

# Разработка рекомендаций по повышению эффективности процессов повышения производительности труда

## Development of Recommendations for Improving the Efficiency of Labor Productivity Improvement Processes

DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-5-57-68

Получено: 23 августа 2023 г. / Одобрено: 7 сентября 2023 г. / Опубликовано: 20 октября 2023 г.

**Бровчак С.В.**

Канд. экон. наук, доцент,  
доцент Департамента страхования и экономики  
социальной сферы, ФГБОУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»;  
Руководитель Единого аналитического  
и методологического центра Росстата,  
Россия, 107450, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 39, стр. 1,  
e-mail: svbrovchak@fa.ru

**Brovchak S.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Insurance and Economics of the Social Sphere,  
Financial University under the Government of the Russian Federation;  
Head of the Unified Analytical and Methodological Center of Rosstat,  
39, bld. 1, Myasnitskaya St., Moscow, 107450, Russia,  
e-mail: svbrovchak@fa.ru

**Аннотация**

Статья посвящена вопросам повышения производительности труда путем обоснования, разработки и предложению принятия на государственном уровне методики повышения производительности труда посредством повышения эффективности процессов, позволяющих проводить анализ, идентификацию, проектирование, внедрение изменений в процессах и улучшения качества операций, тестирование бизнес-процессов. В статье сформулировано предложение общедоступной Методики по повышению производительности труда и применение на государственном уровне принципа «Предпринимательской инициативы с высокой производительности труда». Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы по теме: «Разработка рекомендаций по моделированию процессов статистического производства (этап 2023 года)».

**Ключевые слова:** производительность труда, социальная сфера, государственные программы, национальные проекты, федеральные проекты, квалификация, производственные процессы.

**Abstract**

The article is devoted to the issues of increasing labor productivity by substantiating, developing and proposing the adoption at the state level of a methodology for increasing labor productivity by improving the efficiency of processes, which allows for analysis, identification, design, implementation of changes in processes and improvement of the quality of operations, testing of business processes. The article formed a proposal for a publicly available Methodology for increasing labor productivity and the application at the state level of the principle of “Entrepreneurial initiative with high labor productivity”. The article was prepared as part of the research work on the topic: “Development of recommendations for modeling statistical production processes (stage 2023)”.

**Keywords:** labor productivity, social sphere, government programs, national projects, federal projects, qualifications, production processes.

Объектом исследования является методология повышения производительности труда в российских организациях. Предметом является анализ архитектуры связей между организационными структурами, процессами, технологиями, людьми и навыками внутри организации.

Методами проведения работы являются кластерный анализ (метод разбиения множества исследуемых объектов и признаков на однородные в некотором смысле группы, или кластеры) и факторный анализ (классифицирует признаки (переменные), описывающие наблюдения). Деревья классификации определяют принадлежность объектов к тому или иному классу в зависимости от соответствующих значений признаков, характеризующих объекты.

Результатами работы являются формирование методик эффективного управления процессами. Их новизна определяется отсутствием общедоступных документов повышения эффективности управления. Областью применения результатов являются процессы управления.

К вопросам повышения производительности труда обращались многие российские исследователи. Так, Нагаевой О.С. и Поподько Г.И. проведен сравнительный анализ производительности труда в ресурсных и нересурсных регионах России [1]. Масыч М.А. исследованы технологии использования интеллектуальных ресурсов в контексте необходимости повышения производительности труда в условиях цифровой экономики [2]. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда в условиях цифровизации экономики исследованы Аранжиным В.В. [3]. Симонова М.В. в своей научной работе рассмотрела стратегии повышения производительности труда и создания добавленной стоимости [4]. Черепнин И.А., Зорина Н.А., Борисова Е.С. рассмотрели мотивационные векторы интеграции образования, науки и бизнеса как фактора повышения производительности труда [5]. Сухановой Т.В. исследованы социальные аспекты экономического роста России [6]. Самойлов А.В. и Молчанова С.М. посвятили свое исследование неравенству в оплате труда и сег-

ментации рынка [7]. Малахова А.А., Старова О.В., Арефьев В.А. провели оценку персонала и результатов его деятельности при построении дифференцированной системы оплаты труда в кадровом менеджменте [8].

В работе использованы материалы ВАВОК. Руководство к своду знаний по бизнес-анализу. Версия 3.0 [9] и Руководство РМВОК [10].

Производительность труда является одним из основополагающих факторов, обеспечивающих высокий уровень благосостояния населения посредством влияния на рост валового внутреннего продукта и рост доходов населения. Высокая производительность труда гарантирует функционирование экономики больших зарплат.

Уровень производительности труда в Российской Федерации является недостаточным для интенсивного развития экономики и составляет 26,49 долл. США по методике ОЭСР (ВВП по паритету покупательной способности в постоянных ценах 2010 г., деленный на количество отработанных часов всех занятых в производстве). Аналогичный показатель в Ирландии составляет 103,11 долл. США, в Норвегии — 84,52 долл. США, в среднем в Евросоюзе — 59,69 долл. США, в Греции — 36,53 долл. США.



Рис. 1. Производительность труда (темпы роста)

Данная ситуация является следствием недостаточного уровня производственных процессов и квалификаций, внедрения современных технологий и цифровых решений. Таким образом, становится очевидной необходимость принятия мер по повышению производительности труда.

