В среднем 30% рабочего времени – это нерегламентированные перерывы. Часто бывают простои станка из-за несвоевременной наладки, подвозки материалов, то есть резервы –

колоссальные. Итак, время, затраченное на работу, составляет 70%. И даже оно используется неэффективно. Интенсивность и рациональность труда также далеки от максимума<sup>1</sup>.

Роль национального проекта по повышению производительности труда только одна – создание спроса, который должен состоять из четырех блоков (прямое стимулирование за повышение производительности труда, необходим учет производительности труда, нужна массовая пропаганда повышения производительности труда для того, чтобы помочь руководителям и собственникам компаний вовлечь трудовые коллективы в этот процесс, нужно специальное обучение методам повышения производительности труда).

Следует также отметить существенную отраслевую специфику потребностей компаний для повышения производительности труда. Предприятия обрабатывающей промышленности чаще других нуждаются во внедрении технологических инноваций и освоении новой продукции, сельского хозяйства - в совершенствовании традиционной продукции и сокращении кадров, строительства и транспорта - в новом оборудовании, организационных инновациях и усилении мотивации работников; кроме того, транспортные фирмы чаще остальных заинтересованы в освоении новых рынков и найме новых работников<sup>2</sup>

Проблема, препятствующая росту производительности труда на предприятиях базовых несырьевых отраслей, состоит в недостаточности необходимых для этого ресурсов, прежде всего кадровых (дефицит на рынке специалистов, обладающих необходимой квалификацией).

#### *Финансовые (ресурсные) риски*

Непрозрачность национальных проектов препятствует эффективному исполнению расходов и передаче мультипликативного эффекта на экономический рост<sup>3</sup>.

#### **Влияние на эффект**

Одни из важнейших факторов, снижающих полученный мультипликатор – неудовлетворительное качество государственного управления исполнением расходов и налогового администрирования, а также значительная коррупционная составляющая. Дополнительно негативно повлияет рост неопределенности и рисков для инвесторов – уход в тень и отток капитала значительно снизят мультипликативный эффект.

- Рост уровня государственного долга также может негативно сказаться на эффективности фискальной политики. С ростом уровня госдолга

---

<sup>1</sup> По заявлению Дмитрия Пищальникова, Председателя Экспертного совета по национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости», вице-президента «ОПОРЫ РОССИИ», <http://freconomy.ru/mneniya/dmitrij-pishhhalnikov-natsproekt-po-povysheniyu-proizvoditelnosti-truda-ne-dast-rosta.html>

<sup>2</sup>Факторы роста производительности труда на предприятиях несырьевых секторов российской экономики [Текст :доклада к XXI Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), М. Г. Кузык, А. А. Федюнина и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 60 с. — ISBN 978-5-7598-2175-5 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-2072-7 (e-book).

<sup>3</sup>Табах. А., Подругина А. Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы //https://raexpert.ru/researches/national\_project\_2020/

инвесторы и потребители будут ожидать продолжения повышения налогов в той степени, чтобы государство могло отдать долг, поэтому будут сберегать больше. Дополнительно норму сбережения повышает уже упомянутый значительный уровень неопределенности.

- Наибольшая эффективность политики государственных расходов достигается, если средства быстро попадают к тем экономическим агентам, которые испытывают проблемы с ликвидностью, – в таком случае средства будут быстро возвращены в экономику и будут порождать мультипликативный эффект для экономического роста. Однако это не относится к бюджетным расходам на трансферты.

- Смена режима валютного курса также могла негативно повлиять на мультипликативный эффект: в теории при плавающем валютном курсе меры фискальной политики не эффективны, так как вытесняют чистый экспорт за счет повышения реальной процентной ставки в стране и последующего роста курса валюты. В российском случае этот эффект будет усилен ростом импорта на фоне восстановления экономической активности и увеличением потребительского спроса на импортные товары и услуги.

Такие изменения, как снижение инфляции или степени открытости экономики, должны влиять на мультипликаторы государственных расходов позитивно. Однако подобные перемены в российской экономике сопряжены с негативными факторами, которые снижают эффективность государственных расходов для повышения темпов экономического роста. Например, снижение инфляции обеспечивает рост мультипликатора не само по себе, а за счет уменьшения реальных ставок в экономике и повышения инвестиционной и кредитной активности. Снижение степени открытости экономики, преодоление склонности к импорту также должны положительно влиять на мультипликативный эффект – меньшая доля бюджетных расходов будет утекать за рубеж. Однако в российской ситуации эти изменения сопровождаются значительным ростом политических рисков и повышением неопределенности для инвесторов, что полностью нивелирует увеличение мультипликатора и, более того, вероятно, имеет значительное отрицательное влияние на мультипликативный эффект.

