

McKinsey Global Institute

Эффективная Россия

Производительность
как фундамент роста



McKinsey & Company

McKinsey & Company – международная компания, лидер управленческого консалтинга. McKinsey помогает руководителям совершенствовать работу их организаций – разрабатывать стратегии, повышать эффективность деятельности, оптимизировать организационную структуру – и добиваться значительных устойчивых улучшений. McKinsey сотрудничает с ведущими российскими и международными компаниями, органами государственной власти, некоммерческими организациями. Репутация McKinsey как надежного консультанта основывается на строгих принципах и правилах, которым мы неукоснительно следуем уже почти восемьдесят лет. Московский офис McKinsey был открыт в 1993 году. За это время в России и СНГ было реализовано более 500 проектов для компаний всех основных отраслей и органов государственного управления.

McKinsey Global Institute

Глобальный институт McKinsey (MGI) был основан в 1990 году как независимое исследовательское подразделение компании McKinsey для осуществления научных исследований в области экономики. Его главная задача – помочь руководителям бизнеса и государства разобраться в проблемах и механизмах функционирования мировой экономики и предоставить фактические данные, которые могут способствовать принятию важнейших решений в области управления и государственной политики. На официальном сайте Глобального института McKinsey (www.mckinsey.com/mgi) вы можете получить более подробную информацию о деятельности института, а также ознакомиться с уже опубликованными исследованиями.

McKinsey Global Institute

Апрель 2009 г.

Эффективная Россия: производительность как фундамент роста

Дарья Бакатина
Жан-Паскаль Дювьесар
Виталий Клинцов
Кевин Кругманн
Яна Ремес
Ермолай Солженицын
Ирина Швакман

Исследование

Производительность – это ключевой фактор конкурентоспособности экономики и стабильного экономического роста. Цель исследования, проведенного Глобальным институтом McKinsey (MGI) и московским офисом McKinsey & Company, – определить спектр необходимых действий по повышению производительности в России.

В центре данного исследования – производительность труда, рассчитываемая как объем произведенной продукции (или оказанных услуг) на одного работника. В упрощенном виде применительно ко всей экономике можно сказать, что производительность труда – это ВВП в расчете на одного занятого.

Подход к анализу – сравнение производительности в России с ее уровнем в других странах и определение ключевых причин отставания с использованием методологии MGI, апробированной при проведении исследований производительности в разных странах.

В ходе исследования было изучено пять секторов экономики: розничная торговля, сталелитейная промышленность, розничный банковский сектор, жилищное строительство и электроэнергетика.

Мы хотели бы отметить ценный вклад консультантов и партнеров McKinsey, работавших над данным исследованием – Руслана Алиханова, Вячеслава Владимирова, Валентина Гаврилова, Марию Калошкину, Романа Подкорытова, Дмитрия Попова, Степана Солженицына, Дениса Тафинцева, Одда Кристофера Хансена, Аветика Чалабяна, Сергея Шелухина. Мы также выражаем благодарность Диане Фаррелл и Мартину Бейли.

Введение

Как сильно все изменилось за десять лет... Когда в 1999 г. McKinsey & Company опубликовала свое первое исследование производительности в России, страна только начинала выходить из затяжного экономического кризиса, последовавшего за распадом СССР. В августе 1998 г. Россия объявила дефолт, и рубль обрушился. К тому моменту ВВП России упал более чем на 40% по сравнению с уровнем 1990 г., а загрузка производственных мощностей составляла менее 50%.

За прошедшее десятилетие в России произошли значительные экономические перемены. С 1998 г. ВВП рос в среднем на 7% в год, и страна переместилась с 72 на 53 место в мире по уровню благосостояния. Вслед за быстрым повышением зарплат рост располагаемых доходов населения достиг уровня 26% в год.

Однако начавшийся в 2008 г. мировой финансовый кризис вновь привлек внимание к российской экономике, поставив под сомнение устойчивость ее достижений последних десяти лет. Экономический рост последних лет дался стране «достаточно легко» и был в значительной степени обеспечен загрузкой имевшихся свободных мощностей. Фундаментом дальнейшего экономического роста станет повышение производительности: страна должна научиться эффективнее распоряжаться своими трудовыми ресурсами и капиталом. Эффективная Россия – наилучший путь к достижению устойчивого экономического роста и конкурентоспособности страны.