В Российской Федерации согласно рекомендациям Системы национальных счетов *производительность труда* измеряется как добавленная стоимость

на единицу затрат труда. При этом добавленная стоимость равна сумме прибыли предприятия, расходов на оплату труда работников, уплаченных налогов и страховых взносов. Затраты определяются как среднеемесячное количество застрахованных лиц за четыре квартала по страховым взносам.

Индекс производительности труда рассчитывается как показатель производительности труда в период времени, деленный на производительность труда в период времени, минус 1.

Производительность труда зависит от многих факторов, которые мы считаем применительно к деятельности организации на внутренние и внешние. Внутренние факторы, влияющие на производительность труда, — факторы, на которые можно оказать непосредственное влияние. К внутренним факторам относятся квалификация специалистов, эффективность процессов, участие в реализации мероприятий национальных проектов и государственных программ, применение современных технологий. Внешние факторы, влияющие на производительность труда, — факторы, влияние на которые невозможно или оно сильно ограничено. К внешним факторам относятся макроэкономические факторы, поддержка государством современных отраслей экономики, доступность ресурсов, основной капитал.

Мы выбрали для рассмотрения вопросы повышения эффективности процессов, иные факторы будут рассмотрены в последующих статьях.

Важно обратить внимание на понятие «высокопроизводительные рабочие места». Подобные рабочие места обеспечивают высокий уровень производительности труда. В государственных документах высокопроизводительные рабочие места определяются как все замещенные рабочие места предприятия (организации), на котором среднемесячная заработная плата работников (для индивидуальных предпринимателей — средняя выручка) равна или превышает установленную величину критерия (пороговое значение)<sup>1</sup>. Данное определение может рассматриваться как не совсем верное, так как затрагивает только следствие основного критерия определения подобных рабочих мест — современные технологические процессы и высокую квалификацию занятого персонала. Эти критерии, по нашему мнению, должны лечь в основу определения высокотехнологичных рабочих мест.

Статистика высокотехнологичных рабочих мест пока демонстрирует их недостаточность при устой-

<sup>1</sup> Приказ Федеральной службы государственной статистики от 9 октября 2017 г. № 665 «Об утверждении методики расчета показателя «Прирост высокопроизводительных рабочих мест, в процентах к предыдущему году»».



Рис. 2. Факторы, влияющие на производительность труда

чивой динамике роста. В нижеприведенной таблице представлена информация о высокотехнологичных рабочих местах в субъектах Центрального Федерального округа. Все субъекты демонстрируют рост количества высокотехнологичных рабочих мест. При этом регионы с большим количеством и большей долей высокотехнологичных рабочих мест обычно демонстрируют более высокие показатели средней заработной платы.

В документах стратегического планирования, таких как, национальные проекты и государственные программы, предусмотрена система показателей, определяющих успешность реализуемых мероприятий. Согласно Методическим указаниям по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации (утв. приказом Министерства

экономического развития РФ от 16 сентября 2016 г. № 582), показатель (индикатор) государственной программы (подпрограммы) — количественно выраженная характеристика достижения цели или решения задачи (задач) государственной программы (подпрограммы). Выделяется также целевой показатель проекта (программы) — непосредственный результат выполнения проекта (программы), выраженный в количественно измеримых показателях.

В реализуемом национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости» предусмотрены следующие показатели.

1. Количество привлеченных к участию в реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» субъектов Российской Федерации;

Таблица 1

Число высокопроизводительных рабочих мест по видам экономической деятельности за 2017–2021 гг., тыс. ед.

	2017	2018	2019	2020	2021	Средняя заработная плата, руб.	Количество жителей, млн чел.
г. Москва	2031,1	2426,9	2528,2	2688,4	2948,9	83 109	12,6
Московская область	855,3	977,2	1136,1	1208,8	1298,6	49 228	7,7
Воронежская область	244,9	293,5	317,3	340,4	329,6	32 750	2,3
Белгородская область	201,9	235,6	241,4	269,6	270,0	32 374	1,5
Тульская область	194,1	208,6	221,1	237,0	239,6	30 950	1,4
Владимирская область	160,1	184,0	194,0	198,5	207,1	27 141	1,3
Ярославская область	163,4	175,6	180,6	189,9	198,6	29 399	1,2
Липецкая область	136,7	156,8	162,2	172,2	176,6	34 478	1,1
Тверская область	122,9	145,9	158,3	176,1	173,4	29 098	1,2
Рязанская область	130,8	150,0	170,2	177,8	172,7	27 117	1,1
Курская область	119,0	135,6	144,7	155,0	162,4	29 809	1,1
Калужская область	128,4	143,3	157,1	153,1	158,5	32 758	1
Брянская область	115,9	128,2	133,5	135,0	135,0	29 823	1,2
Тамбовская область	103,8	113,6	111,5	123,5	119,1	28 025	0,9
Смоленская область	92,1	110,7	116,9	124,5	118,7	28 034	0,9
Орловская область	84,7	87,9	89,7	98,4	99,9	27 033	0,7
Ивановская область	79,1	91,5	93,1	101,2	99,3	26 395	0,9
Костромская область	62,9	69,1	70,6	75,2	78,6	26 027	0,6

2. Количество средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, вовлеченных в реализацию национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»;

3. Количество средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, воспользовавшихся мерами поддержки в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект, который курирует Минэкономразвития России, призван способствовать достижению одной из пяти национальных целей «Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство».

