



# Производительность бизнеса: до и после кризиса

*Высокая производительность — основа устойчивого экономического роста.*

**Н**ынешний кризис стал серьезным испытанием для российской экономики, продемонстрировавшей резкий спад в 2009 г.: ВВП России снизился на 7,9% в то время, как мировой — только на 2,2%. Вместе с тем уже в середине 2010 г. наметились тенденции, свидетельствующие об определенной стабилизации макроэкономической ситуации в стране: сокращение безработицы, некоторый рост промышленного производства, увеличение розничного товарооборота. Сегодня, чтобы восстановить и обеспечить дальнейший экономический рост, Россия должна научиться более эффективно распоряжаться трудовыми ресурсами и капиталом — иными словами, повысить производительность труда.

## У России есть резерв в производительности труда

В 2009 г. Глобальный институт McKinsey (MGI) проводил повторное исследование производительности труда в России<sup>1</sup>. В рамках исследования были рассмотрены пять ключевых секторов нашей экономики: электроэнергетика, розничная торговля, сталелитейная промышленность, жилищное строительство и розничный банковский сектор. Исследование показало, что на фоне экономического роста 1998—2008 гг. производительность труда в России выросла в два раза, хотя по-прежнему существенно отставала от международной — за десять лет она достигла в среднем 30% от уровня производительности в США вместо прежних 22% (см. схему 1).

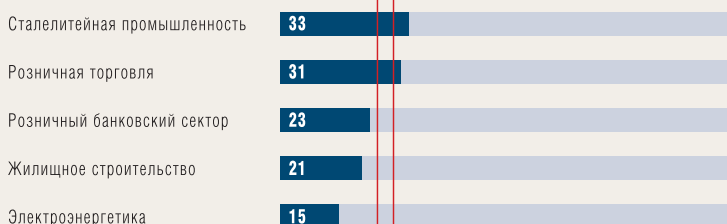
В результате анализа пяти важнейших для российской экономики секторов были выявлены три основные группы проблем, определяющих отставание от США по производительности (см. схему 2).

**1. Неэффективная организация труда.** В зависимости от сектора этот фактор обуславливает от 30 до 80% отставания в производительности. Для российских компаний характерны низкий уровень автоматизации, наличие дублирующих или неоправданно сложных функций и процессов, а также дефицит навыков.

СХЕМА 1: Резерв в производительности труда

### В России производительность труда в пяти ключевых секторах экономики ниже, чем в США

Производительность труда в России, проценты от производительности труда в США<sup>1</sup>      100% = производительность труда в США



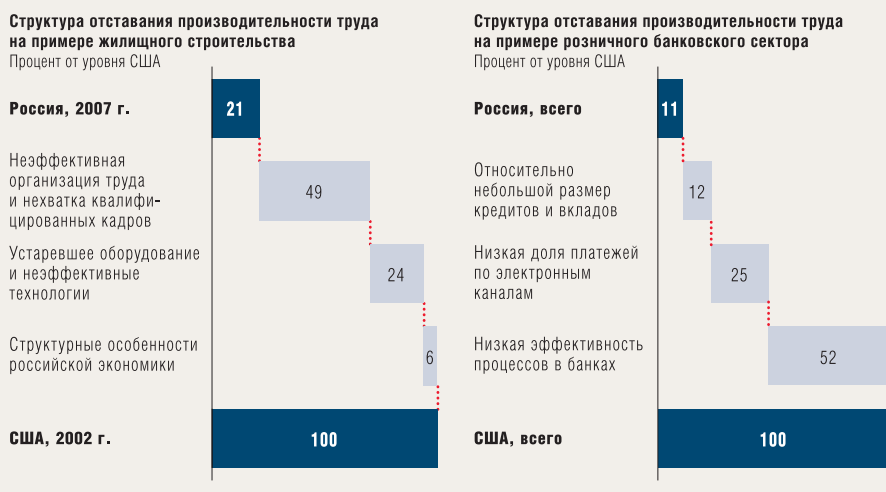
<sup>1</sup> Последние данные о производительности труда в США: по сталелитейной промышленности — за 2007 г., по розничной торговле — за 2007 г., по розничному банковскому сектору — за 2006 г., по жилищному строительству — за 2002 г., по сектору электроэнергетики — за 2006 г.

<sup>2</sup> Средневзвешенное значение рассчитано на основе доли занятости.

Источники: Economist Intelligence Unit; интервью с экспертами; Министерство экономического развития Российской Федерации; «Ренессанс Капитал»; Steel Business Briefing; анализ McKinsey.