Ковидные ограничения не столь очевидно повлияли на планы предприятий по инвестициям в новые технологии и мероприятия по повышению производительности труда<sup>1</sup>. Между тем, 13% компаний заявляют, что имеют и выдерживают разработанный план инвестиций в производительность труда. О существовании плана инвестиций, но не полном его выполнении, в 2019 году заявили 24% организаций, а в 2020 году - уже 38%. Снизилась и доля тех, кто вообще не мог позволить себе финансировать это направление - с 10 до 8%

В ходе опроса, что является основным тормозом для дальнейшей реализации программы бережливого производства на сегодняшнем этапе, была отмечена вторая по масштабу проблема - дефицит инвестиций в производство (38%). Нужно заметить, что по сравнению с 2019 годом стало намного меньше организаций, в которых не понимают перспектив монетизации данной работы (18%).

---

<sup>1</sup><https://expertsouth.ru/news/berezhlivoe-proizvodstvo-idyet-v-massy-no-buksuet-na-stadii-vnedreniya/>

Реализуемая государством политика по стимулированию роста производительности труда в базовых несырьевых отраслях делает существенный акцент на обучении сотрудников предприятий и внедрении улучшающих инноваций в организационной сфере. Между тем, основные потребности компаний для повышения производительности труда состоят в обновлении парка оборудования, повышении отдачи от работников и увеличении продаж на рынках. При этом если в части продаж компании примерно в равной степени нуждаются в расширении присутствия на традиционных рынках и экспансии на новые, то в случае с оборудованием гораздо более предпочтительным по сравнению с модернизацией имеющегося является ввод нового оборудования, а в случае с кадрами - потребность в усилении мотивации работников преобладает над потребностью в повышении их квалификации. Кроме того, для повышения производительности труда свыше 2/3 компаний нуждаются во внедрении инноваций, причем технологических - примерно втрое чаще, чем организационных. Что же касается изменения кадрового состава, то большинство фирм не испытывают потребности ни в найме новых работников, ни в сокращении имеющихся. При этом, однако, последнее относительно часто требуется фирмам, использующим современные цифровые технологии<sup>1</sup>.

Главные проблемы, препятствующие росту производительности труда на предприятиях базовых несырьевых отраслей, состоят в недостаточности необходимых для этого финансовых ресурсов (отсутствие у предприятия необходимых средств, сложность привлечения внешнего финансирования), а также в ограниченных возможностях расширения продаж (относительно небольшой объем рынков, на которых действует предприятие, высокие барьеры для входа на новые рынки).

### **Приложение 11. Сокращение трудоспособного населения как рискованный фактор**

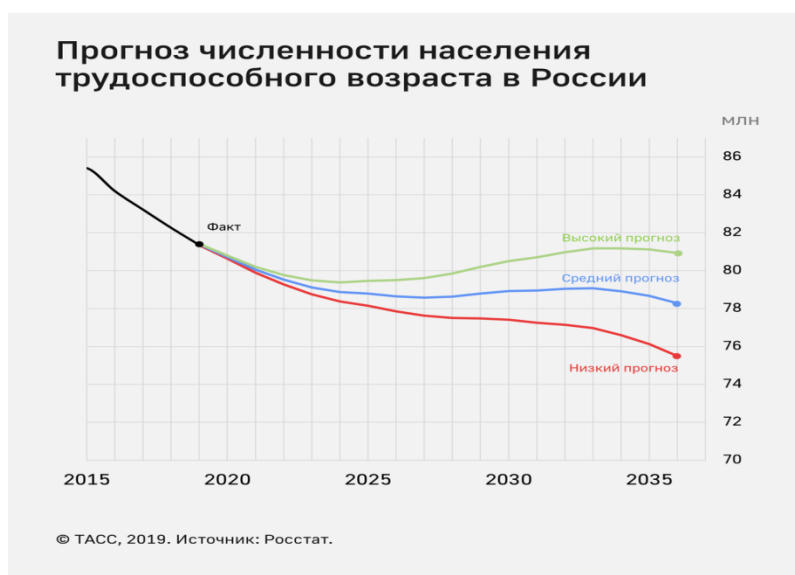
Российский рынок труда в ближайшие годы столкнется с дефицитом трудовых ресурсов, которые сокращаются из-за старения населения и демографического спада. Отсутствие новых подходов к повышению производительности труда будет тормозить экономический рост, что не удастся компенсировать за счет трудовых мигрантов, заявили опрошенные ТАСС эксперты в области социально-трудовых отношений. К 2035 году сокращение трудоспособного населения может составить 3,1 млн. человек<sup>2</sup>.

Свои прогнозы по снижению числа трудоспособных граждан в России представила *Федеральная служба государственной статистики*. Согласно оптимистичному сценарию - высокому варианту прогноза, - число трудоспособных россиян (мужчины 16–59 лет, женщины 16–54 лет) сократится на 500 тыс. человек

<sup>1</sup>Факторы роста производительности труда на предприятиях нессырьевых секторов российской экономики [Текст] : докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), М. Г. Кузык, А. А. Федюнина и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 60 с. — ISBN 978-5-7598-2175-5 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-2072-7 (e-book).

