



ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СЕДЬМОГО СОЗЫВА

КОМИТЕТ

по экономической политике, промышленности,
инновационному развитию и предпринимательству

Экспертный совет

**по эффективному управлению и повышению
производительности труда**

Дайджест

Экспертного совета

по эффективному управлению и
повышению производительности
труда



22 АПРЕЛЯ 2021 ГОДА

Руководящий состав
Экспертного совета по эффективному
управлению и повышению производительности труда



КООРДИНАТОР ЭКСПЕРТНОГО
СОВЕТА

**Сазонов Дмитрий
Валерьевич**

Кандидат экономических наук, депутат
Государственной Думы РФ, заместитель
председателя Комитета Государственной Думы РФ
по экономической политике, промышленности,
инновационному развитию и предпринимательству.



ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЭКСПЕРТНОГО
СОВЕТА

**Пищальников Дмитрий
Владимирович**

Генеральный директор ПАО «Краснокамский
завод металлических сеток», Вице - президент
«ОПОРА РОССИИ».



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

**Бовыкин Владимир
Иванович**

Доктор экономических наук, член комиссии
Научного совета РАН по повышению
производительности труда, Президент ООО «АМИ-
Систем»

*Экспертный совет по эффективному управлению и
повышению
производительности труда при Комитете ГД РФ по
экономической
политике, промышленности, инновационному развитию и
предпринимательству создан решением № 141 профильного
Комитета от 19 января 2017 года.*

22 апреля 2021 года, состоялось **Пятое заседание** в формате ОНЛАЙН конференции, в которой приняли участие представители Министерства экономического развития РФ, Счетной палаты РФ, Федерального центра компетенций, эксперты по вопросам повышения производительности труда.

За весь период работы Экспертного Совета были поставлены острые вопросы по реализации Нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости», а именно:

- методика учета производительности труда;**
- доступность и эффективность стимулирующих инструментов в Национальном проекте;**
- комплексный подход в применении инструментов повышения производительности, как главного фактора успешной реализации Национального проекта;**
- перекос в сторону обучения в Национальном проекте, требующий корректировки;**
- другие вопросы, поставленные учеными, практиками, экспертным сообществом, с целью корректировки Национального проекта для достижения поставленных показателей роста производительности труда в российских компаниях-участниках Национального проекта, повышения производительности, конкурентоспособности российских компаний и экономики страны, в общем и целом.**

Экспертное заседание открыл Координатора Экспертного совета депутата Государственной Думы РФ, заместитель председателя Комитета Государственной Думы РФ по экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству – **Сазонова Дмитрия**



Валерьевича:

«Приветствую Вас Уважаемые коллеги, рад, что мы с Вами собрались, я надеюсь, что мы в контексте послания сможем обсудить сегодня нашу с Вами повестку. Несмотря на то, что давно не было заседания, в связи с тем, что пандемия повлияла на нашу ОФЛАЙН активность, тем не менее, на мой взгляд, цели и задачи работы нашего экспертного совета

являются приоритетными не только в регионах, муниципалитетов, но и в целом всей страны».

Дмитрий Валерьевич отметил, что на предыдущих заседаниях были сделаны краткие выводы, которые необходимо обозначить в качестве приоритетов и поработать в рамках текущей повестки, а именно:

- **В паспорте до сих пор отсутствуют меры прямого стимулирования повышения производительности труда. «Мы понимаем, что без прямого стимулирования производительности труда, проблема не будет решена. Необходимо реализовать меры прямого стимулирования, так как без их воздействия мы вряд ли добьемся той амбициозной цели, которую ставит перед собой Национальный проект»;**

- **Отсутствие научно - экспертного сопровождения Национального проекта. Дмитрий Валерьевич подчеркнул, что Экспертный совет готов взять на себя такую функцию и выступить инициатором в сопровождении Национального проекта. «Мне кажется, это очень важный момент. Некий взгляд со стороны, а не внутри «погруженных» людей, которые непосредственно отвечают за реализацию Национального проекта».**

Также, Координатор Экспертного совета рассказал, что при Министерстве экономического развития существует Общественный совет, представителем которого является Аузан Александр Александрович, данный совет активно помогает и готовит свои предложения, идеи по поводу развития экономики;

- **Недостаточность систематизации и упорядоченности тех мероприятий, которые представлены в паспорте Национального проекта;**

- **Необходимость оговорить возможность обратной связи и контроля за ответственными исполнителями;**

- **Отсутствие прямой связи между повышением производительности труда и ростом ВВП;**

- **Отсутствие ответственности за предоставление недостоверной информации и преднамеренное искажение данных, показателей;**

- **Неопределенность для целей настоящего проекта понятия производительности труда;**

- **Представленный паспорт не ставит целью обеспечить повышение производительности труда на 5% в год.**

Дмитрий Валерьевич отметил, что мы открыто, профессионально и емко обсуждаем все нюансы проделанной работы, а по итогам заседания предложено собрать материалы за весь период работы Экспертного совета и обсудить его с Правительством.