В структуру Национального проекта входят федеральные проекты «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» и «Системные меры по повышению производительности труда». В рамках федеральных проектов предусмотрено большое количество показателей, касающихся количества предприятий, использующих лучшие практики; созданию потоков-образцов; цифровизации процессов; профильного образовательного процесса.

В рамках реализации национального проекта создан Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК), реализующий проекты формирования новой культуры производительности труда и перманентное совершенствование системы производства предприятия. Они включают формирование системы мотивации и целей сотрудников, организацию системы бережливого производства, формирование системы проектного управления и создание инфраструктуры для внедрения культуры постоянных улучшений, обучение сотрудников и руководящего состава лучшим практикам. ФЦК с 2021 г. реализует следующие направления повышения производительности труда.

1. Оптимизация обеспечивающих процессов.
2. Логистика и управление запасами.
3. Корпоративная культура.
4. Стратегическое и операционное планирование.
5. Продажи и маркетинг.
6. Цифровизация и автоматизация.

К 2024 г. планируется создать 60 региональных центров компетенций, 100 типовых решений реализации производственных процессов с доступом к ним в цифровой экосистеме. Поддержку должны получить более 6300 предприятий несырьевого сектора.

В государственной программе «Экономическое развитие и инновационная экономика» есть показатель «Доля предприятий, достигших ежегодный

5%-ный прирост производительности труда на предприятиях-участниках, внедряющих мероприятия национального проекта под федеральным и региональным управлением в течение трех лет участия в проекте».

В рамках этой программы реализуется отдельные федеральный проект «Системные меры по повышению производительности труда». В нем предусмотрены следующие показатели.

1. Количество предприятий — участников цифровой экосистемы производительности.

2. Количество реализованных комплексных проектов на предприятиях — участниках цифровой экосистемы производительности.

3. Доля предприятий, на которых ФЦК проведена диагностика уровня зрелости ИТ-функций, реализовавших комплексные проекты.

4. Количество рационализаторских предложений, поданных работниками предприятий, нарастающим итогом.

5. Удовлетворенность предприятий предоставленными мерами поддержки по треку «Формирование движения рационализаторов».

6. Количество работников предприятий (включая подрядные и образовательные организации), вовлеченных в движение рационализаторов, нарастающим итогом.

7. Удовлетворенность предприятий предоставленными мерами поддержки по треку «Обучение работников с использованием инфраструктуры Ворлдскиллс».

8. Количество руководителей, обученных по программе управленческих навыков для повышения производительности труда, тыс. чел., нарастающим итогом.

9. Привлечение субъектов Российской Федерации к участию в реализации национального проекта (количество субъектов Российской Федерации нарастающим итогом).

10. Предприятия — участники программы по поддержке развития экспортного потенциала заключили экспортные контракты в течение года по завершению участия в программе.

11. Осуществлена разработка анкеты карт процессов, включая определение и методику расчета индикаторов качества выполнения каждого из них.

Рассмотрение перечня показателей вышеприведенных документов позволяет сделать выводы о том, что показатели имеют объективный, проверяемый и актуальный характер.

Необходимо отметить, что в рассматриваемых документах используются показатели, характеризующие

ющие в большей мере количественные, а не качественные, параметры процессов, хотя эти параметры целесообразно было бы рассматривать вместе. Качественные параметры характеризуют существенное изменение состояния, но как минус имеют отсутствие полностью однозначных характеристик.

По нашему мнению, с целью повышения производительности труда необходимо разработать и принять на государственном уровне общедоступную методику повышения производительности труда, носящую обобщенный для большинства отраслей характер.

Методика позволит:

- получить всестороннее описание реализуемых процессов;
- повысить эффективность реализуемых процессов;
- повысить производительность труда в рамках реализуемых процессов.

С применением методики для организации будут обеспечены:

1. сокращение различного рода издержек наряду с повышением качества;
2. стандартизация процессов;
3. повышение производительности труда в организации;
4. накопление необходимых знаний.

Сотрудники организаций в результате применения методика должны использовать, определять, адаптировать, внедрять и улучшать методы управления процессами, использовать наиболее подходящие инструменты и методики для поддержки планирования, анализа, разработки, тестирования, внедрения и постоянного улучшения систем и сервисов.

В методике должны найти отражение прогнозирование результатов реализации процессов, постоянный анализ возможности оптимизации процессов, поддержание перманентного обмена информацией между организациями, применение методик (как в масштабах всей организации, так и в рамках отдельных подразделений организации), разработка базовых справочников, содержащих показатели эффективности й организации.

Далее приведен первый вариант Методики, который требует доработки по результатам консультаций с представителями профильной организации.

Настоящая Методика определяет процедуру разработки целевых показателей для управления процессами в организации.

Методика состоит из следующих элементов.

1. Краткая методика оценки целевых показателей.
2. Общая описательная часть правил определения целевых показателей.

3. Устав целеполагания процесса, включающий:

- содержание используемых технологий;
- бэклог;
- план управления качеством целевых показателей;
- план управления рисками;
- план управления коммуникациями.

4. Проектное задание.