<sup>2</sup>Кадры решают все. Готов ли российский рынок труда к сокращению трудоспособного населения // <https://tass.ru/obschestvo/7007706>

в перспективе ближайших 15 лет. То есть к 2036 году в этой категории будут находиться уже 80,9 млн. человек или 52,8% жителей России.

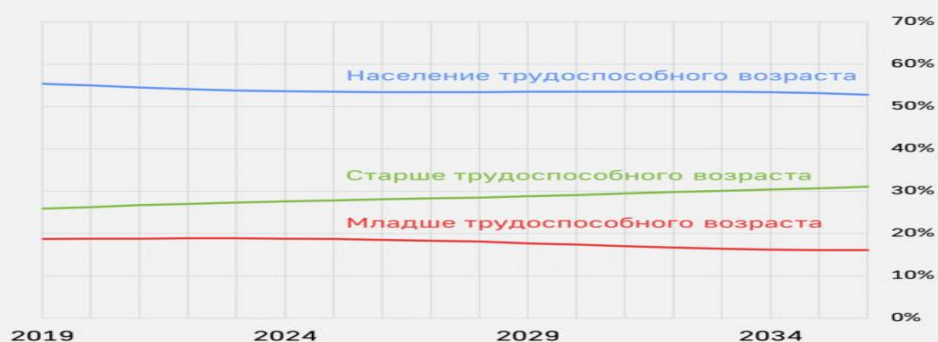


При *пессимистичном (низком) варианте* прогноза трудоспособное население сократится за 15 лет с 81,3 млн. до 75,4 млн. человек и составит 54,7%. Реалистичный (средний) вариант прогноза предполагает снижение численности трудоспособного населения за 15 лет на 3,1 млн., с 81,3 млн. до 78,2 млн. человек (54,3% населения).

Будет уменьшаться число граждан моложе 16 лет: оптимистичный сценарий предполагает снижение почти на 3 млн. — до 24,6 млн. человек, что составит к 2036 году 16,1% населения. В пессимистичном варианте прогноза сокращение составит 7,3 млн. человек (4,2%), снизившись с 27,4 млн. до 20,1 млн. человек (14,5% населения). Росстат считает, что наиболее вероятно снижение на 5 млн. человек за 15 лет, с 27,4 млн. до 22,4 млн. человек (15,6% населения).

В результате старения населения число людей старше трудоспособного возраста (мужчины 60 лет и старше, женщины 55 лет и старше) к 2035 году, согласно оптимистичному сценарию, увеличится на 9,6 млн., до 47,6 млн. человек (31,1% населения). Пессимистичный вариант предполагает увеличение доли старшего населения на 4,6 млн., с 37,9 млн. до 42,5 млн. человек (30,8%). Наиболее реально увеличение на 5,4 млн. человек за 15 лет — с 37,9 млн. до 43,3 млн. По данным ведомства, число людей старше трудоспособного возраста будет составлять к 2036 году почти треть (30,1%) от всего населения России.

## Прогноз демографической структуры населения России до 2036 года



© ТАСС, 2019. Источник: Росстат, высокий вариант прогноза.

**Статистика рабочей силы<sup>1</sup>.** Рабочая сила – лица в возрасте 15 лет и старше, которые в рассматриваемый период (обследуемую неделю) считаются занятыми или безработными. Лица, не входящие в состав рабочей силы – лица в возрасте 15 лет и старше, которые не являются занятыми или безработными в течение рассматриваемого периода (обследуемой недели). Уровень участия в составе рабочей силы – отношение численности рабочей силы определенной возрастной группы к общей численности населения соответствующей возрастной группы, в процентах.

<sup>1</sup>Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2020 Стат.сб./Росстат. М., 2020. 145 с.

**1.1. ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ И ЕГО РАСПРЕДЕЛЕНИЕ  
ПО СТАТУСУ УЧАСТИЯ В СОСТАВЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ<sup>1)</sup>**

Годы	Население – всего, тыс. человек	в том числе				
		рабочая сила	из нее		лица, не входящие в состав рабочей силы	из них потенциальная рабочая сила
			занятые	безработные		
2000	111166	72770	65070	7700	38396	...
2001	111435	71547	65123	6424	39888	...
2002	111544	72357	66659	5698	39187	...
2003	111717	72273	66339	5934	39444	...
2004	111578	72985	67319	5666	38593	...
2005	111519	73581	68339	5242	37938	...
2006	112177	74419	69169	5250	37758	...
2007	112229	75289	70770	4519	36940	...
2008	112258	75700	71003	4697	36558	...
2009	111917	75694	69410	6284	36223	...
2010	111533	75478	69934	5544	36055	1731
2011	110916	75779	70857	4922	35137	1580
2012	110222	75676	71545	4131	34546	1401
2013	110222	75529	71391	4137	34693	1349
2014	109505	75428	71539	3889	34076	1338
2015	110775	76588	72324	4264	34187	1343
2016	110226	76636	72393	4243	33590	1203
2017	121561	76285	72316	3969	45276	1127
2018	121256	76190	72532	3658	45066	1100
2019	121063	75398	71933	3485	45665	1573

<sup>1)</sup> Здесь и в табл. 1.2 – 1.4, 1.9 – 1.11 до 2017 года население в возрасте 15-72 лет, с 2017 г. – в возрасте 15 лет и старше. С 2007 г. – с учетом данных по Чеченской Республике.