Формирование в России эффективной экономики потребует от государства и бизнеса скоординированных действий, включающих как локальные меры по оптимизации бизнес-процессов, так и широкомасштабные программы, например, пересмотр инвестиционной стратегии в электроэнергетике. Необходимо будет также повысить эффективность государственного сектора, в том числе органов власти и государственных компаний.

В условиях экономического кризиса становится ясно, что задача повышения производительности – уже не желательное, а необходимое условие восстановления и сохранения экономического роста в России.

Жан-Паскаль Дювьесар

Виталий Клинецов

Ермолай Солженицын

Ирина Швакман

Основные выводы

Уровень производительности труда – не только экономическая, но и важнейшая социальная и ценностная проблема... Нужна целая система взаимоувязанных и долгосрочных мер, в первую очередь, новая модель организации производства.¹

Д. А. Медведев

Главная проблема сегодняшней российской экономики – это ее крайняя неэффективность. Производительность труда в России остается недопустимо низкой... В основных секторах российской экономики должен быть достигнут как минимум четырехкратный рост этого показателя за 12 лет.²

В. В. Путин

Высокая производительность – основа устойчивого экономического роста. Однако на сегодняшний день производительность в России по-прежнему низка: в среднем по проанализированным секторам она составляет лишь 26% от уровня производительности в США. Правительство РФ поставило рост производительности в качестве одной из ключевых задач, без которой Россия не сможет к 2020 г. удвоить ВВП на душу населения. Реализация данной цели потребует ежегодного роста производительности труда примерно на 6%.

Кризис только усилил необходимость безотлагательных мер по повышению производительности. России нужна новая парадигма роста, основанная на высокой производительности основных факторов производства, а не на благоприятной конъюнктуре сырьевого рынка.

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

- 1. Неэффективная организация труда.** В зависимости от сектора этот фактор обуславливает от 30 до 80% отставания в производительности. Для российских компаний характерны такие недостатки, как низкий уровень автоматизации, наличие ненужных функций и процессов, а также дефицит навыков управления проектами.
- 2. Устаревшее оборудование и неэффективные технологии.** Почти 40% российских теплоэлектростанций работают на устаревшем оборудовании, а 16% сталелитейных заводов используют устаревшие мартеновские печи. На долю этого фактора в различных отраслях приходится от 20 до 60% отставания.

¹ Встреча Д. А. Медведева с представителями Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) 8 апреля 2008 г.

² Выступление В. В. Путина 8 февраля 2008 г. на расширенном заседании Государственного Совета.

3. **Структурные особенности российской экономики.** Это менее значимый фактор, который объясняет 5–15% отставания. К структурным особенностям относятся, например, относительно малый размер розничных кредитов и депозитов вследствие более низкого уровня дохода в России или традиционно сложившийся недостаток сталепрокатных мощностей и, как следствие, низкая доля продукции высоких переделов в выпуске.

Повышение производительности потребует совместных усилий государства и компаний по решению наиболее важных задач.

Стимулировать конкуренцию. Уровень производительности в отраслях во многом отражает сложившийся в них уровень конкуренции. Розничная торговля и сталелитейная промышленность – наиболее производительные из пяти рассмотренных отраслей, отличающиеся самым высоким уровнем конкуренции. В них почти нет государственных компаний. Если говорить о крупнейших российских сталелитейных компаниях, то в основном им приходится конкурировать на мировом рынке. Обратная картина в электроэнергетике, которая до недавнего времени была естественной монополией. Добиться усиления конкуренции можно путем устранения законодательных и административных барьеров, тем самым обеспечивая равные условия конкуренции. Необходимо также повысить производительность самих государственных компаний.

Реализовать программы повышения операционной эффективности. Избыточные и зачастую устаревшие правила и нормы, а также чрезмерно бюрократизированные процедуры получения согласований снижают эффективность бизнес-процессов. В то же время даже без каких-либо изменений в режиме регулирования российские компании способны значительно поднять уровень производительности. Этого можно добиться с помощью программ повышения операционной эффективности, основанных на применении принципов «бережливого производства».