Краткая методика оценки целевых показателей должна позволять провести оценку достижения целевых показателей. Осуществляется посредством проверки и анализа справки о достижении целевых показателей (индикаторов) эффективности реализации комплексного проекта, отчета о затратах на создание научно-технического задела и плана-графика реализации комплексного проекта.

Оценка достижения целевых показателей может проводиться по следующим расчетным показателям:

а) степень достижения целевых показателей, рассчитывается по формуле:

$$\text{СтДост} = \text{ЗначПок (факт)} / \text{ЗначПок (план)}, \quad (1)$$

где СтДост — степень достижения *i*-го целевого; ЗначПок (факт) — фактическое значение *i*-го целевого показателя с начала реализации комплексного проекта по отчетный период включительно; ЗначПок (план) — плановое значение *i*-го целевого показателя с начала реализации комплексного проекта по отчетный период включительно;

б) степень отклонения (СО) всех плановых значений целевых показателей (индикаторов) рассчитывается по формуле:

$$\text{СО} = (1 - \text{СД}_i) \times 100\%. \quad (2)$$

Деятельность по разработке целевых показателей для управления процессами в организации должна включать следующие этапы.

1. Планирование целевых показателей для управления процессами.

2. Мониторинг и оценка достижения целевых показателей для управления процессами.

Этап планирования в деятельности организации должен определяться на основе анализа текущего состояния утвержденной стратегии организации, потребности в определенных решениях, оценки рисков, анализа требований и определение дизайна процесса и обеспечивать:

- 1) получение достоверной информации и анализа существующих задач;
- 2) установление связи между логической структурой процесса и предлагаемыми временными рамками и ресурсами.

Организация на этапе планирования применяет предиктивные (направленные на минимизацию первоначальной неопределенности) и адаптивные (предполагающие быстрое достижение цели) подходы.

В рамках определения целевых показателей процессов организация должна:

1. выработать стратегическое и организационное целеполагание;
2. определить и сбалансировать долгосрочные и краткосрочные целевые показатели;
3. сбалансировать опережающие индикаторы, влияющие на эффективность, и запаздывающие индикаторы результирующих показателей.

Организация в рамках осуществления деятельности по определению целевых показателей для управления процессами должна основываться на следующих принципах определения целей и показателей:

- 1) измеримость;
- 2) достижимость;
- 3) наблюдаемость результатов;
- 4) определение временных рамок.

В целеполагании должны отражаться требования законодательства, необходимые технологии, инфраструктура, ограниченность ресурсов.

Организация должна установить иерархию целевых показателей проекта, в рамках которых должны контролироваться и оцениваться достижение целей проекта, ключевые внешние факторы, которые имеют решающее значение для успеха проекта. В рамках работы организация должна определять доступность средств проверки из обычных источников, надежность этих источников. Важным элементом планирования на уровне организации должно быть обязательное установление сроков реализации запланированных мероприятий.

При определении целевых показателей организация должна учитывать работу со всеми видами информации, которые организация собирает, создает, комплектует и распространяет. При этом управление информацией должно включать описание:

1. способа организации информации;
2. уровня детализации информации;
3. отношений между отдельными элементами информации;
4. направлений дальнейшего использования информации;
5. способа хранения информации;
6. характеристик информации, которые должны поддерживаться на постоянной основе.

Информация, необходимая для разработки целевых показателей, должна выявляться при вы-

полнении всех возложенных на организацию задач на основе взаимодействия с заинтересованными сторонами, систематическом обнаружении и изучении новой информации, проведении исследований на основе экспериментов или пилотных проектов. Информация должна иметь последовательное представление, быть проверенной и одобренной на основе официального стандартизированного процесса, понятной и легкодоступной. Информация должна быть применима в текущем процессе, схожих процессах, во всей организации.

Результатами выявления информации является задокументированный формат предоставления информации установленной формы. С результатом работы организации должны быть согласны все заинтересованные стороны.

Организация обеспечивает доступ к информации на основе принципов эффективного доступа и использования в соответствии с уровнями установленного в организации доступа.

Организация должна управлять изменениями целевых показателей посредством оценки потенциальных результатов изменений, рисков в ходе реализации инициатив изменений, приоритизации действий на основе выбранных критериев и документировании изменений. При этом целеполагание должно основываться на приоритетах с учетом нормативных требований, планируемых результатов, затрачиваемых ресурсов, рисков, существующих зависимостей.

В рамках разработки целевых показателей организация проводит анализ проблем, связанных с выбранными целевыми показателями, условиями в причинно-следственной связи, проводит анализ, который иллюстрирует ожидаемые достижения (могут быть получены из условия проблемы на основе дерева целей).

Организация определяет ключевые этапы реализации проекта, разбивает его на управляемые задачи, уточняет их последовательность и существующие зависимости. Происходит определение сроков на основе реалистичной оценки продолжительности каждой задачи, на основе графика деятельности.

Для организации должны ставиться стратегические долгосрочные цели (от 2 до 5 лет), тактические среднесрочные цели (12 или даже 24 месяцев), операционные цели (до 12 месяцев), которые основаны на предварительном анализе внутренних и внешних сценариев организации. Оперативный план, согласованный со стратегией, является надежным помощником в ее выполнении, обеспечивая выполнение средне- и долгосрочных планов.