**1.9. ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ ПО ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ**

	Всего, тыс. человек	в том числе в возрасте, лет												Средний возраст, лет
		15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70 и старше	
<b>Численность рабочей силы – всего</b>														
2006	74419	1839	7475	9641	9228	8685	9934	10797	9000	5379	1297	1062	182	39,4
2007	75289	1652	7625	9799	9419	8989	9435	10912	9173	5809	1488	1031	256	39,6
2008	75700	1557	8042	9856	9421	8886	8995	10813	9324	5933	1700	860	313	39,5
2009	75694	1296	7982	10127	9502	9028	8651	10550	9517	6061	1945	711	325	39,6
2010	75478	1029	7702	10368	9856	9254	8490	10165	9631	6118	2225	562	278	39,7
2011	75779	871	7531	10524	9858	9332	8544	9631	9835	6315	2497	577	264	39,8
2012	75676	709	6892	10862	9983	9524	8659	9177	9974	6514	2557	621	203	40,0
2013	75529	687	6971	10767	9913	9501	8625	9167	9902	6534	2599	689	174	40,0
2014	75428	578	6393	10961	10165	9548	8884	8771	9903	6652	2717	716	138	40,2
2015	76588	613	6894	11179	10583	9862	9169	8802	9877	6980	2900	805	123	40,3
2016	76636	612	5450	11164	10880	9987	9433	8461	9607	7088	2985	843	126	40,4
2017	76285	536	4818	11070	11026	10226	9557	8650	9122	7213	2967	937	262	40,6
2018	76190	512	4420	10597	11379	10359	9706	8640	8709	7418	3136	1011	304	40,9
2019	75398	466	4234	9849	11487	10488	9701	8791	8288	7397	3243	1119	336	41,0



**1.10. СТРУКТУРА РАБОЧЕЙ СИЛЫ ПО ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ**  
(в процентах)

	Всего	в том числе в возрасте, лет											
		15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70 и старше
Рабочая сила – всего													
2006	100	2,5	10,0	13,0	12,4	11,5	13,3	14,5	12,1	7,2	1,7	1,4	0,2
2007	100	2,2	10,1	13,0	12,5	11,5	12,5	14,5	12,2	7,7	2,0	1,4	0,3
2008	100	2,1	10,6	13,0	12,4	11,7	11,9	14,3	12,3	7,8	2,2	1,1	0,4
2009	100	1,7	10,5	13,4	12,6	11,9	11,4	13,9	12,6	8,0	2,6	0,9	0,4
2010	100	1,4	10,2	13,7	12,8	12,3	11,2	13,5	12,8	8,1	2,9	0,7	0,4
2011	100	1,1	9,9	13,9	13,0	12,3	11,3	12,7	13,0	8,3	3,3	0,8	0,3
2012	100	0,9	9,1	14,4	13,2	12,6	11,4	12,1	13,2	8,6	3,4	0,8	0,3
2013	100	0,9	9,2	14,3	13,1	12,6	11,4	12,1	13,1	8,7	3,4	0,9	0,2
2014	100	0,8	8,5	14,5	13,5	12,7	11,8	11,6	13,1	8,8	3,6	0,9	0,2
2015	100	0,8	7,7	14,6	13,8	12,9	12,0	11,2	12,9	9,1	3,8	1,1	0,2
2016	100	0,8	7,1	14,6	14,2	13,0	12,3	11,0	12,5	9,2	3,9	1,1	0,2
2017	100	0,7	6,3	14,5	14,5	13,4	12,5	11,2	12,0	9,5	3,9	1,2	0,3
2018	100	0,7	5,8	13,9	14,9	13,6	12,7	11,3	11,4	9,7	4,1	1,3	0,4
2019	100	0,6	5,6	13,1	15,2	13,9	12,9	11,7	11,0	9,8	4,3	1,5	0,4

**1.11. УРОВЕНЬ УЧАСТИЯ В СОСТАВЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ НАСЕЛЕНИЯ ПО ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ**  
(в процентах от численности населения соответствующей возрастно-половой группы)

