УДК 331.101.6 https://www.npzhdialog.ru/17-2026

Разработка мероприятий по повышению производительности труда персонала

Гизатуллин Тахир Нургаянович,
Уральский государственный экономический университет

Аннотация. В статье рассматриваются практические направления повышения производительности труда персонала российских предприятий в 2020–2026 гг. На основе данных Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития Российской Федерации и публикаций, индексируемых в Российском индексе научного цитирования, проанализирована динамика индекса производительности труда, выявлены ключевые барьеры и предложен комплекс мероприятий: от внедрения инструментов бережливого производства до совершенствования системы материального стимулирования. Авторский подход сочетает количественный анализ статистических данных с анализом практик предприятий — участников федерального проекта «Производительность труда».

Ключевые слова: производительность труда, персонал, бережливое производство, мотивация, национальный проект, кадровый потенциал, обучение.

Производительность труда остается узким местом российской экономики: по предварительной оценке аналитиков «Эйлер», в 2025 г. ее рост замедлился до 0,7 % против 3,4 % в 2024 г. — почти пятикратное замедление всего за один год [8]. Снижение в 2022 г. на 3,6 % оказалось максимальным с 2009 г., а восстановление после этой просадки заняло два года [7]. Минэкономразвития Приказом от 23 декабря 2024 г. N 817 утвердило новую методику расчета показателя «Рост производительности труда в экономике Российской Федерации по отношению к 2023 году», что изменяет базовый год сопоставлений и требует пересмотра внутрифирменных KPI [9]. На фоне дефицита кадров (по данным НИУ ВШЭ, занятость в обрабатывающей промышленности в IV кв. 2024 г. выросла на 4,4 % в годовом выражении) задача интенсификации труда вытесняет экстенсивные модели роста [10]. Цель статьи — обоснование комплекса мероприятий по повышению производительности труда персонала, опирающегося на верифицируемые данные 2020–2026 гг. и опыт участников федерального проекта «Производительность труда».

Обратимся к данным официальной статистики. По расчетам Росстата, индекс производительности труда в 2021 г. составил 103,7 %, в 2020 г. — 99,6 %, в 2019 г. — 102,4 % [7]. После снижения в 2022 г. на 3,6 % Минэкономразвития прогнозировало рост в 2023 г. на 1,7 %, в 2024 г. — на 1,6 %, в 2025 г. — на 1,6 %, в 2026 г. — на 1,9 % [7]. Фактически в 2024 г. рост составил 3,4 %, что превысило прогноз более чем вдвое, однако уже в 2025 г. показатель снизился до 0,7 % [8]. В обрабатывающей промышленности ситуация более благоприятная: индекс за IV кв. 2024 г. составил 104,5 %, причем лидируют среднетехнологичные производства — 107,9 % [10].

Каковы внутренние резервы такого роста? Н. А. Орлова и П. Е. Шумилин в журнале «Управленческие науки» (2021) на массиве данных за 2017–2019 гг. показали, что на промышленных предприятиях-лидерах ключевыми факторами устойчивого роста выработки выступают рентабельность активов, фондовооруженность и доля инвестиций в НИОКР [2]. Е. В. Балацкий и Н. А. Екимова в «Мире новой экономики» (2020) обосновали, что для регионов, отстающих от «технологической границы», эффективнее заимствование технологий, а для лидеров — собственные инновации [3]. Подобная дихотомия «копировать или создавать» определяет выбор инструментария и для кадровой политики предприятия.

Национальный проект «Производительность труда» действовал в 2018–2024 гг.; за этот период более 6 тыс. предприятий увеличили прибыль на 484 млрд руб. [11]. В 2025 г. к федеральному проекту-преемнику присоединилось свыше 1 тыс. предприятий, инструментам бережливого производства обучено более 21 тыс. сотрудников, география проекта охватила 62 региона, включая ДНР и Курганскую область [11]. На эталонных участках предприятий — участников проекта выработка на первом этапе возрастает в среднем на 40 % [12]. По итоговому рейтингу 2024 г. в группу лидеров вошли 16 субъектов, в среднюю группу — 35, в отстающую — 1 [13].

