

## **ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**

---

---

**Р.А. ДОЛЖЕНКО**

доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры экономики труда и управления персоналом  
Уральского государственного экономического университета

**С.Б. ДОЛЖЕНКО**

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом  
Уральского государственного экономического университета

**А.В. НАЗАРОВ**

старший преподаватель кафедры экономики труда и управления  
персоналом Уральского государственного экономического университета

### **НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ<sup>1</sup>**

Производительность труда является одним из ключевых показателей социально-экономического развития страны, а ее повышение выступает в качестве важного ориентира государственной экономической политики. В условиях реализации нового федерального проекта «Производительность труда» и необходимости достижения заданных целевых показателей особую актуальность приобретает применение системного подхода к управлению производительностью труда в масштабах всей экономики. Целью исследования является формирование системного представления о целях и механизмах управления производительностью труда в Российской Федерации на макро-, отраслевом, региональном уровнях и на организационном уровне предприятия, а также обоснование направлений их развития в современных условиях. В данной работе на базе системного подхода авторами были проанализированы нормативные и программные документы, проведен сравнительный анализ статистических показателей производительности труда и занятости по отраслям экономики. В результате исследования обоснована необходимость перехода от преимущественно адресных мер повышения производительности труда к многоуровневой системе

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-20469 (<https://rscf.ru/project/24-28-20469/>) и Правительства Свердловской области.

управления, включающей федеральный, отраслевой, региональный и организационный уровни. Предложена концептуальная модель управления производительностью труда, ориентированная на институциональную синхронизацию национальных проектов, отраслевых программ и инструментов повышения производительности труда, а также на формирование культуры труда как условия устойчивости достигнутых результатов.

**Ключевые слова:** *производительность труда, система управления производительностью труда, социальная сфера, федеральный проект.*

УДК: 331.101.6, 331.101.3

EDN: RQAAJK

DOI: 10.52180/2073-6487\_2026\_1\_25\_48

## Введение

В условиях глобальных вызовов производительность труда становится одним из основных инструментов развития экономики нашей страны. В течение последних пяти лет темпы прироста производительности труда в России в среднем ежегодно увеличивались на 1,5%<sup>2</sup>. Это выше, чем во многих крупнейших развитых экономиках (включая Германию, Южную Корею и Японию). В последние два года производительность труда ускорилась до опережающих 2,7<sup>3</sup>. Ориентиры, которые определены государством в этом направлении, предполагают сохранение достигнутых высоких темпов прироста производительности на текущем уровне, для того чтобы выйти на плановые значения 2030 г.

С 2019 г. ведется работа по повышению производительности труда в российской экономике, в том числе в рамках нацпроекта «Производительность труда»: создана разветвленная инфраструктура на федеральном и региональном уровнях для адресной работы с организациями, охвачено более 6,5 тыс. предприятий.

По поручению Президента Российской Федерации с 1 января 2025 г. работа масштабируется в рамках нового федерального проекта «Производительность труда», который является частью национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика»<sup>4</sup>. При этом акцент смещается от управления повышением производительности труда на предприятиях к управлению ее ростом в отраслях и в эко-

---

<sup>2</sup> Решетников: производительность труда в РФ пять лет росла выше, чем в Германии. ТАСС, 14.10.2025. <https://tass.ru/ekonomika/25339457>

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Этот проект является правопреемником и логическим продолжением мероприятий национального проекта «Производительность труда», реализуемого в период 2019–2024 гг. С 2025 г. предприятия – участники национального проекта «Производительность труда» приобретают статус участников федерального проекта «Производительность труда» и имеют право пользоваться мерами поддержки, предусмотренными паспортом для предприятий федерального проекта «Производительность труда».

номике в целом. В целях достижения показателя по приросту производительности труда на 20,7% к 2030 г. (по отношению к 2023 г.)<sup>5</sup> требуется выстроить работу по повышению производительности труда в новом направлении – сверху вниз – и системно.

Чтобы выполнить задачи, поставленные Президентом Российской Федерации, потребуется сохранить темпы последних двух лет, или 20,7% накопленного прироста, к 2030 г., как одного из факторов обеспечения необходимой динамики роста экономики. Однако до сих пор на отраслевом и региональном уровнях отсутствует единый подход к определению необходимых инструментов достижения этой цели. Кроме того, с учетом неопределенности результата и его зависимости от внешних дестабилизирующих экономику факторов, многие эксперты ставят под сомнение саму возможность подобного увеличения производительности труда. Также есть вероятность появления еще одной проблемы, связанной с высокими рисками дестабилизации социально-экономических отношений при излишнем административном воздействии на субъекты. В данных случаях необходимо содействие в повышении готовности работников и работодателей к росту производительности собственного труда.

Цель настоящего исследования – сформировать системное представление о целях и механизмах управления производительностью труда в Российской Федерации на макро-, отраслевом, региональном и организационном уровнях и обосновать направления их развития в условиях реализации нового федерального проекта «Производительность труда».

## **Обзор литературы на тему производительности труда в новейшей истории России**

Тема производительности труда в сложившихся геополитических и экономических условиях важна как никогда. Еще пять лет назад подобное утверждение было актуально из-за реализации профильного национального проекта, но сегодня значение производительности труда стало намного больше. Причин тому несколько: сам запрос на увеличение производительности труда со стороны экономики в условиях санкционного давления, отсутствие возможностей компенсировать снижение количества трудоспособного населения кроме как через рост производительности труда, целевые установки нового федерального проекта «Производительность труда» с крайне амбициозными показателями.

---

<sup>5</sup> Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf>

Исследования ученых и их выводы лишь подчеркивают значимость темы. Так, в статье коллектива авторов О.А. Колесниковой, Е.В. Масловой и И.В. Околелых подчеркивается, что «в качестве основного источника интенсивного развития российской экономики выступает рост производительности труда, резервы которой не ограничены, но, к сожалению, недостаточно реализуются» [11, с. 130].

За последнее десятилетие ученые изучали разные аспекты темы, конкретные факторы и резервы роста производительности труда. Какое-то время основным инструментом повышения производительности считалось создание высокопроизводительных рабочих мест, затем – внедрение бережливого производства на крупных предприятиях, последние годы – цифровизация экономики и активное внедрение искусственного интеллекта в бизнес-модели. Отдельное направление исследований – это изучение региональных и отраслевых особенностей производительности труда в отечественной экономике. Результаты научных работ подтверждают, что и первое, и второе активно влияют на производительность, причем отраслевая специфика производственного процесса вносит свои особенности и дифференцирует возможности повышения производительности труда значительно больше, чем региональные особенности, что будет показано далее.