	Всего	в том числе в возрасте, лет											
		15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70 и старше
Всего													
2006	66,3	15,5	61,8	87,2	89,5	91,1	91,0	89,4	83,8	61,5	29,2	14,1	6,2
2007	67,1	14,7	62,0	88,1	90,0	91,6	91,4	90,3	84,3	63,3	33,8	14,8	6,8
2008	67,4	14,9	64,5	86,8	89,4	91,5	91,8	90,6	84,5	62,4	34,0	14,7	6,9
2009	67,6	13,4	64,4	86,8	88,8	91,3	91,9	90,7	84,4	62,1	32,9	14,3	7,0
2010	67,7	11,6	62,5	87,1	89,3	91,5	92,2	90,8	85,1	61,8	31,4	13,1	6,2
2011	68,3	10,6	62,1	87,6	89,5	91,4	92,4	91,2	85,4	62,7	31,3	14,8	6,5
2012	68,7	9,3	59,4	88,1	89,8	91,8	92,7	91,5	86,3	63,7	30,5	15,0	5,8
2013	68,5	9,0	60,1	87,3	89,2	91,5	92,4	91,5	85,6	63,9	31,0	14,8	5,8
2014	68,9	8,1	58,9	87,3	89,6	91,3	92,9	91,9	86,6	64,0	31,3	14,4	5,4
2015	69,1	8,7	58,2	87,9	89,2	91,5	92,6	92,0	86,9	64,5	31,8	14,6	5,6
2016	69,5	9,0	58,6	88,5	90,0	91,8	93,2	92,6	87,7	65,2	32,2	14,5	5,4
2017	62,8	8,0	57,1	89,2	90,2	92,2	93,5	93,0	88,1	65,0	31,4	12,9	2,0
2018	62,8	7,7	56,4	89,2	90,8	92,5	93,5	93,1	88,5	66,5	32,6	13,2	2,3
2019	62,3	6,8	57,7	88,5	90,0	91,8	92,8	92,5	88,4	66,9	33,2	14,1	2,5

**Снижение доли экономически активного населения**

*Экономически активное население – часть общества, производящая или готовая производить необходимые ресурсы. МОТ экономически активным считает людей в возрасте до 72 лет. Трудиться на производстве, создавая товары и предоставляя услуги, разрешается, начиная с 15 лет (в ряде стран с 10-14). Именно труд, приносящий награду (деньги, натуральные блага), становится основным показателем, на который ссылаются при отнесении человека к той или иной группе. Население страны состоит из людей, признанных активными, не являющихся такими, активных обычно и на конкретный исторический период. Первые составляют рабочую силу, подразделяющуюся на две категории – работающих и безработных.*

**Доля трудоспособного населения РФ ежегодно сокращается.**

Одна из ведущих характеристик рынка труда – коэффициент экономической активности. Его определяют по формуле: все, признанные экономически активными (сумма), делятся на общее число людей, проживающих в конкретном регионе. Трудоспособными признаются все лица, способные трудиться. В этом им не должны мешать возраст и состояние здоровья. В России в 2019-2020 к

трудоспособному населению относят: мужчин от 16 и до 59 лет (граница трудоспособного возраста – 59 лет), женщин от 16 до 54 лет.

	Всего,	из нее		Уровень	Уровень	Уровень
	тыс. человек			в составе	занятости,	безработицы
		занятые	безработные	рабочей силы, процентов	процентов	процентов
<b>Численность рабочей силы – всего</b>						
<b>2006</b>	69326	64249	5077	76,9	71,3	7,3
<b>2007</b>	69714	65346	4368	77,5	72,7	6,3
<b>2008</b>	69996	65518	4479	78,3	73,3	6,4
<b>2009</b>	69844	63847	5997	78,5	71,8	8,6
<b>2010</b>	69534	64244	5289	78,7	72,7	7,6
<b>2011</b>	69451	64770	4681	79,2	73,8	6,7
<b>2012</b>	69200	65249	3951	79,5	75	5,7
<b>2013</b>	68931	65004	3927	79,5	75	5,7
<b>2014</b>	68701	65015	3686	80,3	76	5,4
<b>2015</b>	69451	65408	4043	80,6	75,9	5,8
<b>2016</b>	69365	65349	4016	81,4	76,6	5,8
<b>2017</b>	68765	65052	3713	81,9	77,5	5,4
<b>2018</b>	68300	64865	3435	82,4	78,2	5
<b>2019</b>	67230	63967	3264	82,3	78,3	4,9

К не активным относят лиц, от 15 до 72 лет, не участвующих в производстве чего-либо и не получающих дохода. Это могут быть школьники, люди с ограниченными возможностями, вышедшие на пенсию по старости или по болезни.

Ежемесячно, начиная с сентября 2009 г., ФСГС проводит мониторинг состояния рынка труда. При этом с 2017–2018 года, обследованию подвергаются люди в возрасте от 15 лет, (до 2017 г. был установлен предел, равный 72 годам, сейчас его нет). Регулярно опросу подвергается не менее 77 тыс. В 2019 году численность рабочей силы составила 75398 человек. Из них около 71,5 тыс. являются задействованными в производстве и свыше 3 тыс. по данным службы занятости признают себя безработными.