Внедрить комплексный подход к планированию и развитию территорий. Недостаточно эффективное планирование отрицательно сказывается на развитии инфраструктуры, приводит к повышению рисков и удорожанию инвестиционных проектов во всех отраслях экономики. Разработка и обеспечение эффективной реализации генеральных планов городов и регионов, равно как и создание единой базы данных земельных участков, позволят сократить время, которое приходится затрачивать на получение необходимых разрешений и согласований, а значит, увеличить производительность.

Реализовать программы поддержки мобильности трудовых ресурсов и социальной защиты. Мобильность трудовых ресурсов чрезвычайно важна, так как обеспечивает их перераспределение между отраслями и регионами по мере повышения производительности. Сегодня мобильность ограничена рядом инфраструктурных, жилищных, юридических и культурных барьеров. Федеральное правительство, местные органы власти и бизнес могут способствовать перераспределению трудовых ресурсов, например, за счет улучшения качества систем трудоустройства, стимулирования развития регионов и создания новых рабочих мест.

Минимизировать сокращение численности занятых. Высокую смертность в России можно значительно снизить даже в относительно короткие сроки при помощи специальных государственных программ. Политика, ориентированная на поддержку целевой иммиграции, увеличение занятости среди молодежи, женщин и пенсионеров, способна приостановить сокращение численности занятых.

Модернизировать систему профессионального образования и переподготовки. Несмотря на высокий уровень грамотности и превосходное техническое образование работников, во всех проанализированных секторах наблюдается нехватка навыков управления проектами, а также ряда специфических функциональных навыков. Совершенствование учебных программ с учетом передового международного опыта и усиление их практической составляющей позволят повысить уровень навыков во всех отраслях.

Повысить уровень развития финансовой системы. Консолидация финансовой инфраструктуры, расширение перечня доступных для инвестирования финансовых инструментов, стимулирование долгосрочных сбережений и реструктуризация банковской системы позволят России не только более эффективно накапливать внутренние финансовые ресурсы и мобилизовать капитал из внутренних источников, но и повысить эффективность его размещения.

Сегодня России нужна новая парадигма роста, основанная на росте производительности. Кризис создает возможности и дополнительные стимулы, позволяющие преодолеть отставание России по уровню производительности и добиться устойчивого долгосрочного развития экономики.

Производительность – чрезвычайно важный фактор экономического роста

Как показывают многочисленные исследования, увеличение производительности труда и капитала – важнейший фактор устойчивого экономического роста и благосостояния страны.³

По сути, каждый раз, когда компания поднимает производительность, она создает дополнительную стоимость, которую в дальнейшем можно распределить между потребителями (в виде продуктов лучшего качества или более низких цен), сотрудниками (в виде более высоких зарплат) или инвесторами (в виде прибыли для реинвестирования).

В самом упрощенном виде благосостояние, измеряемое как ВВП, можно понимать как количество занятых, умноженное на производительность труда. Уровень трудозатрат (количество работников или человеко-часов) различается по странам, он также может быть разным в зависимости от периода времени, однако эти различия обычно невелики. К примеру, объем трудозатрат в российской экономике почти такой же (а может быть даже чуть выше), как в Соединенных Штатах,⁴ но на одного занятого (или один человеко-час) в России производится меньше трети того, что в США.

3 См.: William W. Lewis, "The Power of Productivity: Wealth, Poverty, and the Threat to Global Stability", University of Chicago Press, 2004

4 Измеряется как количество занятых в экономике, умноженное на число отработанных часов на одного занятого.

Эффективная Россия: производительность как фундамент роста

Впечатляющие экономические успехи России за последние десять лет стали результатом роста загрузки свободных производственных мощностей и увеличения численности работников. Однако эти источники экономического роста оказались практически исчерпаны до начала кризиса. Для достижения устойчивого экономического роста необходима новая парадигма роста, основанная на повышении производительности.

Последние десять лет российская экономика росла впечатляющими темпами. Ситуация в России летом 2008 г., когда мы начали работу над данным исследованием, кардинально отличалась от той, какой она была в момент публикации результатов нашего первого исследования производительности «Экономика России: рост возможен».⁵ в 1999 г.