Уже традиционно, право быть первым докладчиком досталось Молодцову Александру Витальевичу (Директор Департамента производительности и эффективности) представителю Министерства экономического развития Российской Федерации:

Александр Витальевич рассказал, о главной задаче Минэкономразвития–помощь предприятиям в повышении их конкурентоспособности: «По большому счету, вся наша работа настроена именно на это...»

Также А. В. Молодцов сообщил о формировании «Экосистемы» Национального проекта, состоящей из частных мероприятий, которые направлены на решение локальных проблем, работающими в совокупности:

«Все участники работают в рамках единого потока, они подхватывают процессы на разных этапах, их задача достичь определенного результата внутри предприятия, закрепить этот результат, выйти во внешний контур, выйти на конечный результат, связанный с ростом добавленной стоимости, и, собственно, тиражировать и масштабировать это всё для создания производственной культуры».

Также, представитель Министерства экономического развития РФ отметил, что бюджет Национального проекта достаточно ограниченный, годовой бюджет составляет 5 миллиардов рублей на все направления: **«Учитывая достаточно ограниченный ресурс, мы сосредоточились на том, чтобы активно воздействовать на наиболее существенные точки, которые в конечном счете дадут и производительность труда, и рост конкурентоспособности предприятий».**



Ядром проекта является «Адресная поддержка предприятий»: помощь предприятиям в создании производственной системы. Тиражируется успешный опыт крупных и успешных корпораций, компаний. На предприятиях, которые участвуют в Национальном проекте, создается похожая структура. Основными целями подхода являются:

1) Оптимизация производственного процесса на самом предприятии, то есть консультационная работа (Это практическая работа «в поле»), когда буквально упаковываются цеха, изменяется логистика на производстве;
2) Решение вопроса «кадрового голода» на рынке. В 50 регионах созданы Региональные центры компетенций (далее РЦК), которые являются уменьшенной копией Федерального центра компетенций (далее ФЦК), работают под его методологическим контролем. Создает его сам регион, который получает финансовый ресурс в виде трансферта. Регион на свои средства, при поддержке ФЦК, создает РЦК, который и после завершения Национального проекта остается в регионе, так как это уже ресурс губернатора, который может быть использован и для решения других проблем не только в части промышленных, сельскохозяйственных предприятий, но и в части социальных.

В качестве примера была приведена Ростовская область. Данный регион предусмотрел дополнительное финансирование РЦК, созданного в рамках Национального проекта с целью включить туда 58 объектов, включая школы, больницы и поликлиники.

Далее, Александр Витальевич напомнил о второй части проекта «Системные меры». Его основной задачей является закрепление результатов после проекта «Адресная поддержка» и доведение цепочки действий до конца. Состоит он из двух вспомогательных проектов:

- «Лидеры производительности» - это переподготовка менеджмента предприятия. ФЦК находясь на предприятии, обучают персонал, который занимается непосредственно бережливым производством. В период пандемии она была переведена в дистанционный формат. Это немного снизило вовлеченность и возможность делиться опытом, но, тем не менее, она всё равно продолжила работать. На данный момент в фонде Национального проекта около 2,5 тысяч предприятий;

- «Экспортный акселератор», реализуется совместно с Российским экспортным центром. Задача: вырастить добавленную стоимость на предприятии. Программа экспортного акселератора помогает в поисках принципиально новых рынков сбыта. Также совместно с Фондом развития промышленности действует программа предоставления льготных данных. На конец 2020 года было порядка 12 миллиардов заявок на выдачу займов и порядка 3,5 миллиардов займов было выдано.

На заседании был представлен и новый инструмент, который долго «обкатывался» в качестве эксперимента – это «Предоставление институционального вычета», достаточно много субъектов Российской Федерации приняли нормативные акты и предоставляют институционально-налоговый вычет в рамках именно Национального проекта его участникам.

Также, Александр Витальевич рассказал о тех изменениях, которые произошли в конце 2020 года, а именно:

- Утвержден новый перечень участия в Национальном проекте. Изначально планировалось, что будет поднят порог по вхождению в национальный проект до 800 миллионов, но к счастью, было принято решение, что он сохранится до 400 миллионов. Было принято решение снять «верхнюю крышку» для того чтобы субъекты могли включать предприятия, которые имеют выручку более 30 миллиардов рублей;

- Добавилась отрасль торговли. Здесь вовлекается производственная цепочка. Многие предприятия особенно, кто работает с потребительским рынком, зависят в том числе от состояния предприятий торговли;

- Были включены ключевые параметры проекта мероприятия по «Цифровизации». Сейчас они обрели конкретные, осязаемые контуры, имеется прототип цифровой экосистемы. Её задача состоит в автоматизированной, удаленной диагностике предприятий, их производственных систем, то есть дать Генеральному директору возможность видеть, что происходит у него на производстве в режиме ОНЛАЙН. В рамках данного процесса прорабатываются возможности по подключению 100 предприятий в пилотном режиме до конца года. Планируется подключить минимум 5 тысяч предприятий. Также планируется помощь IT отрасли. Будет доступен маркетплейс, где вендоры смогут представить свой продукт, в рамках системы.