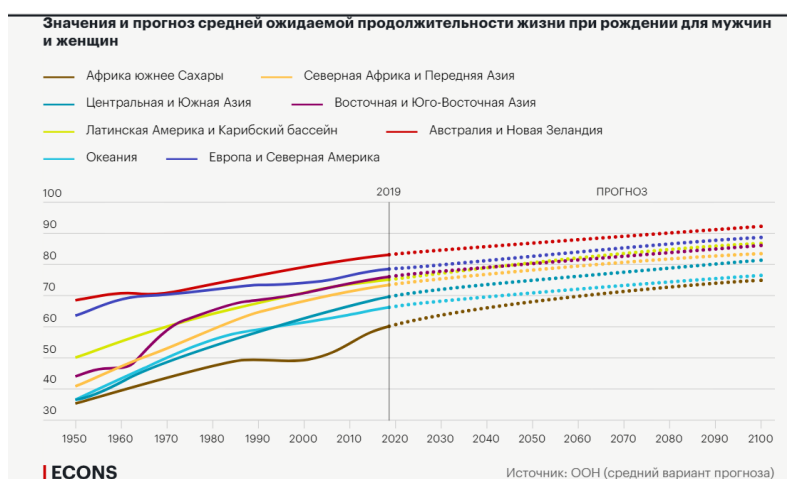


### **Старение населения замедляет экономику, увеличивая нагрузку на бюджет**

Последние несколько десятилетий рождаемость в мире неуклонно снижается на фоне роста продолжительности жизни: старение населения стало глобальным явлением и, возможно, одной из наиболее значительных социальных трансформаций XXI века. По данным ООН, в 2018 г. впервые в истории человечества число людей в возрасте 65 и старше превысило количество детей

до пяти лет, а к 2050 году каждый шестой человек в мире будет старше 65 лет по сравнению с каждым 11-м в 2019 году. При этом за последние 50 лет естественный прирост населения в мире замедлился почти вдвое – до 10,9 человека на 1000 в 2015–2020 годах с 20,5 в 1965–1970 годах. В то же время медианный возраст (показатель, разделяющий население на две половины) в мире постоянно растет и приблизился в 2020 году к 31 году по сравнению с 23,6 в 1950 году и 26,3 в 2000 году. Еще через 20 лет уже половина людей в мире будут старше 50<sup>1</sup>.

### Значения и прогноз средней ожидаемой продолжительности жизни при рождении для мужчин и женщин.



Следствием сокращения численности трудоспособного населения становится снижение производительности труда и совокупных сбережений, а значит, замедление инвестиций, спроса и экономического роста.

Меньшая рождаемость в долгосрочной перспективе снижает предложение на рынке труда, что ведет к падению предложения на товарном рынке, однако увеличение доли чистых потребителей (пенсионеров) при уменьшении доли чистых сберегателей (молодых) вызывает избыточный спрос на товарном рынке, что, в свою очередь, впоследствии может ускорять инфляцию.

Старение населения в России<sup>2</sup>: структурные демографические изменения в России имеют свои особенности. Для России характерно старение «снизу» – за счет низкого уровня рождаемости, а не старение «сверху», характеризующееся увеличением продолжительности жизни пожилых, которая по сравнению с другими развитыми странами растет очень медленными темпами. Это связано с низкой рождаемостью и историческими событиями – выходом на пенсию большого количества людей, рожденных в 1960-х, и одновременно малым количеством занятого трудоспособного населения, рожденного в 1990-х.

По данным Росстата за 1965–2016 гг., прирост ожидаемой продолжительности жизни составил всего 0,7 и 1,4 года для мужчин и женщин соответственно, доживших до 65 лет. В развитых странах за тот же период

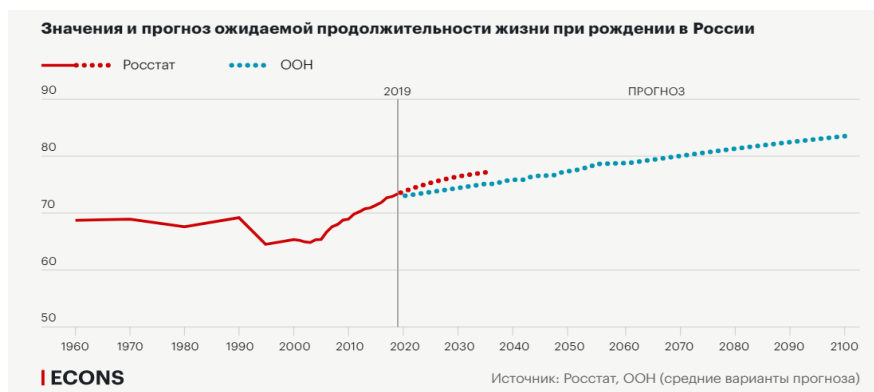
<sup>1</sup>Старение населения и его влияние на экономическое развитие//<https://econs.online/articles/ekonomika/starenie-naseleniya/>

<sup>2</sup>Старение населения и его влияние на экономическое развитие//<https://econs.online/articles/ekonomika/starenie-naseleniya/>

прирост составил в среднем 5,7 и 6,7 года для мужчин и женщин соответственно, доживших до 65 лет.