Важнейшим фактором экономического возрождения России стал рост производительности труда: она увеличивалась в среднем на 6% в год и обеспечила 2/3 прироста ВВП на душу населения (рис. 1), главным образом за счет повышения загрузки мощностей. За прошедшее десятилетие средняя величина производительности выросла с 18% от уровня США (по десяти секторам, включенным в исследование 1999 г.) до 26% в 2007 г. (по пяти секторам).⁶ В отраслевом разрезе производительность труда в России составляет: 33% от уровня США – в сталелитейной промышленности, 31% – в розничной торговле, 23% – в розничном банковском бизнесе, 21% – в жилищном строительстве и 15% – в электроэнергетике (рис. 2). Производительность труда в целом увеличилась за 10 лет в 1,7 раза, и отставание от США сократилось.

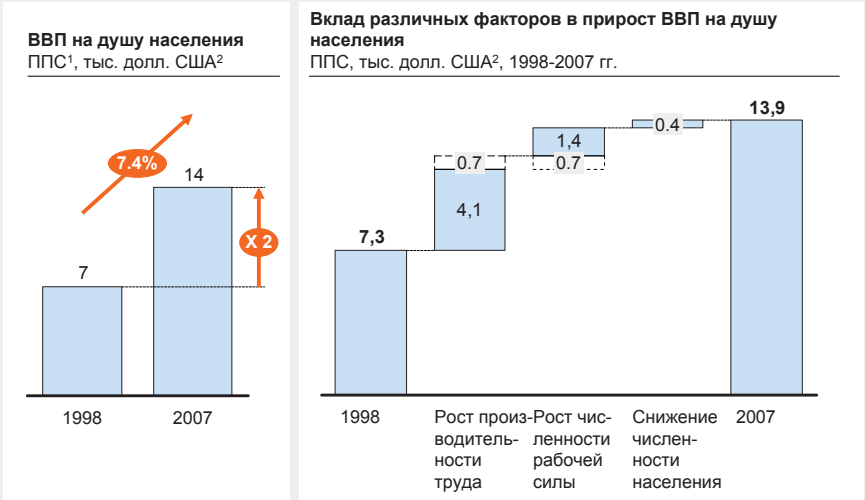
Оставшаяся треть роста ВВП на душу населения приходится в основном на увеличение численности занятых, которая с 1998 по 2007 г. выросла на 13% за счет роста численности трудоспособного населения и массового притока иммигрантов.

5 Английское название исследования: *Unlocking Economic Growth in Russia*

6 Аналогичная оценка производительности труда на основе официальных макроэкономических данных показывает, что в 2007г. производительность в России составляла 30% от уровня США. Расхождение с нашими расчетами, полученными на отраслевом уровне, объясняется тем, что в анализ не вошли такие сектора с относительно высокой добавленной стоимостью, как нефтедобыча и добыча полезных ископаемых. Разница также связана с различиями в методологии учета: наши оценки проведены на отраслевом уровне и основаны главным образом на показателях выпуска в натуральном выражении.

Рис. 1

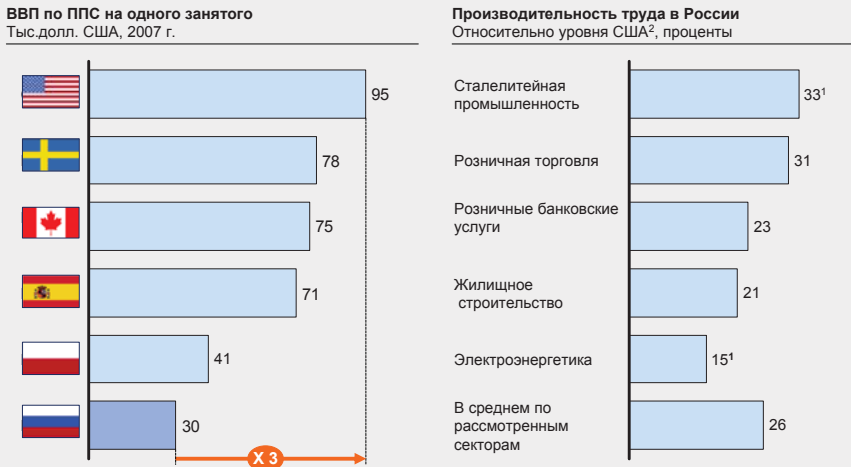
С 1998 года российская экономика росла быстрыми темпами