Можно выделить несколько научных работ, в которых представлены особенности производительности труда в разных отраслях. В предшествующей авторской статье [22] представлены базовые инструменты повышения организационной эффективности в горнодобывающей промышленности, к которым авторы относят: централизацию, оптимизацию процессов, аутсорсинг и аутплейсмент, совмещение функций и др. Еще в одной прикладной работе С.А. Белановского, осмысливающей опыт повышения производительности труда в конкретной организации, показано, что значительный резерв роста показателя находится в использовании инструментов оптимизации структуры, процессов, численности сотрудников [21].

Что касается региональной дифференциации производительности труда, то она существует, но уникальные особенности выделить в этом направлении сложно. По оценкам ученых, в региональном разрезе наиболее производительные – Москва и Санкт-Петербург, разрыв между регионами значительный, еще больше отраслевые различия. В исследовании О.В. Губиной и А.А. Проворовой проанализированы данные о производительности труда в Арктике [5] и показано, что высокие значения данного показателя определяются отраслевой специализацией на добычу полезных ископаемых, их финансирования, деятельностью бизнес-структур, строительством и торговлей, даже вне учета внутриотраслевых процессов, отмечаемых в ряде исследований. Н.В. Громова и А.Г. Дмитриев формализовали «дорожную карту» раз-

работки и внедрения программ повышения производительности на уровне предприятия с акцентом на технологичности и управляемости процессом, а не только на инструментах, отметив при этом необходимость связи производственных улучшений с управленческой и кадровой трансформацией [4]. В.В. Голикова и соавторы дифференцировали характеристики малоэффективных предприятий и ограничения роста эффективных, обозначая необходимость акцентирования политики с простого наращивания подготовки кадров к селективной поддержке фирм-лидеров [7]. И.А. Минаков и соавторы в результате комплексной оценки факторов роста производительности в аграрном секторе акцентировали внимание на значении технологических и структурных параметров, а не только на ценовой конъюнктуре [15]. И.Г. Решетникова и Д.С. Баянов обосновали необходимость сочетания технологических изменений с институциональными и организационными преобразованиями при сохранении роли государственной поддержки и механизмов аграрной политики [17]. При этом ряд исследователей указывают на конвергенцию регионов по уровню их производительности труда. Например, в статье Л.В. Мельниковой [14] показано, что наблюдаемое сближение территорий в большей степени происходит за счет эффективного использования специализации регионов, особенно в азиатской части РФ.

В статье В.Л. Бабурина показано, что в стране существует макротренд повышения производительности труда с юго-запада на северо-восток, с аномалиями, связанными с агломерационным эффектом (Московский и Санкт-Петербургский столичные регионы, Татарстан, Новосибирская область). Урал, по мнению ученого, является наиболее целостным территориальным образованием, демонстрирующим средние по России значения производительности труда при минимальной внутренней неоднородности [1]. Исследование, проведенное Е.А. Единак, позволило сделать выводы о сильном влиянии избыточной дифференциации доходов (в первую очередь трудовых) и потребления населения, что в итоге влияет не только на спрос, но и на развитие отраслей, а также на их эффективность [8]. Это в очередной раз подчеркивает, что проблему низкой производительности труда невозможно устранить разовыми решениями – необходим учет множества системных факторов. В работе А.А. Липидуса представлен механизм оценки производительности труда в строительной отрасли, а также факторов, которые на нее влияют [12]. По мнению ученого, учет значений их параметров в разрабатываемых методиках позволяет корректировать предлагаемые меры по повышению эффективности всей отрасли. К сожалению, описание апробации этого подхода и результаты расчетов не приведены, что не позволяет оценить эффективность методики и возможности ее использования в других отраслях.

Промышленность – это важнейшая отрасль для страны, поэтому тема производительности труда в промышленности раскрывается в большом количестве научных работ. Считаем необходимым выделить статью Д.М. Журавлева, В.К. Чаадаева, Е.Б. Михеева, в которой анализируются показатели по отрасли, выделяются проблемы, предлагаются меры по повышению эффективности труда, а в качестве одного из решений авторы видят использование цифровых платформ в отрасли [9]. У большинства исследователей в этой области ключевое решение по повышению производительности труда и снижению отраслевых различий кроется в избирательном подходе к определению приоритетов государственной поддержки территорий. И.П. Глазырина и соавторы провели сравнительный анализ динамики и пространственной дифференциации производительности труда в регионах России и сопредельных регионах Китая на основе статистических данных и выявили, что в обеих странах производительность в промышленном секторе традиционно выше средней по экономике. При этом следует обратить внимание на позитивную динамику и опыт дальневосточных территорий [2]. В то же время С.В. Макар и А.В. Ярашева, также занимающиеся исследованиями экономики Дальнего Востока страны [13], высказали предположение, что в росте производительности труда важное значение имеет системное управление экономикой региона. И.В. Гришина и соавторы выявили отсутствие универсального эффекта диверсификации на производительность труда, однако возможность видят в предложении по политической селективности на основе региональной типологии [3]. Е.В. Потапцева и О.А. Пономарева обратили внимание на роль цифровой трансформации предприятий конкретного региона в контексте национальных программ и определили узкие места в реализации потенциала цифровых инструментов для повышения производительности. В числе важных факторов, определяющих перспективы совершенствования этого процесса, – цифровая зрелость предприятий, компетенции менеджмента, снижение инфраструктурных барьеров. [16].

Чем больше продуманных решений, которые в дальнейшем могут использоваться в комплексе, будет сформулировано и предложено, тем больших эффектов могут получить регионы и отрасли, и в результате – вся экономика страны.

Завершая обзор научных трудов на тему отраслевых особенностей производительности труда, следует выделить статью коллектива авторов под руководством Е.И. Кадочниковой [10], в которой сделан вывод о необходимости разработки отраслевых дорожных карт развития каждой отрасли. Это предложение нашло отражение в формулируемых в настоящее время отраслевых программах повышения производительности труда.

Отметим, что в зарубежных научных изданиях тема системного управления производительностью труда в стране представлена более широко и подробно по сравнению с публикациями в российских научных журналах. В частности, можно выделить статью коллектива авторов под руководством Т. Корнеевой, в которой представлено описание системы управления производительностью труда, принципы, программы повышения на уровне отдельных предприятий, которые синхронизированы через общие методические подходы к управлению [23].

Многие исследователи видят связь между производительностью труда и рынком труда (занятостью) [19; 20], но, к сожалению, она в большинстве случаев сводится к тезису ученых о том, что нужно стимулировать мотивацию людей (через повышение уровня оплаты труда) и использовать «окна возможностей», что приведет к росту эффективности их работы [6]. Более глубоких попыток осмыслить взаимосвязь показателей рынка труда и производительностью труда не так много. При этом одна из причин роста актуальности темы заключается в том, что проблема сокращения численности населения и дефицита трудоспособного населения в текущий период истории страны может быть решена через повышение производительности труда.