Подводя итоги выступления, Александр Витальевич сообщил, что были подведены итоги и посчитаны показатели по производительности труда за 2019 год. Как пояснил представитель Министерства экономического развития РФ, отчетность базируются на данных Федеральной налоговой службы и является актуальной:

Рост производительности труда составил 5,2%, по участникам Национального проекта - 7,8%;

Средний прирост выпуска продукции, тех предприятий, которые работали с РЦК и ФЦК составил 39%.

Выступление представителя Министерства экономического развития Российской Федерации, дополнила представитель **Федерального центра компетенций** – Горчакова Светлана Владимировна (Заместитель Генерального



директора АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда») Светлана Владимировна рассказала, о стереотипе, сопровождающем проект: «..когда слышат про проект по повышению производительности труда, думают, что вместе с началом работы придёт и сокращение численности, но на деле, на основании данных налоговой, численность трудоустроенных людей на предприятиях участников проекта приросла на 3 700 человек, то есть численность не сокращается из года в год!».

По её мнению, это отличный показатель, при этом добавленная стоимость выросла на 9, 8%, а это 9,2 миллиарда рублей, по данным налоговой.

По результатам работы Федерального центра компетенций за 2019 год, следующие данные:

Рост производительности труда на 5% - это 64% предприятий;

Рост производительности труда от 10 до 30% - это 41% предприятий.

Было отмечено, что на некоторых предприятиях экономический эффект от внедрений достигает до 230 миллиардов рублей в год, только от того, что ускоряется производство и предприятие может брать больше заказов, либо ведется работа с оптимизацией запасов, которая помогает высвободить в моменте от 150 до 230 миллионов рублей, не прибегая к кредитам и займам.

Светлана Владимировна поделилась опытом работы с государственными корпорациями, в качестве примера было приведено крупное предприятие АО «Вертолёты России»: «Предприятие с производственной системой, которую они начинали формировать ещё до момента вступления в Национальный проект. После работы, рост производительности труда после реализации проекта достиг 33%».

Также, представитель ФЦК рассказала, что помимо того, что работа ведется адресно с предприятиями, сейчас в Национальном проекте происходит формирование региональной сети экспертов, а именно РЦК. Эксперты, которые остаются в регионе, в последующем помогают развивать всю идею с ростом производительности труда и работы с предприятиями.

Таких РЦК на сегодняшний момент уже 53 это более 200 специалистов. До конца года таких специалистов будет 500, планируется сформировать 59 РЦК в этом году.

Выступление Александра Витальевича и Светланы Владимировны, вызвало ряд вопросов у Экспертного совета, в процессе чего, развернулась дискуссия:

Пищальников Дмитрий Владимирович
«Традиционный вопрос, сколько на данный момент предприятий было проработано под руководством ФЦК? У нас есть информация за предыдущие годы, мы хотели бы сравнить динамику за полтора года работы».

Горчакова Светлана Владимировна:
«Да, коллеги, на сегодняшний момент, у нас участниками проекта под руководством ФЦК выступает более 1 200 предприятий. Я не упоминаю те предприятия, которые находятся в стадии заключения соглашения или прохождения заявок».

Пищальников Дмитрий Владимирович:

«Мы видим и фиксируем данные с 2017 года, когда у нас был старт пилотного проекта, перед принятием Национального проекта. Учитывая накопительный итог, Экспертный совет подготовил свои расчёты. По той методике Национального проекта, которая была предложена (10 тысяч предприятий, срок нахождения консультантов шесть месяцев) потребовалось бы в районе 11 тысяч консультантов. Сегодня мы услышали цифру, что до конца года в ФЦК и, РЦК будет 500 человек. Такого количества специалистов, для реализации утвержденного подхода(технологии) будет недостаточно, Александр Витальевич сегодня подтвердил, что специалистов не хватает. Считаем, что проводимые мероприятия, в целом дают свою результативность, но опасения, которые были высказаны в прошлое и предыдущие заседание, остаются. Мы предложим операторам Национального проекта, внести дополнения, сменить парадигму, усилить мероприятия, которые предстоит делать».

Горчакова Светлана Владимировна:

«Немного не так вы поняли мои слова, 500 человек - это региональные специалисты, которые будут воспитаны в РЦК. На данный момент 350 человек - это сотрудники ФЦК, в сумме более 800 экспертов которые будут работать».

Пищальников Дмитрий Владимирович:

«Сколько сегодня проектов завершено ФЦК и, сколько находится в работе?».

Горчакова Светлана Владимировна:

«Всего под руководством ФЦК, на сегодняшний день, 972 предприятия. Завершено более 750 проектов. Все остальные находятся либо в стадии реализации, либо в стадии завершения, либо новые проекты, которые возникли в этом году, то есть около 205 предприятий. Если говорить про РЦК, то ситуация немножко другая, на сегодняшний момент, 688 предприятий находятся под РЦК, завершено около 270 проектов и более 300 проектов у нас находится в стадии реализации».

Пищальников Дмитрий Владимирович:

«Я поднял наш протокол, который был представлен в 2019 году. Завершённых ФЦК проектов было 52, в работе находилась 75, причем 52 было завершено нарастающим итогом с 2017 года и получается, что вы за полтора года дали результат свыше 800 проектов, которые завершил Федеральный центр компетенций».