1 Паритет покупательной способности
2 В реальных ценах 2005 г.
ИСТОЧНИК: Global Insight; Министерство экономического развития РФ; анализ McKinsey

Рис. 2

По производительности труда Россия отстает от развитых стран



1 Совокупная производительность факторов производства в электроэнергетике – 80%, в сталелитейной промышленности – 54%
2 По розничной торговле и сталелитейной промышленности расчет основан на данных по США за 2007 г., по банковскому сектору электроэнергетике– за 2006 г., по строительству – за 2002 г.
ИСТОЧНИК: Global Insight; EIU; IMF; Росстат; McKinsey

НОВАЯ ПАРАДИГМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Еще до кризиса основные источники экономического роста России были практически исчерпаны: все производственные мощности в основном были задействованы, а трудовые ресурсы начали сокращаться.

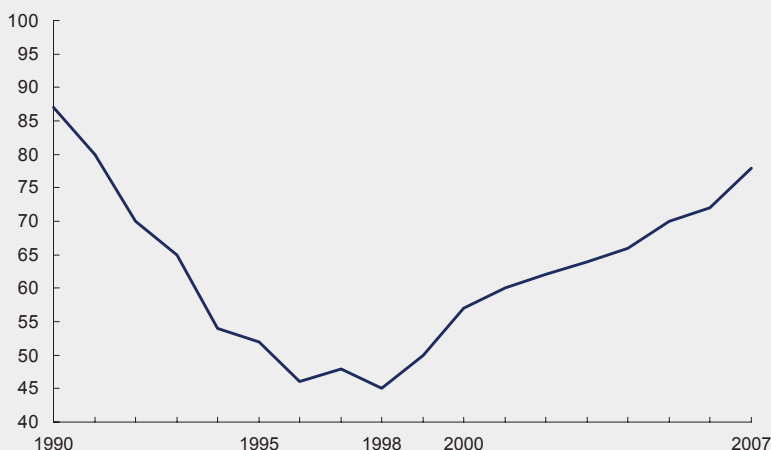
Загрузка мощностей в экономике, составлявшая в 1998 г. 45%, к 2007 г. достигла 80% (рис. 3), что соответствовало росту объемов производства: так, в электроэнергетике и сталелитейной отрасли с 1998 по 2007 г. они увеличились соответственно на 25% и 70%. Однако в этот период в экономике практически не строилось новых мощностей, что привело к образованию «узких мест».

Доля трудоспособного населения в общей численности населения России достигла пика в 2007 г. и уже начала снижаться. К 2020 г. трудовые ресурсы страны могут сократиться на 10 млн человек.

Рис. 3

Загрузка мощностей после 1999 года резко возросла

Степень загрузки производственных мощностей
Проценты



ИСТОЧНИК: Росстат; IET; "Ренессанс Капитал"

Демографическая ситуация и трудовые ресурсы России

Каждые две минуты в России умирает на одного человека больше, чем рождается. С 1991 г. население страны уменьшилось на 6 млн человек, а к 2020 г., по официальным прогнозам, оно может снизиться со 142 до 134–139 млн.⁷

Резкое снижение численности населения пока не привело к сокращению трудовых ресурсов, так как компенсировалось массовым притоком мигрантов и увеличением численности трудоспособного населения вследствие благоприятного демографического профиля. В период экономического роста с 1998 по 2007 г. количество занятых в экономике России выросло на 13%, или на 9 млн человек (в том числе на 3 млн за счет демографического фактора). Однако вследствие изменения демографического тренда трудоспособное население к 2020 г. может сократиться на 10 млн человек. Если ситуация не изменится, Россия может столкнуться с дефицитом рабочей силы.

Демографическая ситуация в России характеризуется следующими факторами.