Отдельно отметим локальные попытки обосновать возрастающее значение роли системы образования в решении проблем в области производительности труда. Так, например, Ж.Т. Тощенко предлагает: профориентацию, производственную практику, профессиональную адаптацию, которые в совокупности позволяют повысить эффективность не только обучения в вузе, но и последующей работы на предприятиях [18].

Таким образом, несмотря на большое количество разнообразных по направлениям и качеству научных работ в отечественных изданиях, представлений о том, как выглядит (или может выглядеть) система управления производительностью труда в нашей стране, нет – сама система не сформирована, не описана и недостаточно изучена. Большая часть научных публикаций носит фрагментарный характер, обращается к отдельным вариантам методических внедрений на уровне предприятия, к структурным ограничениям на уровне предприятий (и реже – отраслей), к технологическим факторам, что не позволяет оценить влияние предлагаемых решений на всю систему в долгосрочной перспективе.

### **Предпосылки актуализации темы производительности труда в РФ**

С 2019 по 2024 г. в России действовал национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости». Акцент был сделан на адресной работе с опорными предприятиями реального сектора, составляющими основу несырьевого ВВП.

Его реализация была осуществлена с помощью развития системы консалтинга, представленной Федеральным и 60 региональными центрами компетенций. Предприятия могли воспользоваться их услугами по анализу и оптимизации процессов с помощью технологий бережливого производства. Проекты по повышению производительности труда смогли заказывать не только крупные корпорации, но и компании среднего сегмента. Тысяча экспертов помогли бизнесу быть эффективнее за счет внедрения практик бережливого производства, чтобы правильно задействовать внутренние ресурсы, устранять простои и потери, оптимизировать логистику. За это время у большинства представителей бизнеса, участвующих в проектах повышения производительности труда, сформировался запрос на культуру непрерывных улучшений. Многие из них стали заниматься производительностью труда собственными силами, в том числе за счет обучения менеджмента, сотрудников, технологических решений, используя системные меры господдержки.

В рамках национального проекта до 2024 г. были определены следующие цели по повышению производительности труда: рост производительности труда на вовлеченных организациях – 5% в год не менее чем у 50% участников проекта. Согласно отчетным документам<sup>6</sup>, у 69% из них было зафиксировано достижение целевого показателя. Количество охваченных предприятий – 6 тыс. субъектов из 6 718. На этом этапе национальный проект был сосредоточен только на предприятиях базовых несырьевых отраслей (далее – БНО).

Ключевым звеном системы поддержки предприятий, планирующих повысить производительность труда, стал Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (далее – ФЦК), который объединил более одной тысячи экспертов по бережливому производству, в том числе из таких компаний, как РЖД, Ростех, Росатом. Были созданы 60 региональных центров компетенций (далее – РЦК) и три корпоративных центра компетенций (далее – КЦК). ФЦК удалось достичь частичную окупаемость, выйдя на показатель в 17,5% финансирования за счет внебюджетных источников. По оценкам платформы, на предприятиях – участниках проектов удалось сократить кадровую потребность более чем на 130 тыс. человек. Производительность труда у них оказалась в среднем на 5% выше по сравнению с организациями, которые не вошли в контур проекта, во многом за счет увеличения выработки продукции на 61%. Была организована и просветительская и образовательная деятельность: более 100 тыс. сотрудников предприятий и региональных команд было обучено инструментам бережливого производства.

<sup>6</sup> Нацпроект «Производительность труда»: итоги работы в цифрах // НО «Национальные приоритеты». <https://национальныепроекты.рф/news/natsproekt-proizvoditelnost-truda-itogi-raboty-tsifrakh/> (дата обращения: 23.09.2025).

Специально для модерирования работы ФЦК и участников проекта была создана платформа «Производительность.рф» – точка сборки цифровых сервисов для всех участников федерального проекта. На макроуровне она включала в себя систему дашбордов мониторинга производительности труда и достижения национальных целей для высших должностных лиц субъектов РФ, на отраслевом и региональном уровнях – сервисы для отбора и работы с организациями, на уровне предприятия – сервисы для внедрения решений по повышению производительности труда и онлайн-площадка для обучения и информирования участников. Данная платформа охватила более 30 тыс. зарегистрированных организаций, было создано более 274 тыс. личных кабинетов активных пользователей.

После завершения национального проекта в 2024 г. была осуществлена его пересборка с учетом новых национальных целей и подходов к их достижению. Новый – уже федеральный – проект «Производительность труда», запущенный в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», предполагает обновленные ориентиры. Прежде чем оценить возможность их достижения в действующей системе управления производительностью труда, проанализируем текущее состояние показателя «производительность труда» в масштабе страны.

### **Анализ показателей производительности труда в РФ**

За последние несколько десятилетий вопрос сопоставления уровней производительности труда в разных странах поднимался в первую очередь для того, чтобы подчеркнуть значительное отставание России от других развитых стран – с 5 раз в 2009 г. до 2–2,5 раз в 2023 г. В среднем за последние пять лет темп прироста показателя составил 1,5%, причем за последние два года рост составил 2,7% (см. табл. 1).

Двукратное отставание от стран-лидеров обусловлено рядом причин: историческими предпосылками, технологическим развитием, специализацией стран на высокотехнологичных отраслях. Прирост производительности труда в нашей стране был высоким, но его оказалось недостаточно для того, чтобы догнать страны-лидеры.

Данные о производительности труда по разным отраслям показывают, что за последнее десятилетие сформировались отраслевыми лидерами, которые смогли достичь значительного опережения в показателях производительности по сравнению со средними значениями по экономике, и наоборот, ряд отраслей демонстрируют низкие показатели производительности труда, в первую очередь в социальной сфере, строительстве, гостиничном бизнесе и общепите (см. табл. 2).

Таблица 1

**Показатели производительности труда по разным странам по итогам 2023 г., тыс. долл. США (ППС) на одного занятого**

Страна	Производительность труда, тыс. долл. (ППС) на одного занятого	Средний темп прироста производительности за пять лет (2018–2023 гг.), %
Ирландия	252,8	2,0
Норвегия	200,4	0,5
США	172,1	1,9
Германия	138,6	0,1
Южная Корея	98,3	0,8
Япония	92,5	0,5
Россия	88,4	1,5
Казахстан	86,3	2,0
Болгария	72	3,0
Китай	46,6	5,0
Индия	24,5	1,8

*Источник:* составлено авторами по данным: МВФ. <https://www.imf.org/en/Publications/Publications-By-Subject?subject=Labor%20productivity>; МОТ. <https://ilostat ilo.org/topics/labour-productivity/>; ОЭСР. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/labour-productivity-and-utilisation.html>; Росстат. [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus\\_strani\\_mira\\_2023.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus_strani_mira_2023.pdf) (дата обращения: 02.09.2025).