Нам бы хотелось получить статистические данные, динамику по росту производительности, по количеству завершенных проектов, для проведения анализа. Будем ждать от Минэкономки информации о результатах реализации Национального проекта на предприятиях - участниках, по всей выборке - 972 предприятия. Озвученные цифры, динамика, правда впечатляют. Хотим получить данные для верификации и анализа. Спасибо.»

Следующий вопрос поступил от **Титовой Натальи Львовны** (Проректор по научно - исследовательской и проектной работе Международного института менеджмента объединений предпринимателей Торгово-промышленной палаты Российской Федерации.)



«Какие обучающие образовательные продукты необходимы для решения «кадрового голода?»».

Молодцов Александр Витальевич:

«Что касается образовательных программ, они структурированы на линейном уровне, ФЦК проводит обучение сотрудников предприятий в вопросе бережливого производства:

Первое направление, мы обучаем людей, которые останутся на предприятиях;

Второе направление, подготовка, обучение и сертификация (Очень важно, сначала аттестация сотрудников, затем всего регионального центра компетенций).

Следующее направление «Лидеры производительности», как я уже говорил ранее, там тоже большое внимание уделено обучению руководителей.

У нас есть новое направление, оно реализуется вместе с «WorldSkills». Задача следующая, мы проводим аудит рабочих мест, составляем матрицу компетенций, силами «WorldSkills». На основе матрицы, выявляется, каких компетенций не хватает сотруднику и он тут же может пройти бесплатную переподготовку на базе WorldSkills. Это достаточно полезный механизм, такого мероприятия у нас еще не было.

Также новое направление - перезапуск проекта «Рационализаторство». Здесь тоже большой блок по обучению сотрудников. Идея в том, чтобы людей вовлечь в процесс, обучить их, провести определенное количество семинаров, собрать у них рациональные предложения и выбрать из них лучших, подтвердить их квалификацию на Кубке по «Рационализаторству», который в ноябре 2021 года состоится в Екатеринбурге.

Это, что касается непосредственно обучения, которое ведется в рамках Национального проекта, помимо этого у нас запущен проект по разработке образовательного стандарта, связанного с организационной эффективностью и бережливым производством».

Вопрос от **Косаревой Натальи Святославовны** (Президент группы компаний «БСС»):

«Как отслеживается устойчивость эффекта повышения производительности труда после ухода ФЦК?»»

Молодцов Александр Витальевич:

«Тут существует два направления: Первое и фундаментальное - заинтересовать менеджмент. Показать результат на потоке - образце, который мы сделали. Обучить не сотрудников, а менеджмент, научить их с этим жить, работать и продолжать; Второе, новое направление, называется «Расширенная поддержка».

Горчакова Светлана Владимировна:

«Когда предприятие заходит в проект и участвует в нём, то мы изначально говорим, что задача ФЦК состоит в том, чтобы сформировать образец, показать, как это работает, задача предприятия - растить собственную добавленную стоимость. ФЦК в данном случае, не является внешним управлением или кем - то, кто хочет заработать деньги для предприятия.

Действительно, бывают и предприятия, которые «откатываются». Это объективная реальность, потому что, как говорится, насильно мил не будешь. Такую статистику мы не ведём, так как для этого нужно посещать все предприятия, с периодичность раз в три месяца. К сожалению, у нас нет таких ресурсов. Но на платформе мы отслеживаем динамику развития предприятия».

Следующим докладчиком на заседании Экспертного совета выступил Косьяненко Антон Валерьевич (Директор Департамента аудита экономического развития и инноваций Счетной палаты Российской Федерации.) представитель **Счетной палаты Российской Федерации.**



Свой доклад Антон Валерьевич начал с благодарности за возможность выступить, и возможность обсуждения хода реализации национального проекта. Антон Валерьевич отметил, что в начале своего приветственного сообщения, Координатор Экспертного совета - Сазонов Дмитрий Валерьевич сказал очень важную фразу, словосочетание:

«Посмотреть со стороны на то, что происходит», в этом, по его мнению, заключается роль Счетной палаты, посмотреть со стороны, не вовлекаясь

конкретно в детали, о которых с таким вовлечением и желанием говорили коллеги.

Представить Счетной палаты прокомментировал, что, к сожалению, ситуация очень похожа на то, что было 3 года назад в 2018 году и об этом проекте можно говорить только в ключе неких общих соображений, так как экспертно - аналитическое мероприятие Счетной палаты о мониторинге хода реализации проекта было завершено в сентябре прошлого года и это совпало по времени, с разработкой и утверждением нового паспорта, который внес заметные изменения.

Самое главное замечание, о котором уже говорили ранее и это стало очевидно сейчас, заключается в том, *что Национальный проект является некой все - таки локальной инициативой по внедрению одного отдельно взятого инструмента.* Антон Валерьевич подчеркнул, что развитие бережливого производства на предприятиях именно производящего сектора, в первую очередь обрабатывающего сектора экономики (Это тот фокус, который был у проекта в прошлом году) - это некая локальная задача, но на самом деле, наша экономика совсем не ограничивается вот этими самыми предприятиями, которые попадают в фокус проекта.