При работе организация должна учитывать изменение факторов, влияющих на цели и задачи, для внесения изменений в целевые показатели, которые утратили актуальность.

Организация должна использовать технологии, помогающие идентифицировать, измерять и анализировать показатели процесса, которые должны представлять комплексные решения, которые помогают стратегическому планированию, реализации оперативных планов, определению наиболее важных показателей для каждого сценария, иллюстрированию результатов с помощью показателей эффективности.

Организация должно использовать общий язык моделирования, понятный всем заинтересованным сторонам.

Организация подводит итоги планирования основных мероприятий достижения целевых показателей, указывая сроки выполнения отдельных задач, предоставляя общую сводку о начале, продолжительности и завершении основной деятельности.

Организация должна проводить постоянный мониторинг процессов достижения целевых показателей, а также вносить в них коррективы по мере необходимости на основе:

- 1) определения эффективности выполнения в соответствии с планом запланированных результатов;
- 2) определения рисков и проблем, которые необходимо принять во внимание для обеспечения достижения результатов;
- 3) описания решений, которые необходимо принять в последующем относительно изменений в уже запланированной работе;
- 4) оценки актуальности и эффективности запланированных и реализованных результатов для достижения намеченных целевых показателей;
- 5) сопоставления с достижением общих целей.

Оценка результатов достижения целевых показателей должна проводиться на любой стадии проекта (предварительная промежуточная или окончательная) и после реализация проекта.

Организация должна оценивать качество используемых технологий, а также скорость, с которой выполняются процессы.

Должен разрабатываться устав целеполагания процесса. Устав целеполагания процесса содержит высокоуровневое описание достижения целевых показателей. Должен быть разработан список всех высокоуровневых требований в виде четких руководящих принципов, которым должен соответствовать

проект. Определенные целевые показатели системно излагаются в уставе проекта. Должен быть подготовлен сводный график этапов.

Все аппаратное и программное обеспечение должно быть интегрировано в текущие ИТ-платформы организации, чтобы обеспечить повышенную безопасность, позволяя всем системам и процессам работать без перерывов. Составной частью устава проекта являются критерии успешности достижения целевых показателей, согласованные со всеми сторонами критерии успешности.

Описание критериев успешности является важным инструментом в процессе мониторинга и оценки, который позволяет измерять прогресс в достижении целей и задач. Ключевые показатели эффективности могут быть качественными или количественными и быть основаны на конкретных целях и задачах проекта. Мониторинг и оценка включают отслеживание прогресса в достижении определенных целевых показателей, определение областей, в которых могут быть сделаны улучшения, и внесение корректив на основе результатов оценки. Ключевые показатели эффективности играют решающую роль в процессе мониторинга и оценки, предоставляя конкретные показатели, которые можно отслеживать и оценивать для определения успеха.

Организация обеспечивает четкий и измеримый способ отслеживания прогресса в достижении целей и задач проекта. Организация обеспечивает способ измерения прогресса, определяет области для улучшения, облегчения принятия решений, измерения эффективности вмешательств и обеспечения подотчетности.

При определении целевых показателей организация применяет следующие критерии успешности, которые можно использовать в мониторинге и оценке для измерения успешности.

1. Ключевые, которые измеряют немедленные или краткосрочные результаты проекта, такие как изменения в знаниях, поведении или отношениях среди целевой группы населения, а также долгосрочное воздействие проекта на целевую группу населения или сообщество, например, изменения в результатах в отношении здоровья, экономических условиях или социальном благополучии.

2. Эффективности, которые измеряют эффективность реализации мероприятий, например, экономическую эффективность проектной деятельности или отношение вводимых ресурсов к результатам.

3. Качества, которые измеряют качество результатов или результатов проекта.

Выбор ключевых показателей эффективности должен основываться на целях и задачах проекта и конкретных результатах, на достижение которых нацелен проект.

Разработка и выбор ключевых показателей эффективности для мониторинга и оценки требует систематического и основанного на широком участии в процессе, в котором участвуют все соответствующие заинтересованные стороны. Выбор ключевых показателей эффективности должен быть процессом участия, в котором участвуют все соответствующие заинтересованные стороны, включая персонал проекта, бенефициаров и партнеров. Ключевые показатели эффективности должны быть актуальными, значимыми и полезными для принятия решений.

Процесс сбора, анализа и представления данных ключевых показателей эффективности должен быть непрерывным и итеративным процессом, в котором участвуют все соответствующие заинтересованные стороны.

Ключевые показатели эффективности должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени. Это должно гарантировать, что ключевые показатели эффективности будут значимыми, достижимыми и могут быть точно измерены.

Приложениями к Уставу целеполагания процесса должны быть «Содержание используемых технологий», «План управления качеством целевых показателей», «План управления рисками», «План управления коммуникациями».

### Содержание используемых технологий

В рамках определения целевых показателей Организация должно сформировать требования к:

1. инструментам и технологиям административного взаимодействия с целью документирования и отслеживания информации (аппаратное обеспечение, программное обеспечение, электронные таблицы);

2. инструментам и технологиям анализа для создания моделей и визуализации, создания исполняемого кода для проприетарного движка запуска модели, отслеживания рисков, оценки эффективности (инструменты моделирования, построения диаграмм, документирования, анализа и отображения требований, определения отношений между требованиями, отслеживания и хранения артефактов требований, коммуникации с заинтересованными сторонами);

3. инструментам и технологиям коммуникации для планирования и выполнения задач, связанных с взаимодействиями с другими организациями (онлайн-инструменты, совместный доступ к документам).