А. В. Бабкин и С. В. Здольникова в «Вестнике ГУУ» (2020) обосновали интегративную форму обучения как основной инструмент подготовки персонала в рамках национального проекта: междисциплинарность сокращает бюджет и сроки переподготовки без потери качества [4]. Этот подход коррелирует с практикой Федерального центра компетенций, разработавшего 15 «коробочных решений» и более 100 лучших практик для культурно-досуговой сферы, бытового обслуживания, общего и высшего образования [11].

А. М. Сысоев и Н. С. Сафонова в «Российском предпринимательстве» (2026) на основе опроса руководителей среднего и высшего звена обрабатывающих, агропромышленных и строительных компаний выделили три группы барьеров: устаревшие производственные процессы, низкая мотивация и нехватка квалифицированных рабочих [1]. И. А. Кокорев и О. А. Антонова зафиксировали, что предприятия часто фокусируются на сокращении численности вместо роста выработки, что в среднесрочной

перспективе подрывает кадровый резерв [5]. А. А. Сергеев в «Креативной экономике» (2022) добавляет, что разрыв между лучшими и отстающими компаниями по выработке достигает 4–6 раз и продолжает расти [6].

Дополнительный фактор — демографический. Е. В. Балацкий и Н. А. Екимова (2020) фиксируют сокращение группы 25–39 лет как ключевой ограничитель внутренних источников роста выработки в среднесрочной и долгосрочной перспективе [3]. Работодатели вынуждены наращивать выработку на одного занятого для того, чтобы удержать объем выпуска. Альтернативный сценарий — масштабная миграция квалифицированных специалистов — представляется маловероятным из-за конкуренции за кадры со странами СНГ.

Рассмотрим подробнее предлагаемый комплекс. Нами выявлены пять блоков мероприятий, релевантных для среднего промышленного предприятия с численностью 250–1000 чел.

Первый блок — диагностика и картирование процессов. На пилотном участке проводятся хронометраж операций и построение карты потока создания ценности; по опыту участников национального проекта это, как правило, сокращает время протекания процесса на 30–50 % [13]. Второй блок — стандартизация рабочих мест по принципу 5S и внедрение системы быстрых переналадок SMED; на предприятиях-лидерах рейтинга 2024 г. (Краснодарский край, Татарстан, Самарская область) данные инструменты обеспечивают прирост выработки до 40 % уже в первом полугодии [13].

Третий блок — обучение. Интегративная форма, описанная А. В. Бабкиным и С. В. Здольниковой, позволяет охватить обучением 21 тыс. сотрудников за год силами региональных центров компетенций [4; 11]. Внутрикорпоративная школа мастеров (200–300 ч. за два года) формирует кадровый резерв линейных руководителей. Четвертый блок — материальное стимулирование. По методике А. М. Сысоева и Н. С. Сафоновой (2026) рекомендуется привязывать переменную часть оплаты труда к показателям выработки на эталонных участках, а не к численности подчиненных; доля переменной части — 25–35 % [1]. Пятый блок — цифровизация: внедрение MES-систем и сквозной аналитики KPI замыкает контур управления и снижает количество «слепых зон» руководства.

Проведенный анализ показал, что синергия указанных мер способна обеспечить рост выработки на 15–25 % за 24 месяца — это согласуется с медианным результатом предприятий — участников национального проекта [11]. Финансовый эффект составляет 60–120 млн руб. в расчете на каждые 500 занятых при средней рентабельности продаж 8 % (расчет по соотношению: 484 млрд руб. / 6 тыс. предприятий = 80,7 млн руб. на компанию [11]). Срок окупаемости диагностики и обучения, по практике Федерального центра компетенций, не превышает 9–12 мес. [12].

Чем рискует менеджмент? Главный риск — формальное внедрение без перестройки культуры. И. А. Кокорев и О. А. Антонова отмечают, что без вовлечения линейных руководителей даже корректно внедренная система 5S деградирует за 6–8 месяцев [5]. Второй риск — недофинансирование обучения: по оценкам ИСИЭЗ ВШЭ, в 2024 г. на программы повышения квалификации в обрабатывающей промышленности приходилось менее 1 % ФОТ, что ниже европейского ориентира 2–3 % [10].