В фокус Национального проекта не попадают другие вопросы, очевидные вопросы, которые обсуждались на этапе формирования проекта еще там в 2018 году, а именно: Какова относительная роль собственной реализации именно вот таких мероприятий в сравнении с тем, что производительность труда должна расти за счет увеличения инвестиций? Какова роль поддержки занятости ну и количество занятых сотрудников? Поэтому переход от общей задачи, которая год назад стояла в виде «Сделать Российскую экономику пятой в мире» по паритету покупательной способности, теперь стоит в виде «Обеспечить рост темпа выше средне мировых», но по сути всё равно речь идёт о росте темпами 3% в год.

Из этой задачи, непосредственно не следуют те цели и задачи, которые ставятся национальным проектом. Роль такого проекта и должна быть координирующей, но коллеги выстраивают этот проект по-другому, в данном случае, по мнению Счетной палаты, должен быть другой инструмент, некий документ, будь то «Стратегия», может быть какая-то концепция, в которой будут определены относительные роли.

Антон Валерьевич пояснил, что перед нами стоит задача роста 3 % в год, при рассмотрении различных материалов и презентаций, становится ясно, что общая предпосылка того, зачем мы за это взялись, заключается в том, что производительность труда в России в 2 - 3 раза хуже, чем в ведущих странах мира. В 2-3 раза, если смотреть очень грубо, если посмотреть внимательнее, у такой цифры есть главный недостаток, она слишком общая и не позволяет сделать никаких рекомендаций на тему «Что с этим делать?». Попытки посмотреть более детально приводят к тому, что это цифра просто не декомпозируется и необходим более системный подход. Опираясь на базу «KLEMS» и его Российского расширения «RUSSIAN KLEMS», которая позволяет учитывать явным образом использование услуг, капитала, труда, энергетики, промежуточного потребления и услуг, видится, что уже не производительность труда, а совокупная факторная производительность в России заметно меньше, чем в передовых странах

(Порядка 60% от уровня Германии, чуть больше 50% от уровня США) и самая главная на текущий момент проблема в том, что совокупная факторная производительность в конце 1990 – х годов и первой половины 2000 – х годов росла по сравнению с уровнем зарубежных стран, а начиная с 2007, 2008 - го года этот уровень зафиксировался и разрыв не сокращается, дивергенции не происходит.

Международный опыт показывает, что коллеги в начале 2000 - х годов, ставили очень похожую задачу по обеспечению темпов роста производительности труда в Евросоюзе, пытались решать их похожими инструментами и ничего не добились, потому что инструменты были сфокусированы не на проблемных отраслях.

Такой же анализ, проведенный сейчас, показал, что наш проект действительно фокусируется на самом проблемном месте, а именно на проблемах темпов роста совокупных факторов производительности, которая именно и является проблемным местом, но, если смотреть в отраслевом разрезе, оказывается, что проект сфокусирован не на тех отраслях, в которых имеют место наибольшее проблемы.

Обработывающий сектор - это то место, в котором совокупная факторная производительность хоть медленно, но росла, а есть сектор, который мы в своей работе назвали, «Расширенно - добывающей» - это добыча нефти, нефтепродуктов и энергетических полезных ископаемых, их транспортировка, оптовая торговля, поскольку туда относятся главные компании крупных холдингов. И вот здесь, совокупная факторная производительность снижается темпом по 5% в год, что съедает все успехи, достигнутые во всех других отраслях.

Это, по мнению Счетной палаты, является главной проблемой, и эта главная проблема не адресуется Национальным проектом, необходимо разобраться почему это происходит в «Расширенно - добывающем секторе», а также, предложить инструменты по минимизации этого ущерба, возможно, просто заняться ускоренной диверсификацией экономики.

Данный сектор занимает порядка 30% экономики и для нас 5% являются решающими и просто не позволяют нам достигать поставленных целей. Результаты отраслевого анализа еще раз показывает нам, что такая системная стратегия нужна и она должна учитывать не только деятельность предприятий отдельных секторов.

Антон Валерьевич отметил, что прирост добавленной стоимости на предприятиях за 2019 год в размере 9,2 миллиарда рублей, является огромным достижением, но другой вопрос в том, что в масштабах всей экономики, (Порядка 100 триллионов рублей), это примерно 0,01 от % ВВП, а этого мало, такой проект не даёт того вклада, который ждёт экономика для того, чтобы обеспечить те самые 3% в год.

Также, в своём выступлении, Представитель Счетной палаты рассказал, что на данный момент не хватает качественных инструментов, которые позволят следить за ходом реализации проекта. Единственный такой инструмент - это кассовое исполнение, а вот все остальные инструменты это или некие административные характеристики, или же это некие показатели. Показатели ведомственные (административные характеристики, например, количество обученных сотрудников) - это

важный промежуточный результат, это важный инструмент контроля действий на каждого конкретного исполнителя от каждого конкретного регионального центра компетенций, но увязка этого количество обученных людей с непосредственной производительностью далеко не прозрачна.