Схематичное изображение архитектуры автоматизации процессов представлено на рис. 3.

При описании бизнес-процесса организация должна использовать правильное и полное описание процесса, основанного на блок-схемах и графических обозначениях.

Организация создает библиотеку потоков процессов, определений случаев и бизнес-правил, чтобы помочь в обучении новых сотрудников.



Рис. 3. Архитектура автоматизации процессов

Используемые организациями инструменты предназначены для того, чтобы помочь организациям в выполнении следующих задач:

1. Более быстрое достижение соглашения по текущим и будущим процессам с помощью однозначных моделей.
2. Участие заинтересованных сторон с помощью графически выразительных обозначений.
3. Содействие анализу и совершенствованию операций.
4. Создание библиотеки потоков процессов, определений кейсов и бизнес-правил для обучения новых сотрудников.

Организация в рамках разработки целевых показателей составляет список задач по степени приоритетности (бэклог) с требованиями к конечному результату.

В бэклоге отображаются целевые показатели в последовательности приоритетности их достижения, описание целевых показателей, варианты достижения целевых показателей с делением на оптимистичный, пессимистичный и наиболее вероятный, периодичность их пересмотра, связанные факторы влияния и риски с возможными последствиями, существующие ограничения, определение и оценка существующих альтернатив и отклонений, факт достижения, виды используемых моделей и нотаций, ответственные за достижение.

Разрабатывается План управления качеством целевых показателей, в рамках которого результаты проекта должны быть определены, чтобы обеспечить основу и понимание текущих задач и того, какую работу необходимо планировать. Обеспечение качества гарантирует, что все процессы, используемые при завершении, соответствуют приемлемым стандартам качества. План управления рисками содержит общее описание подхода, принятого для выявления и управления рисками, связанными с проектом. Подход к управлению рисками для проекта включает методический процесс, с помощью которого оцениваются и ранжируются различные риски. Наиболее вероятные риски воздействия должны быть добавлены в график проекта, чтобы гарантировать смягчение последствий в соответствующее время в течение графика.

Подход к управлению рисками содержит общее описание подхода, применяемого для выявления рисков и управления ими, включая определение, оценку и ранжирование различных рисков.

Типичными методами выявления рисков являются интервью с экспертами, обзор исторической информации по аналогичным проектам и проведе-

ние совещания по оценке рисков с ключевыми заинтересованными сторонами.

Организации должны вести реестр рисков, чтобы отслеживать риски и связанные с ними стратегии их снижения. Каждому риску должна быть присвоена оценка, основанная на вероятности его возникновения и влиянии, которое он потенциально может оказать. Реестр рисков также содержит стратегию снижения для каждого риска, а также информацию о том, когда риск может возникнуть.

План управления коммуникациями устанавливает коммуникационную матрицу, которая отображает коммуникационные требования. Целью плана управления коммуникациями является определение коммуникационных требований и способов распространения информации. План управления коммуникациями определяет информацию (включая уровень детализации и формат), способ передачи информации, частоту сообщений; ответственных за передачу информации; любые ограничения, внутренние или внешние, которые влияют на коммуникации; стандартные шаблоны, форматы документов.

Определение методов коммуникации и доступных технологий должно быть частью определения требований к коммуникации с заинтересованными сторонами, на основе требований к коммуникации с заинтересованными сторонами, доступные технологии (внутренние и внешние), а также организационные политики и стандарты.

Организация должна разработать шаблоны или форматы для различных средств коммуникации, используемых в проектах. Стандартные шаблоны и форматы могут применяться к определенным типам совещаний по проекту или конкретным типам коммуникации (например, электронные письма, отчеты о состоянии дел и т. д.).

В рамках описания целевых показателей должно быть разработано проектное задание — односторонний высокоуровневый обзор проекта. Проектное задание включает такие элементы, как цели, объем, сроки, результаты, целевая аудитория и критерии успешности.

Содержание проектного задания.

1. Название проекта.
2. Руководитель проекта.
3. Команда проекта.
4. Планируемая дата начала и окончания проекта.
5. Целевая группа проекта.
6. Содержание мероприятий проекта.
7. Технические характеристики проекта.
8. Конечные результаты проекта и критерии успеха.

Подход к управлению масштабом проекта должен быть четко определен и детально задокументирован. Должны быть определены полномочия и ответственность за управление областью применения, область применения, процесс изменения области применения, ответственность за принятие окончательного результата проекта и утверждает принятие объема проекта.

Проектным заданием должно учитываться эффективное управление графиком, которое необходимо для обеспечения своевременного выполнения задач, надлежащего распределения ресурсов и для измерения эффективности.

Важно, чтобы все роли и обязанности по управлению объемом были четко определены. Должны быть задокументированы инструменты и методы, используемые для определения объема проекта, такие как экспертная оценка, анализ результатов, идентификация альтернатив.

Таким образом, на основе анализа существующих процессов и лучших практик управления процессами

разработана Методика разработки целей и показателей для управления процессами. Схематично содержание Методики можно изобразить следующим образом (рис. 4).