Медианное значение производительности труда по совокупности отраслей составляет около 2,2 млн руб. на занятого, что соответствует сектору государственного управления, военного и социального обеспечения, однако с учетом структуры занятости медианная производительность экономики, т. е. взвешенная по занятости, ниже – порядка 1,9 млн руб., что отражает концентрацию занятости в низко- и средне-продуктивных секторах и зону структурного давления. Разрыв между лидирующими отраслями и медианным уровнем достигает 8–10 раз, что отражает высокую межотраслевую дифференциацию и обосновывает необходимость отраслевой дифференцированной политики повышения производительности труда.

Как видно из табл. 2, самая низкая производительность труда характерна для самозанятых, в пересчете по столбцу с данными о производительности труда по ВДС выработка на одного самозанятого составляет около 100 тыс. руб., что, например, в 198 раз ниже по сравнению с производительностью труда на одного человека в отрасли добычи полезных ископаемых. Факторы лидерства добывающей промышленности являются отдельной темой для исследования. Тем не менее расчет корреляции между двумя рядами данных – производительностью труда и уровнем занятости в отрасли от общей численности занятых –

**Лидеры и аутсайдеры среди отраслей в РФ  
по производительности труда к 2024 г.**

Отрасль	Производительность труда, млн руб. / человек по валовой добавленной стоимости (ВДС)	Занятость в отрасли, млн человек	Доля занятых в отрасли от общей численности занятых, %
<b>Лидеры</b>			
Добыча полезных ископаемых	19,8	1,6	2,2
Операции с недвижимым имуществом	15,3	1,2	1,7
Информация и связь	5,2	1,4	1,9
Финансы и страхование	4,4	1,6	2,2
Научная, административная деятельность, сопутствующие дополнительные услуги	3,0	4,7	6,4
Обрабатывающие производства	3,0	10,2	14,0
Обеспечение электроэнергией и газом	2,7	1,7	2,4
Торговля	2,3	11,2	15,3
<b>Аутсайдеры</b>			
Государственное управление, военное и социальное обеспечение	2,2	5,1	7,0
Транспорт	2,1	6,5	8,9
Малое и среднее предпринимательство	1,9	29,0	37,7
Культура и спорт	1,2	1,5	2,1
Сельское хозяйство	1,1	4	5,5
Водоснабжение и водоотведение	1,0	0,5	0,7
Строительство	0,9	4,9	6,7
Образование	0,8	7,1	9,7
Гостиницы и общепит	0,5	2,0	2,7
Здравоохранение и социальные услуги	0,5	5,8	7,9
Самозанятые	0,1	10,0	13,6

Источник: составлено авторами по данным Росстата. [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab\\_sila\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2024.pdf) (дата обращения: 23.09.2025).

показал наличие значимой отрицательной связи (-0,63) между ними, т. е. высокопроизводительные отрасли характеризуются меньшей численностью работников относительно общего числа занятых. Однако это не означает, что высокопроизводительные отрасли не испытывают необходимость в наращивании кадров в попытках повысить эффективность в ней: приток новых работников всегда необходим в любую отрасль, поскольку меняются технологии и подходы к управлению и всегда есть отраслевые особенности, которые необходимо учитывать. Современные организации испытывают потребность в новых механизмах, связанных с работой с персоналом и его развитием, обучением высокопроизводительному труду и культуре такого труда, а также высвобождением времени для освоения соответствующих техник, приемов и знаний.

Таблица 3

**Показатели плана по достижению общенациональных целей для обеспечения накопленного прироста производительности труда к 2030 г.\***

Отрасль	Валовая добавленная стоимость на одного занятого в 2023 г., млн руб.	Прирост с 2012 по 2023 г., %	Прирост с 2024 по 2030 г., %
Сельское хозяйство	1,1	54,1	16,0
Обрабатывающее производство	3,0	38,1	25,0
Информация и связь	5,1	23,5	32,0
Операции с недвижимостью	15,3	17,6	33
Обеспечение электроэнергией, газом	2,7	13,2	19,0
Водоснабжение, водоотведение	1,0	8,1	16,0
Строительство	0,9	1,4	23,0
Гостиницы и общепит	0,5	1,7	29,0
Добыча полезных ископаемых	19,8	-1,0	9,0
Транспортировка и хранение	2,1	-1,7	15,0
Торговля оптовая и розничная	2,3	-6,5	27,0

\* Производительность труда в рамках федерального проекта «Производительность труда» по социальной сфере считается по методикам в натуральном выражении по каждой отрасли социальной сферы отдельно (высшее образование, просвещение, спорт, медицина, культура, труд и социальная защита).

Источник: составлено авторами по данным: Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf>; данные Росстата [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDS\\_god\\_OKVED2\\_s\\_2011-2024.xlsx](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDS_god_OKVED2_s_2011-2024.xlsx).

Для выполнения ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) Единого плана по достижению национальных целей в большинстве отраслей экономики требуется ускорить рост производительности труда. Как минимум необходимо сохранить темп прироста показателя, который удалось достичь в последние два года. Сделать это нужно за счет работы с низкопроизводительными отраслями экономики, для которых характерны показатели производительности труда ниже медианных значений национальной экономики. Опережающих темпов по отношению к отраслям – лидерам по производительности труда необходимо добиться в организациях социальной сферы, отличающихся устойчиво низкой производительностью, а также в отраслях с низкой динамикой производительности (строительство, туризм) и с отрицательной динамикой (логистика, торговля). Оптимальные варианты прироста показателя по отраслям до 2030 г. приведены в табл. 3.

Для того чтобы отрасли вышли на целевые показатели, требуется корректировка архитектуры федерального проекта «Производительность труда», включая целеполагание, распределение ответственности между уровнями управления и набор применяемых инструментов: необходимо перейти от преимущественно проектно-универсальной модели реализации федерального проекта «Производительность труда» к системе многоуровневого управления при сохранении ключевых методических и организационных наработок предшествующего национального проекта.

### **Состояние системы управления производительностью труда в РФ и предложения по ее развитию**

Ключевой метрикой для анализа состояния отраслей является соотношение производительности и занятости. Обрабатывающая отрасль демонстрирует хорошие результаты – высокую производительность при высокой занятости. Есть отрасли, где производительность выше средней по России, но занятость невысокая: добыча, операции с недвижимостью, финансы и страхование. В этих отраслях потенциал роста небольшой ввиду большой капиталовооруженности труда работников.