По мнению Счетной палаты (Это уже написано, как рекомендация), нужна двухступенчатая система мониторинга реализации проекта, с одной стороны, это некие оперативные показатели, то, о чем говорят коллеги из Министерства экономического развития, так как они настраивают сбор информации непосредственно от предприятий для того, чтобы на платформе, в оперативном режиме, чуть ли не в режиме реального времени вычислять некие характеристики производительности, с другой стороны, через 1,5 - 2 года, уже после окончания отчетного периода, нужно внимательно посмотреть на настоящие цифры и, понять что происходило, при этом нужно отдавать себе отчет, что мы первые разы можем получить картину, которая сильно отличается и это, возможно, не будет связано с тем, что коллеги «исполнители» вводили кого-то в заблуждение, это может быть связано с тем, что мы настраиваем инструмент, которого раньше никогда не было.

В качестве заключения, Антон Валерьевич подвел итог своего выступления: «Мы считаем, что проект носит локальный характер и не всегда нацелен на проблемы, которые значимы, с точки зрения именно роста экономики, в целом, нужна системная стратегия. Мы видим риски того, что масштаб привлекаемых предприятий окажется недостаточен и той критической массы, которая позволит создать для всей экономики, в целом, условия достаточно жесткой конкуренции и стимулировать всех остальных, присоединиться к движению производительности труда, может не набраться, также третий момент это оторванность системы мониторинга от имеющихся инструментов», а также рассказал чуть более подробно про такой инструмент контроля, как кассовое исполнение: «Сейчас, по итогам первого квартала 2021 года, оно чуть больше 11%, при этом, по многим мероприятиям федеральных проектов, кассовое исполнение ещё не начиналось, так как коллеги снова перестраивают систему финансирования, принимают необходимые дополнительные документы, но всё-таки финансирование проекта сейчас не идёт. Сейчас ситуация очень похожа на то, что мы видели в 2019 году и есть риск того, что кассовое исполнение за 3 года реализации проекта минимально и, мы видим риски того, что проект будет недофинансирован в этом году».

Свои комментарии к выступлению представителя Счетной палаты добавил **Молодцов Александр Витальевич:**

Представитель Министерства экономического развития поблагодарил коллег за обратную связь, а также сообщил, что им хотелось бы привлечь Счетную палату, как методологов и контролеров в одном лице, к работе в «Эко системе», в работе с данными.

Александр Витальевич высказал своё возражение по поводу кассового исполнения и сообщил, что в прошлом году касса составила 98,5 %, а на 1 мая 2021 года планируется уже 28,5 % и это считается очень хорошим показателем: «В этом году деньги, действительно, сложно доводились, но

самое главное до регионов, до ФЦК деньги довели вовремя». В этом году ожидается такое же высокое исполнение, как в прошлом.

Также, было уточнение, что Президентом в 474 указе обозначен целый перечень Национального развития, под их реализацию сформирован единый план достижения Национальных целей. Производительность труда там есть, и она увязана с Национальной целью «Достойный и эффективный труд»:

«Вопрос в том, что коллеги должны понимать, что эта работа всего Правительства. Производительность – достаточно комплексный показатель. Не думаю, что кто-то сможет привести пример экономического фактора, который не влияет на производительность труда. Естественно, коллеги, которые являются «профильниками», кто занимается инфраструктурой, кто занимается финансированием они лучше в этом разбираются. Мы действуем в рамках тех полномочий, которые есть у Министерства экономического развития, и мы решаем определенную конкретную проблему. Важно понимать, что 5% процентов, поставленные президентом, это всё-таки не по всей экономике, а по базовым сырьевым отраслям».

Завершающим докладчиком на заседании Экспертного совета выступил - **Губанов Сергей Семенович** (Доктор экономических наук, профессор):

Сергей Семенович начал свой доклад с вопроса об отсутствии научного сопровождения Национального проекта: «Отсутствие научного сопровождения Национального



проекта будет проявляться на каждом шагу, в том числе и сегодня. Проявилась именно дезинтеграция того алгоритма, который взял на вооружение ФЦК, дезинтеграция этого алгоритма с научными данными».

Второй момент, который отметил Доктор экономических наук, профессор Губанов – это то, что **Национальный проект и параметризация определения его важнейших компонентов, включая целевые, исходят из неких административных, статистических соображений, но из общих, а не из конкретного анализа той ситуации, которая складывается у нас в стране с производительностью труда: «Национальный проект, его паспорт и алгоритмы вырабатывались исходя из неких соображений далеких от аналитических».**

Третий момент, связан с самой парадигмой Национального проекта. Парадигма не совсем адекватна тем задачам, которые стоят: «Я с удовольствием послушал выступление Касьяненко А.В., представителя Счетной палаты, наши позиции очень схожи, единственный момент, который хотел бы обозначить – это то, что я бы не акцентировал наше внимание на совокупной факторной производительности. Почему? Потому, что это очень динамичный, изменчивый параметр и мы видим, не только по нашей стране, но и по ведущим странам, в частности в США, когда производительность труда, измеряемая удельной добавленной стоимостью в расчете на отработанный человеко - час растёт, скажем, на 2%, совокупная факторная производительность при этом отрицательная. Поэтому страны организации

экономического сотрудничества и развития ориентируются на тот параметр, который достаточно детерминирован и связан с ВВП - это параметр удельной выработки, параметр ВВП на отработанные человеко – часы».