Средняя ожидаемая продолжительность жизни при рождении в России в 2018 году в соответствии с данными Росстата составила 72,9 года. К 2035 году она, согласно среднему варианту прогноза Росстата, достигнет 77,1 года, тогда как по среднему варианту прогноза ООН такая продолжительность достижима только к 2050 г.

### **Значения и прогноз ожидаемой продолжительности жизни при рождении в России.**



Показатель рождаемости в России чуть ниже аналогичного среднего показателя в развитых странах: в 2019 г. суммарный коэффициент рождаемости (число детей в расчете на одну женщину) в России составил 1,5, в развитых странах – в среднем 1,7. Коэффициент рождаемости в России существенно ниже, чем в среднем в мире (1,5 против 2,5). При этом, по прогнозам ООН, даже к середине века мировой показатель останется выше, чем в России.

Российские особенности обуславливают и существенное отличие уровня совокупной демографической нагрузки (отношения числа детей и пожилых к числу людей трудоспособного возраста) от общемирового. В России этот коэффициент снижался до 2010 г., тогда как в других странах – до 1990-х гг. Начиная с 2010 г. тренд в нашей стране сменился, нагрузка будет увеличиваться и в будущем, но с некоторыми перерывами, при этом значения будут ниже, чем в других развитых странах, где показатель также будет расти.

Происходит снижение предложения труда вследствие изменения демографической структуры – сокращения доли трудоспособного населения и роста доли пожилых людей; это ведет к снижению производительности труда и росту демографической нагрузки на трудоспособное население.

Российская экономика обречена на стагнационную модель с дальнейшим отставанием от мира из-за сокращения численности трудоспособного населения, низкой производительности труда, а также недостаточных инвестиций в человеческий капитал, предупреждают эксперты Высшей школы экономики в докладе к XXII Апрельской международной конференции<sup>1</sup>. В ближайшие 10-15 лет темпы роста российского ВВП не превысят 1,4-1,8% в год, оценивают в ВШЭ: число людей в трудоспособном возрасте будет снижаться, что создаст давление

<sup>1</sup>ВШЭ предсказала России еще 15 лет беспросветной стагнации//<https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/vshe-predskazala-rossii-eshche-15-let-besprosvetnoy-stagnacii-1030317780>

на занятость, при этом доля работников в возрасте старше 40 лет возрастет, а доля тех, кто младше, будет сокращаться. «Такие демографические тенденции крайне неблагоприятны с точки зрения экономического роста и производительности труда», - говорится в исследовании.

Имеющиеся человеческие ресурсы экономика использует неэффективно. «Человеческий капитал пока не стал значимым макроэкономическим ресурсом, и его вклад остается незначительным», - констатирует ВШЭ<sup>1</sup>. По итогам 2020 года Россия потеряла еще две позиции в рейтинге стран по ВВП на душу населения. Откатившись на 65-е место с показателем 10 тысяч долларов, Россия пропустила вперед Китай (10,5 тысячи долларов) и Малайзию (10,3 тысячи), которых еще 7 лет назад опережала в 2,2 и 1,5 раза соответственно. Тот же показатель, рассчитанный не по реальному валютному курсу, а по паритету покупательной способности (ППС), дает России 53-е место в мире позади Турции, Румынии и Пуэрто-Рико против 49-й позиции в 2013 году. Отставание от крупнейших экономик мира увеличивается при любой методике подсчета. В 2013 году ВВП США по номиналу был больше российского в 7,3 раза, а теперь - в 14,2 раза. Китай нарастил отрыв с 4,2 раза до 10 раз. По ППС американский ВВП превосходит российский в 5,1 раза (хотя было 4,5 раза), а Китай обгоняет - в 5,9 раза (против 4,4 семь лет назад).

Проблемы снижения численности трудоспособного населения изучаются также российскими учеными. Так, например, в отмечается<sup>2</sup>, что численность населения старше трудоспособного возраста увеличится по всем вариантам прогноза. На 1 января 2051 г. при низких вариантах прогноза численность этой группы составит 41,3–42,4 млн чел., при вероятном – 48,8 млн чел., а при высоких – 52,1–54,7 млн чел. При этом разброс доли данной группы будет гораздо меньшим. Она составит 33,9–34,5% от всего населения страны. Такой малый разброс свидетельствует о крайне высокой вероятности реализации подобного сценария.