Ключевой фокус исследования – отрасли с наибольшей занятостью, но с невысокой производительностью: торговля, строительство, обрабатывающее производство, сельское хозяйство, туризм – сектора, важные для экономики предложения. Отдельный вызов – социальная сфера, где производительность значительно ниже, чем в среднем по отраслям, а также требуются дополнительные метрики для анализа производительности труда через выработку на одного сотрудника, как правило, в натуральном выражении. Работа с малыми и средними предприятиями будет вестись в рамках отдельного федерального проекта.

Рост производительности должен стимулировать рост экономики, чтобы обеспечить целевой рост ВВП в 23,6% к 2030 г.<sup>7</sup> Это потребует как минимум сохранить темпы последних двух лет (не менее 2,5% в год).

Стимулирование инвестиций, реализуемые структурные изменения, развитие технологий, управленческие решения Правительства Российской Федерации (регулирование платформенной экономики, банкротства и пр.) дадут «естественный (минимальный) уровень» прироста производительности. Однако в условиях дефицита рабочей силы этого будет недостаточно.

Рост производительности труда должен рассматриваться как системный ответ на ключевые стратегические вызовы для социально-экономического развития нашей страны, включая:

- нарастающие кадровые ограничения, преодоление которых частично возможно за счет повышения производительности труда;
- необходимость ускорения структурных изменений в экономике, прежде всего в отраслях с низкой или стагнирующей производительностью при высокой занятости;
- трансформацию социальной сферы в условиях старения населения и необходимости решения намеченных задач по повышению качества жизни, в которой рост производительности труда существенно отстает от среднего уровня по экономике.

С учетом этих вызовов работа по повышению производительности труда масштабируется. Президент Российской Федерации В.В. Путин поручил охватить инструментами по стимулированию роста производительности труда 40% базовых несырьевых отраслей и все 100% организаций социальной сферы.

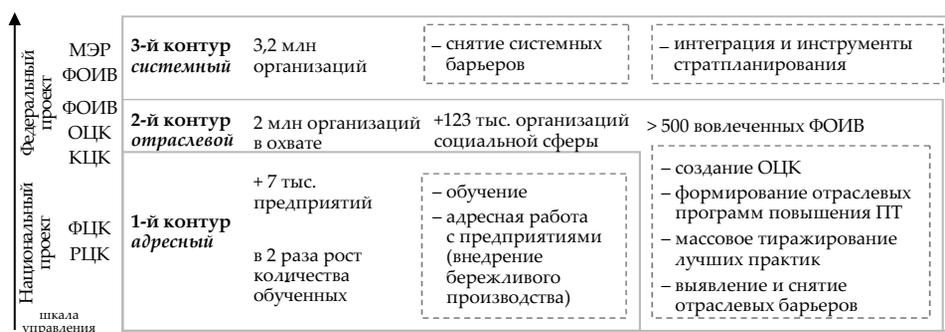
Предстоит выстроить систему, полагающуюся не на адресную работу с предприятиями, а на управление отраслями и экономикой в целом. Ключевая цель по росту производительности труда в экономике составляет 20,7% накопленного прироста производительности труда к 2030 г. Таким образом, задача конкретизируется в охват мероприятиями по повышению производительности труда не менее 40% предприятий страны, при этом по отношению к сегментам социальной сферы с низкой производительностью труда – стремиться к 100%-му охвату федеральных, региональных и муниципальных социальных организаций. Это сложная и масштабная задача. Так, исходя из открытых статистических данных, предстоит охватить более 120 тыс. органи-

---

<sup>7</sup> Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf>

заций социальной сферы, в которых трудится 11 млн человек, т. е. 15% всех занятых в стране<sup>8</sup>.

С учетом вышеобозначенного необходимо организовать работу по повышению производительности труда в стране на трех уровнях. *Системный уровень.* Производительность должна стать приоритетом на всех уровнях управления. Задача ведомств и федеральных органов исполнительной власти – синхронизировать мероприятия профильных нацпроектов с ростом производительности труда. *На отраслевом уровне* необходимо перейти от управления предприятием к управлению отраслью. Для этого создаются отраслевые центры компетенций (далее – ОЦК) в сфере производительности труда. Задача – выработка системных решений по повышению производительности и снятию отраслевых барьеров. Отраслевая программа должна стать ключевым рабочим документом. Она определяет зоны низкой производительности по сегментам крупных, средних и малых предприятий, а также инструменты работы в каждой из них: адресная работа экспертов центров компетенций различных уровней, тиражирование так называемых коробочных решений (продукты и обеспечительные решения со стандартизированным набором функций) и лучших практик, системные меры, в том числе изменение регулирования, новые технологии. *Адресный уровень* предполагает поддержку экспертов центров компетенций, которым необходимо будет сконцентрироваться на крупных и средних предприятиях с высокой занятостью (обрабатывающая промышленность, агропромышленный комплекс) и в отраслях с низкой производительностью труда. Масштабы работы на всех этих уровнях представлены на рис. 1.



*Примечание.* МЭР – Министерство экономического развития РФ; ФОИВ – федеральные органы исполнительной власти; ФЦК, ОЦК, РЦК, КЦК – федеральные, отраслевые, региональные, корпоративные центры компетенций; ПТ – производительность труда. *Источник:* составлено авторами.

*Рис. 1.* Масштабы работы на всех уровнях системы управления производительностью труда до 2030 г.

<sup>8</sup> Труд и занятость в России. 2023: Стат.сб. / Росстат. Т. 78. М., 2023. [https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2023.pdf](https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf)

Рост производительности труда даст положительные результаты всем участникам социально-экономической системы:

- для бизнеса он влечет за собой рост операционной эффективности;
- для государства и регионов решаются ключевые проблемы: высвобождаются неэффективные затраты на проекты развития, минимизируется негативное влияние кадрового дефицита на всю экономику страны;
- для населения – повышается качество социальных услуг, резервы эффективности перераспределяются на рост оплаты труда.

В рамках реализации проекта в предыдущие шесть лет применялись подходы в работе с производительностью «снизу вверх». Важно было достичь результатов на микроуровне, на конкретных предприятиях. В настоящее время стоит задача работать в новом направлении: «сверху вниз». То есть выстроить работу, начиная с государственного уровня до конкретного субъекта – предприятия и организации – путем развертывания программ повышения производительности труда по отраслям. В настоящее время на уровне государства ведется разработка и утверждение отраслевых программ повышения производительности труда. Важно, чтобы у всех участников были одинаковый план действий, целеполагание и понимание, как использовать имеющийся инструментарий и какие системные задачи нужно решить.

Еще одним вызовом является устойчивость внедренных изменений: необходимо выстроить работу над «самовоспроизведением» системы, когда высокая эффективность работы государства и его институтов, предприятия и отдельно взятого человека становится общей ценностью и нормой поведения.