Высокая смертность. Хотя рождаемость в России находится на уровне стран Западной Европы, смертность среди мужчин вплоть до 2005 г. была выше даже по сравнению со странами Африки, а смертность среди женщин – вдвое выше европейского уровня. По экспертным оценкам, вплоть до трети смертей среди мужчин и до 18% среди женщин связаны с употреблением алкоголя,⁸ а с курением – 15% и 16% соответственно. Это, в частности, обусловлено тем, что в России алкоголь и табачные изделия входят в число самых дешевых и доступных по сравнению с другими странами продуктов. Среди прочих факторов смертности следует также назвать высокую долю насильственных смертей (включая самоубийства, уровень которых один из самых высоких в мире), а также широкую распространенность заболеваний, вызванных неблагоприятными условиями труда.

Рост иммиграции. За последнее десятилетие российский рынок труда немало выиграл от притока иммигрантов – главным образом из бывших советских республик. По официальным оценкам, в 2007 г. количество официально зарегистрированных в России рабочих-мигрантов составило 6 млн человек, хотя реальные показатели, вероятно, заметно выше.

Относительно низкий пенсионный возраст. Пенсионный возраст в России – один из самых низких в Европе: 60 лет для мужчин и 55 для женщин

Низкая доля женщин и молодежи среди экономически активного населения. Доля экономически активного населения (число имеющих или ищущих работу) в общей численности трудоспособного населения составляет в России 71%. Этот достаточно высокий по международным меркам показатель может быть еще увеличен путем повышения занятости женщин и молодежи за счет расширения возможности частичной занятости и развития инфраструктуры дошкольных детских учреждений.

⁷ По данным Росстата.

⁸ Немцов А. В. Алкоголь как главная причина смертности в России. Население и общество. 2003. № 78; Халтурина Д. А., Коротаев А. В. Русский крест: факторы, механизмы и пути преодоления российского демографического кризиса. М.: «КомКнига», 2006

Незадолго до кризиса российское правительство поставило масштабную цель – к 2020 г. удвоить ВВП на душу населения. Для этого России потребуется обеспечить прирост производительности труда на уровне 6% в год. Иными словами, за 12 лет необходимо удвоить производительность труда.

Как показывает статистика, еще ни одной крупной экономике не удавалось повысить ВВП на душу населения с 14 до 30 тыс. долл. США менее чем за 20 лет. В то же время у России есть преимущество – она может применить и адаптировать опыт других стран в области повышения производительности.

Что означает удвоение производительности труда для изученных нами секторов? В розничном банковском бизнесе, например, это обеспечит производительность чуть выше уровня Польши и потребует в 1,5 раза увеличить количество электронных платежей с проведением половины всех платежей вне отделений. В сфере жилищного строительства отставание России по производительности от Канады и Швеции сократится наполовину. В розничной же торговле потребуются в пять раз увеличить проникновение магазинов современных форматов.

ОПТИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Бытует мнение, что повышение производительности труда может привести к росту безработицы. Однако наш анализ показывает, что в долгосрочной перспективе такие опасения неоправданны. Главная задача, связанная с предотвращением роста безработицы, – увеличение трудовой мобильности, как географической, так и межотраслевой. В странах, добившихся роста ВВП на душу населения в таких масштабах, как это планируется Россией, происходило существенное перераспределение занятых между секторами, в первую очередь в пользу сферы финансовых услуг, бизнес-услуг и торговли.

Наши отраслевые исследования подтверждают этот вывод. В розничной торговле и банковском секторе существует потребность как в привлечении дополнительного персонала, так и в более эффективном использовании имеющихся работников. В то же время в сталелитейной отрасли и электроэнергетике, даже с учетом возможного расширения мощностей, определенно имеются избыточные трудовые ресурсы, и их часть целесообразно было бы переместить в другие отрасли. Из рассмотренных в исследовании отраслей основным работодателем может стать жилищное строительство, особенно если принять во внимание масштабные планы по вводу площадей до 2020 г. Однако, учитывая высокий уровень неофициальной занятости в данной отрасли, неясно, потребуются ли ей дополнительные трудовые ресурсы.