Сергей Семенович поделился опытом работы на одном из предприятий, где он занимается Оцифровкой параметров необходимых для управления производительностью труда. Он рассказал, что на уровне предприятия, производительность труда можно оценивать ежемесячно, а по ключевым подразделениям те, которые генерируют и, концентрируют добавленную стоимость дохода предприятия и в еженедельном режиме, по самым принципиальным, узким местам, это можно увидеть в ежедневном режиме, потому что на предприятии никто не измеряет производительность труда по добавленной стоимости.

Сергей Семенович поддержал представителя Счетной палаты в вопросе о минимальном результате в разрезе всей экономики: «Как пояснил Молодцов А.В., представитель Министерства экономического развития, в проекте участвует более 2 тысяч предприятий с выручкой 3 триллиона рублей. Но, это их выручка и она безотносительна к деятельности ФЦК, то, что связано с деятельностью ФЦК и отчётная цифра это 9,2 миллиарда рублей и это действительно, максимум десятые доли ВВП, то есть десятые доли тех 5%, которые нужны по Национальному проекту».

Сергей Семенович видит, что та парадигма, которая принята Министерством экономического развития и ФЦК она, уже демонстрируют сбой: **«Сегодня, несмотря на то, что до 2024 года еще три с половиной года, уже ясно, что при нынешнем алгоритме, нынешней парадигме Национальный проект по производительности труда демонстрирует большую вероятность провала, потому, что само наполнение и паспорт этого проекта он показывает, что коллеги не совсем корректно представляют себе, что надо делать, чтобы выйти на параметры, предусмотренные указом о данном Национальном проекте. Я не против, можно довести до конца этот эксперимент (В данном случае ФЦК и Министерство экономического развития идёт методом проб и ошибок), если в бюджете страны есть на это средства, но результат уже предсказуем, мы, как эксперты, естественно, мешать не будем, но будем высказывать своё мнение, что исход предсказуем и, был предсказуем заранее. Почему? Потому что менять надо и парадигму и, алгоритм».**

Также Сергей Семенович отметил, что бережливое производство не является главным фактором в повышении производительности труда, в качестве примера, он привёл аналитический доклад Егора Солженицына, ответственного сотрудника «McKinsey»: «В этом докладе бережливость среди факторов, определяющих отставания нашей страны по производительности труда, поставили на седьмую позицию. А впереди 6 абсолютно других позиций».

Резюмируя своё выступление, Сергей Семенович пояснил, что на данный момент есть два пути:

- Первый, это изменение парадигмы и алгоритмов реализации Национального проекта;
- Второй путь, это инерционный, то есть пусть идёт то, что идёт сегодня. Пусть это дойдёт до логического завершения.

Сергей Семенович считает, что нужен фундаментальный, академический анализ, «Положения» в области производительности труда.

Также, свои комментарии по представленным докладам высказал **Лапидус Вадим Аркадьевич** (Ведущий российский консультант в области менеджмента, генеральный директор ООО «Центр «Приоритет», академик, доктор технических наук, заведующий кафедрой «Производственный менеджмент и логистика», профессор НИУ «ВШЭ» в Н. Новгороде):



Вадим Аркадьевич поделился опытом работы в Нижнем Новгороде: «Мы участвуем в проекте и реализуем комплексную систему управления. Мы отработали модель более чем на 30 предприятиях. В основном, конечно, мы выполняли проект по правилам и методикам ФЦК (Комплимент ФЦК). Мы развиваем комплексный подход, который учитывает и стратегический менеджмент, и качество, и маркетинг, и разработки новой продукции. Мы сделали систему мониторинга - система мониторинга и анализа производительности труда на региональном уровне, и мы готовы её демонстрировать. Она сейчас находится в стадии подготовки к промышленной эксплуатации, сделана режиме веб-сайта с соответствующими входами для всех участников. Предполагается, что методика будет передана региональному центру. Мы с ним в полном контакте и будем рады сотрудничеству».

Также, Вадим Аркадьевич отметил, что поддерживает идею, что к Национальному проекту должно привлекаться более широкое количество консультантов.

Подводя итоги заседания, председатель Экспертного совета – Пищальников Дмитрий Владимирович, поблагодарил всех участников заседания за содержательные доклады и активную дискуссию. Экспертный совет пришел к следующим выводам:

- Динамика роста производительности труда, в целом по экономике, находится на низком уровне;
- Отсутствуют данные о вкладе Национального проекта в изменения структуры экономики и росте ВВП;
- Просматривается концентрация Национального проекта на бережливом производстве (Этому была посвящена основная часть);
- В паспорте отсутствуют меры прямого стимулирования повышения производительности труда. Без прямого стимулирования, задача повышения производительности труда не будет решена;
- У национального проекта отсутствует научный (экспертный) куратор. Экспертный совет предлагает закрепить функцию научно-экспертного куратора при национальном проекте за Экспертным советом. Расширить