Исходя из изложенного выше, перед Минэкономразвития России и отраслевыми федеральными органами исполнительной власти для эффективной реализации федерального проекта «Производительность труда» могут быть поставлены следующие задачи.

Задача № 1: обеспечить взаимосвязь целей и инструментов их достижения на трех уровнях: «предприятие–отрасль–регион». Для ее решения необходимо детализировать цели повышения производительности труда в Едином плане по достижению национальных целей до подотраслей, закрепить ответственных ФОИВ за достижение показателя по каждой подотрасли; договориться о методике расчета производительности на всех уровнях: экономика в целом, отрасль, регион, предприятие; обеспечить всех участников детализированной, достоверной и оперативной информацией для анализа результатов процесса управления; закрепить понятие «отраслевая программа повышения производительности труда» в документах стратегического планирования; включить мероприятия отраслевых программ повышения производительности труда в отраслевые нацпроекты / госпрограммы.

Задача № 2: сформировать культуру в сфере повышения производительности для обеспечения преемственности и необратимости изменений, инициированных федеральным проектом.

Для этого необходимо:

- обеспечить информированность руководства и сотрудников предприятий и организаций социальной сферы как основных представителей низкопроизводительных отраслей о целях повышения производительности, имеющихся инструментах, реализуемых программах и выгодах, которые получает каждый участник;
- включить тематику производительности труда в повестку молодежных движений (в том числе через проекты АНО «Россия – страна возможностей»);
- включить в образовательные программы школ, колледжей, университетов модуль по основам бережливого производства, доступный для обучающихся и педагогов;
- через платформу «Производительность.рф» обеспечить онлайн обучение инструментам повышения производительности труда с возможностью сертификации и повышения экспертного уровня;
- включить показатели производительности труда в рейтинги, связанные с оценкой деятельности органов власти (включая рейтинги АСИ: рейтинг качества жизни, рейтинг инвестиционной привлекательности, ЭКГ-рейтинг).

Важно, чтобы активности в этой сфере носили системный характер, предполагающий взаимосвязь активностей на разных уровнях: национальном, отраслевом, региональном, организационном. В целях обеспечения системного характера управления производительностью труда предлагаемые меры целесообразно рассматривать в логике разграничения целей и механизмов на национальном, отраслевом и региональном уровнях, каждый из которых решает собственные задачи и дополняет другие уровни управления (см. табл. 4).

## Заключение

В результате проведенного исследования получены следующие результаты.

Установлено, что достижение целевых показателей роста производительности труда в экономике РФ требует вовлечения в мероприятия по повышению производительности низкопроизводительных отраслей с высокой занятостью, доля которых определяет общий уровень показателя. Подтверждено, что отрасли с высокой производительностью труда и низкой занятостью обладают ограниченным потенциалом влияния на совокупную динамику производительности в масштабах всей экономики. Выявлена статистически значимая обратная

**Многоуровневая система управления производительностью труда:  
цели, механизмы и ожидаемые результаты**

<b>Цель</b>	<b>Ключевые механизмы</b>	<b>Ожидаемые результаты</b>
<b>Национальный уровень (уровень создания системной рамки)</b>		
Формирование институциональных, регуляторных и информационных условий устойчивого роста производительности труда в масштабах экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегическое целеполагание и декомпозиция национальных целей;</li> <li>– синхронизация национальных проектов и госпрограмм;</li> <li>– унификация методологии измерения производительности труда;</li> <li>– устранение системных регуляторных барьеров;</li> <li>– развитие цифровой инфраструктуры мониторинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– единые правила и ориентиры роста производительности труда;</li> <li>– сопоставимость данных на всех уровнях;</li> <li>– снижение макроэкономических и социально-экономических рисков</li> </ul>
<b>Отраслевой уровень (главный уровень масштабирования)</b>		
Обеспечение опережающего роста производительности труда в отраслях с учетом их структурных, технологических и организационных особенностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отраслевые программы повышения производительности труда;</li> <li>– деятельность отраслевых центров компетенций;</li> <li>– типизация и тиражирование лучших практик;</li> <li>– снятие отраслевых нормативных и технологических барьеров;</li> <li>– дифференцированный подход к сегментам предприятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост производительности в массовых и социально значимых секторах;</li> <li>– снижение межотраслевой дифференциации;</li> <li>– масштабируемость решений</li> </ul>
<b>Региональный уровень (уровень адаптации и интеграции)</b>		
Адаптация национальных и отраслевых механизмов повышения производительности труда к территориальным условиям и структуре региональной экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– региональные программы и проектные офисы;</li> <li>– работа региональных центров компетенций;</li> <li>– интеграция с системой образования и рынком труда;</li> <li>– адресная поддержка предприятий;</li> <li>– мониторинг устойчивости результатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение вовлеченности организаций;</li> <li>– учет региональной специфики;</li> <li>– устойчивость внедряемых изменений</li> </ul>

Цель	Ключевые механизмы	Ожидаемые результаты
Организационный уровень (уровень создания производительности, практической проверки)		
Обеспечение устойчивого роста производительности труда при одновременном повышении эффективности труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимизация и стандартизация бизнес-процессов;</li> <li>– внедрение бережливого производства;</li> <li>– развитие управленческих и профессиональных компетенций;</li> <li>– технологическое и цифровое обновление;</li> <li>– согласование мотивации и условий труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост выработки и добавленной стоимости;</li> <li>– повышение эффективности и воспроизводимости результатов;</li> <li>– снижение социальной напряженности и рисков интенсификации труда</li> </ul>

Источник: составлено авторами.

зависимость между уровнем производительности труда и численностью занятых по отраслям, что указывает на структурный характер проблемы роста производительности труда. Обосновано, что сохранение темпов прироста производительности труда последних лет возможно при переходе от фрагментарных мер к системному управлению производительностью труда на отраслевом и макроэкономическом уровнях. Разработана концептуальная модель трехуровневой системы управления производительностью труда, обеспечивающая масштабирование инструментов повышения производительности и снижение социально-экономических рисков. Обоснован переход от преимущественно микроуровневых инструментов повышения производительности труда к многоуровневой системе управления, включающей системный, отраслевой и адресный уровни.

Как показал проведенный анализ, показатель производительности труда в стране продолжает расти, несмотря на сложные экономические условия и воздействие негативных факторов. Россия уже не в аутсайдерах среди других развитых стран. Но для сохранения темпов роста необходимо продолжить системную работу по созданию условий для увеличения производительности труда во всех организациях и отраслях. За последние два года темп прироста производительности труда составлял 2,7%. Однако для реализации национальных целей и следования ориентирам, определенным государством, необходимо, чтобы прирост сохранился на данном уровне вплоть до 2030 г.