Это ведет к формированию новых и поддержанию старых проблем, ухудшающих экономическое положение страны и снижающих ее безопасность. Основной из них является дефицит рабочей силы, который имеет своим следствием более низкие темпы увеличения ВВП и необходимость привлечения мигрантов, что не всегда оправданно, поскольку зачастую они представляют собой низкоквалифицированную рабочую силу и являются заметным источником социального напряжения в обществе проблемой является снижение безопасности страны (экономической, демографической, продовольственной), поскольку меньшему числу людей предстоит выполнять больший объем работ. Наконец, последней проблемой является снижение вероятности успешного завершения программы реиндустриализации страны, а также ряда других важных экономических программ, в том числе в Арктике, на Крайнем Севере и в

---

<sup>1</sup>ВШЭ предсказала России еще 15 лет беспросветной стагнации//<https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/vshe-predskazala-rossii-eshche-15-let-besprosvetnoy-stagnacii-1030317780>

<sup>2</sup>Синица А.Л. Численность населения в трудоспособном возрасте в России и возможные ответы на ее снижение // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2017. – Т. 13, № 11. – С. 2005 – 2017. <https://doi.org/10.24891/ni.13.11.2005>

местностях, приравненных к районам Крайнего Севера – из-за нехватки рабочей силы и ее более низкого качества.

## Список литературы

1. Бережливое производство идёт в массы, но буксует на стадии внедрения // <https://expertsouth.ru/news/berezhlivoe-proizvodstvo-idyet-v-massy-no-buksuet-na-stadii-vnedreniya/>
2. ВШЭ предсказала России еще 15 лет беспросветной стагнации//<https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/vshe-predskazala-rossii-eshche-15-let-besprosvetnoy-stagnacii-1030317780>
3. Дефицит квалифицированных кадров отметили 48% компаний <https://expertsouth.ru/news/berezhlivoe-proizvodstvo-idyet-v-massy-no-buksuet-na-stadii-vnedreniya/>
4. Дмитрий Пищальников. Председатель Экспертного совета по национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости», вице-президент «ОПОРЫ РОССИИ»// <http://freeconomy.ru/mneniya/dmitrij-pishhalnikov-natsproekt-po-povysheniyu-proizvoditelnosti-truda-ne-dast-rosta.html>
5. Зарубежный опыт по повышению производительности труда // <https://www.formula-truda.ru/blog/povyshenie-proizvoditelnosti-truda.html>.
6. Казахстан. Государственная программа «Производительность 2020» // [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/productivity/gosprogrammy.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/gosprogrammy.html)
7. Как внедряют бережливое производство // <https://rg.ru/2020/06/22/kak-vnedriaiut-berezhlivoe-proizvodstvo.html>
8. О долгосрочной государственной экономической политике // Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596.
9. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года // Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 г. № 204.
10. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года // Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474.
11. Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации до 2024 года // Утверждены Председателем Правительства Российской Федерации Д.А.Медведевым 29 сентября 2018 г.
12. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2020 Стат.сб./Росстат. М., 2020. 145 с.
13. Риски внедрения бережливого производства на российских предприятиях // <https://plus.rbc.ru/news/5acc0d437a8aa94d61f53914>
14. Симачев Ю., Кузык М., Федюнина А. Условия и драйверы повышения производительности труда в несырьевых секторах российской экономики. XIV международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен» // Центр исследований структурной политики НИУ ВШЭ Екатеринбург, 14 ноября 2019 года. [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?\\*=FOSqhtWIDvj1IhIJncT0SnWRZ9F7InVybCl6lMh0dHBzOi8vY29uZi1leHBlc](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?*=FOSqhtWIDvj1IhIJncT0SnWRZ9F7InVybCl6lMh0dHBzOi8vY29uZi1leHBlc) ]

15. Старение населения и его влияние на экономическое развитие // <https://econs.online/articles/ekonomika/starenie-naseleniya/>
16. Табах. А., Подругина А. Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы // [https://raexpert.ru/researches/national\\_project\\_2020/](https://raexpert.ru/researches/national_project_2020/)
17. Три главные ошибки при внедрении бережливых технологий в России // <https://www.e-executive.ru/management/practices/1990457-tri-glavnye-oshibki-vnedreniya-berezhlivyh-tehnologii-v-rossii>
18. Факторы роста производительности труда на предприятиях несырьевых секторов российской экономики: докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), М. Г. Кузык, А. А. Федюнина и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 60 с. — ISBN 978-5-7598-2175-5 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-2072-7 (e-book).
19. Финансирование проектов в условиях государственно-частного партнерства описано в одноименной монографии [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/7695/1/GCHP\\_Fin\\_Veresov\\_A\\_YU\\_.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/7695/1/GCHP_Fin_Veresov_A_YU_.pdf)
20. Экономически активное и трудоспособное население // <https://rosinfostat.ru/ekonomicheskii-aktivnoe-naselenie/>