Мы предлагаем утвердить прилагаемую методику на государственном уровне, что сделает общедоступными подходы к повышению производительности труда и может способствовать росту производительности труда. При оптимистичном сценарии это обеспечит рост производительности труда на уровне 3% в год по аналогии с лучшими практиками, при среднем сценарии 1–1,5% в год по аналогии с распространенными практиками, при пессимистическом сценарии — не окажет влияния на уровень производительности труда.

Необходимо отметить, что социальность государственной политики должна определяться созданием со стороны государства благоприятных условий для самостоятельного повышения домохозяйствами уровня благосостояния посредством предпринимательской инициативы с высокой производительности

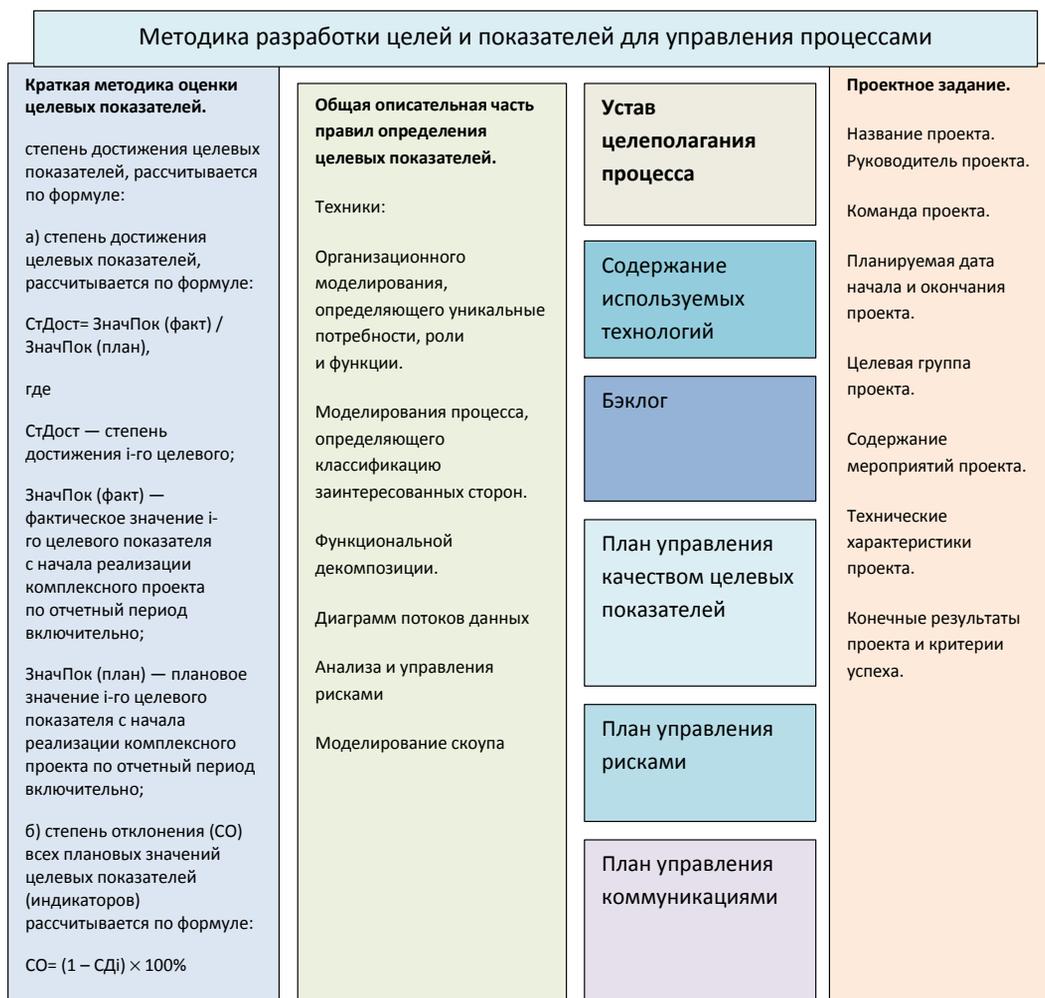


Рис. 4. Методика разработки целей и показателей для управления процессами

труда, обеспеченной инновационными разработками или частичным или полным финансированием на первоначальном этапе со стороны государства. Таким образом, возможна увязка решения социальных вопросов с развитием экономики региона.

Применение принципа «Предпринимательской инициативы с высокой производительностью труда» означает принятие управленческих решений в рамках среднесрочной социальной политики на основе стимулирования предпринимательской инициативы или создания рабочих мест с приемлемым для населения уровнем зарплат в рамках инновационных видов деятельности, продукция которых востребована в Российской Федерации и на международном рынке в долгосрочной перспективе, с целью повышения благосостояния домохозяйств. Перечень инновационных видов деятельности должен составляться и ежегодно актуализироваться ответственными федеральными органами исполнительной власти (Министерство экономического развития Российской Федерации и Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации), определяющих перспективы развития отраслей с учетом факторов импортозамещения. При этом, для каждого региона может составляться список приоритетных видов инновационной деятельности на основе его потенциала и особенностей развития. Поэтому описание проектов должно осуществляться на региональном уровне региональными высшими учебными заведениями. Описанные ими инновационные перспективные технологии должны верифицироваться специально созданными департаментами ответственных органов исполнительной власти. При этом новые инновационные технологии должны обеспечивать в регионе новые рабочие места в достаточном для 100%-го трудоустройства местного населения, а также превышающем объеме для стимулирования трудовой миграции.