Можно ли удерживать подобный темп в целом по экономике? С одной стороны, да, можно, так как резервы роста производительности труда еще есть, с другой – точно не за счет экстенсивных методов и повышения

интенсивности труда и нагрузки на субъектов. Потери, которые мешают росту, должны устраняться на всех уровнях: федеральном – за счет экономической политики государства, отраслевом – за счет программ консолидации лучшего отраслевого опыта и его трансляции в организации, региональном – за счет правильной организации работы в регионе и учета особенностей территорий, организационном – с помощью использования эффективных методологий повышения производительности труда и организационной эффективности, личностном – за счет правильной мотивации и осмысления роли человека на рабочем месте.

#### ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. *Бабурин В.Л.* Анализ производительности реального сектора экономики регионов России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о Земле. 2024. Т. 69. № 4. С. 608–626. [Baburin V.L. Analysis of real sector productivity in regions of Russia // Vestnik of Saint-Petersburg University. Earth sciences. 2024. Vol. 69. No. 4. Pp. 608–626. (In Russ.)] DOI: 10.21638/spbu07.2024.401. EDN: HUZQVW.
2. *Глазырина И.П., Забелина И.А., Фалейчик Л.М.* Производительность труда в регионах Востока России и Северо-Востока КНР // Проблемы Дальнего Востока. 2024. № 5. С. 109–126. [Glazyrina I.P., Zabelina I.A., Faleychik L.M. Labor productivity in eastern regions of Russia and northeast China // Problems of Far East. 2024. No. 5. Pp. 109–126. (In Russ.)] DOI: 10.31857/S0131281224050086. EDN: KAZTHG.
3. *Гришина И.В., Польшнев А.О., Угрюмова А.А.* Влияние диверсификации экономики на производительность труда в российских регионах // Регионология. 2024. Т. 32. № 4 (129). С. 691–711. [Grishina I.V., Polyniyev A.O., Ugryumova A.A. Impact of economic diversification on labor productivity in Russian regions // Regional studies. 2024. Vol. 32. No. 4 (129). Pp. 691–711. (In Russ.)] DOI: 10.15507/2413-1407.129.032.202404.691-711. EDN: KXZLHN.
4. *Громова Н.В., Дмитриев А.Г.* Технология разработки и практической реализации программ в области управления производительностью труда // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 2. С. 179–184. [Gromova N.V., Dmitriev A.G. Technology for designing and practical implementation of programs in the field of labor productivity management // Forging and stamping production. Processing materials by pressure. 2024. No. 2. Pp. 179–184. (In Russ.)] EDN: DAQFZM.
5. *Губина О.В., Проворова А.А.* Производительность труда в Российской Арктике: структурная динамика и регионально-отраслевые тенденции // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2024. Т. 27. № 3 (85). С. 27–43. [Gubina O.V., Provorova A.A. Labor productivity in the Russian Arctic: structural dynamics and regional-sectoral tendencies // North and market: formation of economic order. 2024. Vol. 27. No. 3 (85). Pp. 27-43. (In Russ.)] DOI: 10.37614/2220-802X.3.2024.85.002. EDN: EKDHIY.
6. *Денисова И.А., Карцева М.А.* Кадровый вопрос: кризис или окно возможностей? // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 4 (65). С. 259–266. [Denisova I.A., Kartseva M.A. Personnel issue: crisis or window of opportunity? // Journal of the New Economic Association. 2024. No. 4 (65). Pp. 259–266. (In Russ.)] DOI: 10.31737/2221-2264\_2024\_4\_259-266. EDN: GUZMJZ.

7. Голикова В.В., Муковкин С.К., Казун А.П., Ершова Н.В. Дефицит квалифицированных рабочих в обрабатывающей промышленности: следствие неэффективности фирм или препятствие для роста эффективных? // Вопросы экономики. 2025. № 2. С. 39–65. [Golikova V.V., Mukovnin S.K., Kazun A.P., Ershova N.V. Shortage of skilled workers in manufacturing: inefficient firms or barrier to efficient growth? // Voprosy ekonomiki. 2025. No. 2. Pp. 39–65. (In Russ.)] DOI: 10.32609/0042-8736-2025-2-39-65. EDN: GYDBJA.
8. Единак Е.А. Влияние отраслевой структуры производства на формирование и распределение рабочих мест // Проблемы прогнозирования. 2024. № 1 (202). С. 6–22. [Edinak E.A. Impact of production structure on job creation and distribution // Studies on Russian Economic Development. 2024. No. 1 (202). Pp. 6–22. (In Russ.)] DOI: 10.47711/0868-6351-202-6-22. EDN: NXJNRF.
9. Журавлёв Д.М., Чаадаев В.К., Михеев Е.Б. Факторы роста производительности труда промышленного сектора в условиях структурной перестройки экономики // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 1. С. 49–62. [Zhuravlyov D.M., Chaadaev V.K., Mikhayev E.B. Factors influencing labor productivity growth in the industrial sector amid economic restructuring // Russian Journal of Industrial Economics. 2025. Vol. 18. No. 1. Pp. 49–62. (In Russ.)] DOI: 10.17073/2072-1633-2025-1-1425. EDN: QVAPOE.
10. Кадочникова Е.И., Багаутдинова Н.Г., Хординов С.О. Отраслевые тенденции совокупной факторной производительности: где потенциал роста? // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18. № 4. С. 876–897. [Kadochnikova E.I., Bagautdinova N.G., Homidov S.O. Sectoral trends in total factor productivity: where is the potential for growth? // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Vol. 18. No. 4. Pp. 876–897. (In Russ.)] DOI: 10.21202/2782-2923.2024.4.876-897. EDN: TTOULE.
11. Колесникова О.А., Маслова Е.В., Окоলেখ И.В. Производительность труда в современной России: проблемы теории и практики учета и обеспечения роста // Социально-трудовые исследования. 2025. № 1 (58). С. 129–140. [Kolesnikova O.A., Maslova E.V., Okolelykh I.V. Labor productivity in contemporary Russia: problems of theory and practice of accounting and ensuring growth // Social-Labor research. 2025. No. 1 (58). Pp. 129–140. (In Russ.)] DOI: 10.34022/2658-3712-2025-58-1-129-140. EDN: FDGPDV.
12. Лapidус А.А. Метод повышения производительности труда в строительстве // Вестник МГСУ. 2024. Т. 19. № 8. С. 1365–1372. [Lapidus A.A. Method for increasing labor productivity in construction // Vestnik MGSU. 2024. Vol. 19. No. 8. Pp. 1365–1372. (In Russ.)] DOI: 10.22227/1997-0935.2024.8.1365-1372. EDN: FANXKA.
13. Макаp С.В., Ярашева А.В. Производительность труда: особенности дифференциации социально-экономического пространства Дальнего Востока России // Народонаселение. 2024. Т. 27. № 3. С. 193–205. [Makar S.V., Yarasheva A.V. Labor productivity: peculiarities of socio-economic differentiation of the Far East of Russia // Population. 2024. Vol. 27. No. 3. Pp. 193–205. (In Russ.)] DOI: 10.24412/1561-7785-2024-3-193-205. EDN: ETWVMS.
14. Мельникова Л.В. Анализ структурных оснований межрегиональной дифференциации производительности труда // Регион: экономика и социология. 2024. № 1(121). С. 177–200. [Melnikova L.V. Structural bases of interregional differences in labor productivity // Region: Economy and Sociology. 2024. No. 1(121). Pp. 177–200. (In Russ.)] DOI: 10.15372/REG20240105. EDN: EDVXRP.