<sup>1</sup> Подробнее об исследовании «Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста» см.: [http://www.mckinsey.com/mgi/publications/lean\\_russia](http://www.mckinsey.com/mgi/publications/lean_russia).

**СХЕМА 2: Отставание в производительности труда объясняется тремя основными факторами**



Источники: US Census; Росстат; Всемирный банк; интервью с экспертами; публикации в СМИ; анализ McKinsey.

**2. Устаревшее оборудование и неэффективные технологии.**

Почти 40% российских теплоэлектростанций работают на устаревшем оборудовании, до кризиса почти 20% российской стали выплавлялось в мартеновских печах, а на современные, более производительные форматы в рознице приходилось не больше 35% всех торговых площадей, хотя их доля стремительно росла. Этот фактор в различных отраслях обуславливает 20—60-процентное отставание.

**3. Структурные особенности российской экономики.** Это менее значимый фактор, им объясняются 5—15% отставания. Под структурными особенностями подразумевается, например, относительно малая, вследствие более низкого уровня доходов в России, величина розничных кредитов и депозитов, низкая доля малоэтажных строений и недостаточный масштаб проектов.

После кризиса 1998 г. российской экономике удалось оправиться чрезвычайно быстро: среднегодовой темп прироста ВВП в 1998—2008 гг. составил около 7%, что позволило России с 72-го передвинуться на 53-е место в мировом рейтинге национального душевого благосостояния. Значительно увеличилась и заработная плата: рост располагаемых доходов населения в номинальном выражении составил 26% в год.

Достичь таких темпов роста и удвоить ВВП за следующие десять лет — задача чрезвычайно трудная. Как показывает статистика, еще ни одной крупной экономике не удавалось повысить ВВП на душу населения

с 14 до 30 тыс. долл. меньше чем за 20 лет. Но у России есть преимущество — она может воспользоваться опытом других стран в области повышения производительности и таким образом ускорить свой рост. И, судя по выводам нашего исследования, у России есть огромный резерв — ее резерв производительности!

## Повышение производительности — единственный путь достижения стабильного роста в России

Кризис усилил необходимость безотлагательных мер по повышению производительности. Из-за финансового кризиса привлечь капитал для инвестиций стало труднее. Повторить прежний сценарий восстановления экономики в нынешней ситуации будет непросто.

До начала мирового экономического спада мощности в РФ были загружены почти на 80%, и период сравнительно легкой экспансии за счет более эффективного использования существующих основных средств подходил к концу. Увеличение численности трудоспособного населения в России, обусловившее почти треть роста реального ВВП на душу населения за прошедшие десять лет (см. схему 3), сменилось сокращением населения, и к 2020 г. его численность может уменьшиться еще на 12 млн человек. Хотя из-за кризиса снизились загрузка мощностей и занятость населения, экстенсивный рост экономики будет недостижимым в долгосрочной перспективе.

Стабильного роста можно достичь только при условии более эффективного использования ресурсов страны, т.е. за счет повышения производительности. В этом смысле у России есть ряд преимуществ. Для

СХЕМА 3: Быстрые темпы роста производительности труда, 1998—2008 гг.



<sup>1</sup> По паритету покупательной способности, долл. США в ценах 2005 г. в реальном выражении.

Источники: Economist Intelligence Unit; Росстат; анализ McKinsey.

стабильного роста ее экономики не требуются масштабная урбанизация и социальная трансформация. Другим развивающимся странам, в частности Китаю и Индии, где производительность труда значительно ниже, чем в России, остро необходимы подобные преобразования.

Потребность российской экономики в инвестициях чрезвычайно велика, но и в этом есть свои плюсы: поскольку спрос на капитал превышает предложение отечественных инвесторов и бюджета, конкурентная борьба за иностранные инвестиции, вероятно, будет способствовать более быстрой реализации мер, направленных на повышение производительности.

Наконец, у государства, которое должно играть в этом ключевую роль, есть мощный стимул действовать решительнее. За прошедшие годы налоги, взимаемые с предприятий нефтегазовой отрасли, составляли от трети до половины поступлений в федеральный бюджет. Если эти доходы сократятся, нужно будет выискивать новые источники поступлений. Всеобъемлющий рост, основанный на повышении производительности, — далеко не самый легкий, но в итоге самый верный способ улучшить благосостояние россиян.

### **Повышение производительности требует более квалифицированной и мобильной рабочей силы**

Меры, необходимые для успешного выхода из кризиса, известны и широко обсуждаются. Чтобы повысить производительность и улучшить экономические показатели, нужно стимулировать конкуренцию, совершенствовать операционную деятельность и бизнес-процессы, упрощать правовые нормы и более эффективно распределять денежные средства.