Этапы реализации подобных проектов должны быть следующие.

1. Проведение исследований местными высшими учебными заведениями перспектив развития отраслей экономики с применением новых инновационных технологий на основе российского и зарубежного опыта.

2. Описание новых инновационных технологий с разработкой образовательных программ дополнительного профессионального образования.

3. Верификация разработанных инновационных технологий уполномоченным органом исполнительной власти или Министерством / Департаментом экономического развития региона.

4. Реализация инновационного проекта (возможно, на основе принципов государственно-частного партнерства).

5. Корректировка инновационного проекта на основе промежуточных и конечного результатов его реализации.

### Литература

1. Нагаева О.С., Поподько Г.И. Сравнительный анализ производительности труда в ресурсных и нересурсных регионах России // Экономика труда. — 2019. — Том 6. — № 4. — С. 1299–1316. — doi: 10.18334/et.6.4.41271.
2. Масыч М.А. Технологии использования интеллектуальных ресурсов в контексте необходимости повышения производительности труда в условиях цифровой экономики // Вопросы инновационной экономики. — 2019. — Том 9. — № 4. — С. 1443–1458. — doi: 10.18334/vines.9.4.41196.
3. Аранжин В.В. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда: тенденции в условиях цифровизации экономики // Экономика труда. — 2019. — Том 6. — № 1. — С. 523–534. — doi: 10.18334/et.6.1.39938.
4. Симонова М.В. Стратегии повышения производительности труда и создания добавленной стоимости // Экономика труда. — 2019. — Том 6. — № 3. — С. 1179–1192. — doi: 10.18334/et.6.3.40852.
5. Черепнин И.А., Зорина Н.А., Борисова Е.С. Мотивационные векторы интеграции образования, науки и бизнеса как фактора повышения производительности труда // Креативная экономика. — 2019. — Том 13. — № 5. — С. 943–956. — doi: 10.18334/ce.13.5.40562.
6. Суханова Т.В. Социальные аспекты экономического роста России // Экономические отношения. — 2019. — Том 9. — № 2. — С. 881–894. — doi: 10.18334/eo.9.2.40621.
7. Самойлов А.В., Молчанова С.М. Неравенство в оплате труда. Сегментация рынка // Экономика труда. — 2020. — Том 7. — № 1. — doi: 10.18334/et.7.1.41491.
8. Малахова А.А., Старова О.В., Арефьев В.А. Оценка персонала и результатов его деятельности при построении дифференцированной системы оплаты труда в кадровом менеджменте // Экономика труда. — 2020. — Том 7. — № 1. — doi: 10.18334/et.7.1.41505.
9. ВАВОК. Руководство к своду знаний по бизнес-анализу. Версия 3.0 | Литагент «Олимп-Бизнес» | Цифровая книга
10. Руководство РМВОК. Седьмое издание.

### References

1. Nagaeva O.S., Popodko G.I. Comparative analysis of labor productivity in resource and non-resource regions of Russia // Labor Economics. — 2019. — Volume 6. — No. 4. — P. 1299–1316. — doi: 10.18334/et.6.4.41271.
2. Masych M.A. Technologies for the use of intellectual resources in the context of the need to increase labor productivity in the digital economy // Issues of innovative economics. — 2019. — Volume 9. — No. 4. — P. 1443–1458. — doi: 10.18334/vines.9.4.41196.
3. Aranzhin V.V. The relationship between wages and labor productivity: trends in the digitalization of the economy // Labor Economics. — 2019. — Volume 6. — No. 1. — P. 523–534. — doi: 10.18334/et.6.1.39938.
4. Simonova M.V. Strategies for increasing labor productivity and creating added value // Labor Economics. — 2019. — Volume 6. — No. 3. — P. 1179–1192. — doi: 10.18334/et.6.3.40852.
5. Cherepnin I.A., Zorina N.A., Borisova E.S. Motivational vectors for the integration of education, science and business

- 
- as a factor in increasing labor productivity // *Creative Economy*. — 2019. — Volume 13. — No. 5. — P. 943–956. — doi: 10.18334/ce.13.5.40562.
6. Sukhanova T.V. Social aspects of Russia's economic growth // *Economic relations*. — 2019. — Volume 9. — No. 2. — P. 881–894. — doi: 10.18334/eo.9.2.40621.
  7. Samoilov A.V., Molchanova S.M. Wage inequality. Market segmentation // *Labor Economics*. — 2020. — Volume 7. — No. 1. — doi: 10.18334/et.7.1.41491.
  8. Malakhova A.A., Starova O.V., Arefiev V.A. Evaluation of personnel and the results of its activities in the construction of a differentiated system of remuneration in personnel management // *Labor Economics*. — 2020. — Volume 7. — No. 1. — doi: 10.18334/et.7.1.41505.
  9. BABOK. Guide to the body of knowledge in business analysis. Version 3.0 | Litagent "Olimp-Business" | digital book
  10. PMBOK Guide. Seventh edition.