15. Минаков И.А., Иванова Е.В., Дубовицкий А.А., Климентова Э.А. Производительность труда в сельском хозяйстве и факторы ее повышения // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 2. С. 11–16. [Minakov I.A., Ivanova E.V., Dubovitskiy A.A., Klimentova E.A. Labor productivity in agriculture and factors contributing to its increase // Economy of Agricultural and Processing Enterprises. 2025. No. 2. Pp. 11–16. (In Russ.)] DOI: 10.31442/0235-2494-2025-0-2-11-16. EDN: KRBGVG.
16. Потаницева Е.В., Пономарева А.О. Цифровая трансформация предприятий Свердловской области в рамках нацпроекта «Производительность труда»: проблемы и перспективы реализации // Регион: экономика и социология. 2025. № 1 (125). С. 277–305. [Potaptsova E.V., Ponomaryova A.O. Digital transformation of enterprises in Sverdlovsk region within the national project “Labor productivity”: problems and prospects of implementation // Region: Economy and Sociology. 2025. No. 1 (125). Pp. 277–305. (In Russ.)] DOI: 10.15372/REG20250111. EDN: UUBQKC.
17. Решетникова И.Г., Баянов Д.С. Анализ организационно-экономических механизмов повышения производительности труда в сельскохозяйственном производстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 6. С. 63–71. [Reshetnikova I.G., Bayanov D.S. Analysis of organizational and economic mechanisms for increasing labor productivity in agricultural production // Economy of Agricultural and Processing Enterprises. 2025. No. 6. Pp. 63–71. (In Russ.)] DOI: 10.31442/0235-2494-2025-0-6-63-71. EDN: YBPCWA.
18. Тощенко Ж.Т. Формы участия высшего образования в решении проблем производительности труда // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2024. Т. 24. № 1. С. 28–42. [Toshchenko Zh.T. Forms of higher education participation in solving labor productivity issues // Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology. 2024. Vol. 24. No. 1. Pp. 28–42. (In Russ.)] DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-1-28-42. EDN: TCBRDD.
19. Узякова Е.С., Шишов А.А. Занятость и производительность труда в России: анализ и прогноз // Проблемы прогнозирования. 2024. № 4 (205). С. 6–20. [Uzyakova E.S., Shirov A.A. Employment and labor productivity in Russia: analysis and forecast // Studies on Russian Economic Development. 2024. No. 4 (205). Pp. 6–20. (In Russ.)] DOI: 10.47711/0868-6351-205-6-20. EDN: HTEUJT.
20. Шишов А.А. Качество жизни населения как фактор развития Российской экономики // Вестник Российской академии наук. 2024. Т. 94. № 2. С. 89–96. [Shirov A.A. Quality of life as a factor in the development of the Russian economy // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2024. Vol. 94. No. 2. Pp. 89–96. (In Russ.)] DOI: 10.31857/S0869587324020016. EDN: GIJNM.
21. Belanovsky S.A. On the Organizational Potential for Increasing Labor Productivity (According to the Findings of a Participant Observation) // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2024. Vol. 17. No. 4. Pp. 161–176. DOI: 10.15838/esc.2024.4.94.9. EDN: DHTEFH.
22. Dolzhenko R.A., Dolzhenko S.B. Practices for improving labour productivity in the extractive industry // The Manager. 2025. Vol. 16 No. 2. Pp. 47–63. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-4. EDN: PECUEK.
23. Kornieieva T., Varela M., Luis A.L., Teixeira N. Developing Theoretical and Methodological Provisions for Improving the Mechanism of Labour Efficiency // Administrative Sciences. 2024. Vol. 14. No. 2. P. 24. DOI: 10.3390/admsci14020024. EDN: PWJDFN.

Дата поступления рукописи: 08.12.2025 г.

Дата принятия к публикации: 24.02.2026 г.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Долженко Руслан Алексеевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

ORCID: 0000-0003-3524-3005

snurk17@gmail.com

**Долженко Светлана Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

ORCID: 0000-0002-2575-9588

ginsb@usue.ru

**Назаров Александр Вячеславович** – старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

ORCID: 0000-0003-2587-6618

nazarov\_av@usue.ru

#### ABOUT THE AUTHORS

**Ruslan A. Dolzhenko** – Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Labor Economics and Personnel Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

ORCID: 0000-0003-3524-3005

snurk17@gmail.com

**Svetlana B. Dolzhenko** – Cand. Sci. (Econ.), Head of the Labor Economics and Personnel Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

ORCID: 0000-0002-2575-9588

ginsb@usue.ru

**Aleksandr V. Nazarov** – Senior Lecturer of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

ORCID: 0000-0003-2587-6618

nazarov\_av@usue.ru

#### NATIONAL LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION<sup>9</sup>

Labor productivity is a key indicator of socioeconomic development and an important benchmark for state economic policy. In the context of the implementation of the new

---

<sup>9</sup> This research was funded by the Russian Science Foundation Project No. 24-28-20469 (<https://rscf.ru/project/24-28-20469/>) and the Government of the Sverdlovsk region.

federal project “Labor Productivity” and the need to achieve national targets, developing a systems-based approach to managing labor productivity across the entire economy is particularly relevant. The aim of this study is to develop a system-based understanding of the goals and mechanisms of labor productivity management in the Russian Federation at the macro, sectoral, and organizational levels and to substantiate development directions for these systems in the current conditions. The research methods included the analysis of regulatory and policy documents, statistical and comparative analysis of labor productivity and employment indicators by economic sector, and a systems-based approach. The analysis substantiates the need to shift from primarily targeted measures to improve labor productivity to a multi-level management system encompassing the system, sectoral, and organizational levels. A conceptual model of labor productivity management is proposed, focused on the institutional synchronization of national projects, industry programs, and productivity-improvement tools, as well as the development of a productivity culture as a prerequisite for the sustainability of achieved results.

**Keywords:** *labor productivity, labor productivity management system, social sphere, federal project.*

**JEL:** J24, J08.