Важно учитывать и человеческий фактор: для повышения производительности труда нужна более квалифицированная, мобильная рабочая сила. Несмотря на высокий уровень грамотности и технического образования в стране, российской экономике очень не хватает ключевых навыков, например в области управления инвестициями и проектами. Основная причина в том, что на протяжении 20 лет наблюдался недостаток инвестиций и, соответственно, было мало капиталоемких проектов.

Обновление устаревших образовательных программ поможет восполнить дефицит необходимых навыков. Например, при обучении студентов, специализирующихся на управлении проектированием жилых объектов, все еще используется инструментарий 1950–х годов. Такие темы, как проектирование согласно заданной стоимости, часто изучаются по программам позавчерашнего дня. Корректировка учебных программ в соответствии с передовыми мировыми стандар-

тами и увеличение доли практических знаний в учебных курсах позволят повысить уровень навыков во всех отраслях экономики.

Россия сможет реализовать свой потенциал, только если будет стимулировать мобильность рабочей силы и ее перераспределение между регионами и секторами экономики. Быстрый рост ВВП на душу населения почти всегда сопровождается изменениями в структуре занятости: сначала от сельского хозяйства к производству, а затем, в последние годы, — от производства к предоставлению финансовых, деловых и торговых услуг. Тем не менее в России мобильность рабочей силы сдерживается плачевным состоянием инфраструктуры и недостаточностью жилого фонда, несовершенным законодательством, силой традиционного уклада.

Федеральные и местные органы власти, а также коммерческие предприятия могут внести лепту в перераспределение трудовых ресурсов в России, реализуя региональные проекты экономического развития, направленные на создание новых рабочих мест.

Пример успешного решения проблем мобильности — реструктуризация европейской сталелитейной отрасли, проводимая последние 20 лет. С 1986 по 1996 г. количество рабочих мест в сталелитейном секторе 12 стран Европейского союза сократилось на 200 тыс., что примерно соответствует избыточному количеству рабочих мест в российской сталелитейной промышленности. В автомобильной отрасли также сокращалась численность рабочей силы — из-за переноса автомобильного производства в страны с более низким уровнем затрат. Так, в 1990 г. компания Volkswagen сократила 20% работников своего головного офиса в Вольфсбурге. Практически за сутки уровень безработицы в городе достиг 18%. Однако спустя пять лет благодаря деятельности совместного предприятия, учрежденного Volkswagen и муниципальными органами власти, было создано более 11 тыс. новых рабочих мест и безработица в городе сократилась вдвое.

### **В России уже есть успешный опыт повышения производительности**

Последние годы McKinsey имела возможность изучать опыт реализации комплексных программ повышения производительности в российских компаниях ряда секторов — банковского, металлургического, нефтехимического, электроэнергетического и др.

По определению такие программы рассчитаны на долгий срок и требуют двух–трех лет для повсеместной реализации на крупных предприятиях и во всех их производственных единицах. Они предполагают:

- изменение ключевых бизнес–процессов: их упрощение, частичную автоматизацию, централизацию и т.д.;
- изменение организационных структур, функций и полномочий сотрудников, которое позволит сократить управленческие уровни, расширить и прояснить ответственность рядовых сотрудников;
- введение новых операционных стандартов и инструментов, позволяющих системно выявлять и решать проблемы на местах и предотвращать отклонения в качестве и скорости основных процессов;
- введение систем управления эффективностью, включающих системы постановки целей, оценки деятельности сотрудников и руководителей на основе КПЭ, мотивации сотрудников по результатам деятельности;
- подготовку, обучение персонала предприятия методам и навыкам, необходимым для совершенствования их работы.

Безусловно, во всех программах повышения производительности акционеры и/или высшее руководство играют важнейшую роль. Они служат примером для сотрудников и лично объясняют людям цели программы и ее значимость для компании. Труднее всего изменить отношение сотрудников к делу, то есть их менталитет и общекорпоративную культуру. Этого можно добиться, только постепенно убеждая каждого. Именно это необходимо, чтобы первые успехи программ оказались устойчивыми.

---

Проблема повышения производительности труда в России может быть успешно решена в результате совместных действий государства и бизнеса. Государству следовало бы сосредоточиться на улучшении системы образования, развитии программ поддержки мобильности трудовых ресурсов, системы социальной защиты населения, а также стимулировать конкуренцию и упрощать некоторые регуляторные решения. Руководители предприятий должны усовершенствовать бизнес–процессы, обеспечить повышение квалификации своих сотрудников, которым необходимо освоить недостающие им навыки, и развивать в людях лидерские качества. Повышение производительности труда — залог долгосрочного повышения конкурентоспособности экономики и уровня жизни населения России. *В*