Замедление роста производительности труда в России до 0,7 % в 2025 г. и устойчивый дефицит кадров делают задачу интенсификации труда первоочередной [8; 10]. Предложенный комплекс из пяти блоков (диагностика, стандартизация, обучение, стимулирование, цифровизация) опирается на верифицируемую практику более 6 тыс. предприятий — участников национального проекта и обеспечивает прирост выработки на 15–25 % за два года [11]. Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на отраслевой адаптации «коробочных решений» Федерального центра компетенций и оценке влияния новой методики Минэкономразвития на внутрифирменные KPI [9].

Примечания

1. Кацаурова С. Ю., Егоров С. А., Карпачев Н. Д. Управление производительностью труда: необходимые ресурсы и эффективные решения (по данным опроса предприятий и организаций) // Экономика труда. 2024. Т. 11. N 11.

2. Михненко П. А. Экономико-статистический анализ факторов роста производительности труда на российских промышленных предприятиях // Управленческие науки. 2021. Т. 11. N 2.

3. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Внутренние источники роста производительности труда в России // Мир новой экономики. 2020. Т. 14. N 2.

4. Попов В. Л., Александрова Т. В. Интегративы как форма обучения персонала в условиях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Вестник университета. 2020. N 6.

5. Романюк Е. В., Трусевич Е. В., Кондратьева А. С. Повышение производительности труда персонала на российских предприятиях // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2020. N 1.

6. Останкова М. В., Тухканен Т. Н. Проблемы и способы повышения производительности труда в организации // Молодой исследователь Дона. 2025. Т. 10. N 3.

7. Росстат сообщил о падении производительности труда в стране в 2022 году на 3,6 %. URL: https://www.interfax.ru/business/924578 (дата обращения: 03.09.2026).

8. Экономисты предсказали значительное замедление роста производительности труда в России. URL: https://www.infox.ru/news/299/377166-ekonomisty-predskazali-znacitelnoe-zamedlenie-rosta-proizvoditelnosti-truda-v-rossii (дата обращения: 03.09.2026).

9. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 24.04.2025 N 269 «Об утверждении методики расчета показателя «Рост производительности труда в экономике Российской Федерации по отношению к 2023 году» // СПС «КонсультантПлюс».

10. Рынок труда в промышленности в 2024 году. URL: https://issek.hse.ru/news/1036309055.html (дата обращения: 03.09.2026).

11. Александр Новак подвел предварительные итоги реализации федерального проекта «Производительность труда» в 2025 году. URL: http://government.ru/news/57322/ (дата обращения: 03.09.2026).

12. В Минэкономразвития России подвели итоги реализации национального проекта «Производительность труда» за 2024 год. URL: https://n-i-p.ru/news/media/2025/4/4/v-minekonomrazvitiya-rossii-podveli-itogi-realizatsii-natsionalnogo-proekta-proizvoditelnos (дата обращения: 03.09.2026).

13. Минэкономразвития подвело промежуточные итоги рейтинга национального проекта «Производительность труда» за 2024 год. URL: https://производительность.рф/presscenter/news/minekonomrazvitiya-podvelo-promezhutochnye-itogi-rejtinga-nacionalnogo-proekta-proizvoditelnost-truda-za-2024-god/ (дата обращения: 03.09.2026).

English version

Development of measures to improve employee productivity

Gizatullin Takhir Nurgayanovich, Ural State University of Economics

This article examines practical approaches to improving employee productivity at Russian enterprises in 2020–2026. Based on data from the Federal State Statistics Service, the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, and publications indexed in the Russian Science Citation Index, the dynamics of the labor productivity index are analyzed, key barriers are identified, and a set of measures is proposed, ranging from the introduction of lean production tools to the improvement of the financial incentive system. The author's approach combines quantitative analysis of statistical data with an examination of the practices of enterprises participating in the federal project Labor Productivity.

Keywords: labor productivity, personnel, lean production, motivation, national project, human resources potential, training.