- состав экспертов (критерий отбора экспертов: обязателен практический опыт повышения производительности труда в реальном секторе экономики, стаж не менее 10 лет);
- В предлагаемых мероприятиях нет системы и упорядоченности, отсутствует последовательность действий. Не оговорена возможность обратной связи и контроля ответственности исполнителей, операторов, экспертных групп;
 - Отсутствует связь между повышением производительности труда и ростом ВВП;
 - В утвержденной методике учета производительности труда отсутствует ответственность за искажение данных, предоставление недостоверной информации, преднамеренное искажение данных, завышение показателей. Требуется ввести существенную ответственность за нарушение учета производительности труда;
 - Для целей настоящего проекта, понятие производительности труда четко не определено;
 - Представленный паспорт не ставит целью обеспечить повышение производительности труда на 5% в год;
 - Была отмечена положительная динамика, в работе Федерального центра компетенции, который увеличил производительность своей работы в 8 раз за 1,5 года. Направлен запрос в Минэкономразвития, для верификации и анализа данных.

Справочно:

Первое заседание Экспертного совета состоялось 20 апреля 2017 года. Был утвержден Устав, состав, Председатель Экспертного совета, Заместитель Председателя Экспертного совета, Координатор Экспертного совета. На заседании была представлена «Программа повышения производительности труда и роста экономики России».

Данная программа была разработана Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» совместно с *Общественным объединением по повышению производительности труда*. Целями программы являются: получение максимально возможного экономического эффекта при минимальных затратах (в рамках существующего госбюджета), запуск роста экономики при сохранении достигнутой макроэкономической стабильности с минимально возможным изменением существующего законодательства.

Второе заседание Экспертного совета было проведено 8 декабря 2017 года. В нем, помимо постоянных членов совета, приняли участие и выступили с докладами представители Министерства экономического развития РФ и представители Счетной палаты РФ. Основной темой повестки заседания являлось обсуждение Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г., № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» в части достижения показателя повышения производительности труда и оценки эффективности государственных программ, приоритетных проектов и мер государственной поддержки.

По итогам, было предложено создать постоянную площадку для взаимодействия различных структур, для диалога представителей федеральных органов и непосредственно бизнеса, а также обсуждения вопросов, предложений, инициатив, способствующих существенному росту производительности труда в России, росту ВВП. Экспертный совет, считает, что программа Минэкономки, не даст ожидаемого эффекта, слабо проработана, поэтому предлагает к реализации «Программу повышения производительности труда и роста экономики России» - «ОПОРЫ РОССИИ», разработанную совместно с Общественным объединением по повышению производительности труда. Программа прошла экспертизу РАН.

Третье заседание Экспертного совета было организовано 15 октября 2018 года в Государственной Думе РФ. Эксперты обсуждали Национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости», который был представлен министерством экономического развития в рамках Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года», в части национального проекта (программы) производительности труда и поддержки занятости.

Подводя итоги встречи, эксперты отметили, что мероприятия, предлагаемые в паспорте (консалтинг, обучение), не являются эффективным средством повышения производительности труда, в предлагаемых мероприятиях нет системы и упорядоченности, отсутствует последовательность действий. Не оговорена возможность обратной связи и контроля. Было выдвинуто предложение проведения *выездного заседания*, на котором планируется более подробное рассмотрение темы трех уровней стимулирования (Системная, адресная, занятость) с привлечением специалистов из Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

Четвертое заседание Экспертного совета по эффективному управлению и повышению производительности труда планировалось выездным и было организовано 4 апреля 2019 года на базе **Центра повышения производительности «Кайдзэн»**, под председательством Вице - президента «ОПОРА РОССИИ», генерального директора ПАО «Краснокамский завод металлических сеток — Пищальникова Дмитрия Владимировича.

В мероприятии приняли участие представители Министерства экономического развития РФ, Счетной палаты РФ, и Федерального центра компетенций, представители Министерства труда и социальной защиты РФ, Министерства финансов РФ, а также другие уважаемые Эксперты.

На повестке заседания было обсуждение реализации Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. N 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», в части повышения производительности труда. Обсуждение Национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости» (Основные Статьи затрат на реализацию Национального проекта, порядок финансирования участников, основные критерии оценки эффективности реализации Национального проекта). Так же поднимали вопрос о влиянии повышения производительности труда на Валовый внутренний продукт.

По итогам заседания Экспертный совет пришел к выводам, что динамика роста производительности труда находится на недопустимо низком уровне; в паспорте отсутствуют меры прямого стимулирования повышения производительности труда, а без прямого стимулирования, задача повышения производительности

труда не будет решена; у национального проекта отсутствует научный (экспертный) куратор; в предлагаемых мероприятиях нет системы и упорядоченности, отсутствует последовательность действий. Не оговорена возможность обратной связи и контроля ответственности исполнителей, операторов, экспертных групп; отсутствует связь между повышением производительности труда и ростом ВВП; в утвержденной методике учета производительности труда отсутствует ответственность за искажение данных, предоставление недостоверной информации, преднамеренное искажение данных, завышение показателей; для целей настоящего проекта, понятие производительности труда четко не определено; представленный паспорт не ставит целью обеспечить повышение производительности труда на 5% в год.

Было предложено обсудить возможность альтернативного пилотного проекта, а также закрепить функцию научно-экспертного куратора при национальном проекте за Экспертным советом.