В условиях кризиса увеличение производительности приобретает первоочередную важность

Финансовый кризис, начавшийся во второй половине 2007 г. с краха американского рынка ипотечного кредитования, обернулся глобальным кредитным кризисом и рецессией. В России финансовый кризис вызвал отток капитала, проблемы с ликвидностью, падение фондового рынка и быстрое снижение цен на основные позиции российского экспорта – сырьевые товары, за счет которых обеспечивается около 35%⁹ доходов федерального бюджета. Объем промышленного производства в январе 2009 г. упал на 16% относительно соответствующего показателя предыдущего года. Министерство экономического развития прогнозирует на 2009 г. снижение ВВП на 2,2% и рост инфляции до 13–14%. Вследствие сокращения объемов производства значительно уменьшилась загрузка мощностей: в сталелитейной отрасли, например, это показатель вернулся к уровню 1998 г. и составляет около 50%.

Чтобы ускорить восстановление после экономического спада, России необходима долгосрочная стратегия по повышению эффективности и конкурентоспособности экономики. Сложная экономическая ситуация создает дополнительные стимулы для скорейшего решения проблемы низкой производительности: с одной стороны, низкая эффективность и потери, характерные для десятилетия быстрого роста, стали сегодня непозволительной роскошью, с другой – кризис дает возможность заложить основы долгосрочного устойчивого роста в будущем.

Российское правительство уже реализовало ряд антикризисных мер, направленных на повышение ликвидности, однако целесообразно было бы также принять меры по стимулированию роста производительности в масштабах всей экономики, которые должны стать неотъемлемой частью программы восстановления экономического потенциала России.

9 Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 198-ФЗ «О федеральном бюджете на 2008 год и на плановый период 2009 и 2010 годов»

Инновации, производительность и экономическое развитие России

Инновации оказались в самом центре дискуссии о российской экономической политике. Целевые показатели роста российской экономики вначале даже относили к «инновационному сценарию развития». Так что же такое инновации, и как они связаны с производительностью?

Существует два типа инноваций, ведущих к росту производительности труда: технологические – внедрение нового оборудования и технологий производства (через адаптацию существующих или создание новых), и управленческие – применение новых бизнес-процессов и управленческих решений без активной опоры на новое оборудование и технологии (за исключением ИТ).

Да, Россия должна войти в число мировых технологических лидеров. Однако эта цель важна скорее для престижа страны, чем для обеспечения устойчивого экономического роста. Даже запланированное к 2020 г. удвоение вклада высокотехнологичных отраслей в ВВП не превратит их в локомотивы экономики. Несомненно, они важны для страны, но сейчас этот источник инноваций недостаточно развит и рассчитан лишь на долгосрочную перспективу.

Инновации на базе новых технологий обычно проходят через три стадии: разработка и внедрение нового продукта или процесса компанией-инноватором, распространение (копирование другими игроками), масштабирование (рост эффективности технологии за счет ее совершенствования). Практика показывает, что в России основные трудности возникают на второй и третьей стадиях. Иными словами, проблема состоит не в нехватке новых идей, а в медленном распространении более эффективных и производительных инноваций среди российских компаний.

Примеры в рассмотренных нами отраслях показывают, что наибольший эффект роста от инноваций может быть достигнут за счет адаптации уже существующих подходов и технологий, используемых передовыми компаниями. Плохая организация бизнес-процессов является главным фактором отставания в производительности по всем пяти секторам. Существенно поднять ее, например, в производстве стали и электроэнергетике можно путем замены устаревших и низкопроизводительных мощностей более новыми, даже необязательно передовыми. «Догоняющее развитие», по сути, – единственный способ увеличить текущую производительность в России в два и более раза всего за десятилетие, а не за 25 лет, которые понадобились другим крупным странам.

Это не значит, что России не следует стремиться к разработке инноваций на базе новых технологий. Скорее, необходимо осознавать, что не менее 90% роста производительности обеспечат более «приземленные» инновации. Акцент на адаптации уже существующих эффективных управленческих и технологических решений совсем не противоречит развитию высокотехнологичных отраслей. Улучшение процессов распространения и масштабирования инноваций, в свою очередь, обеспечит более эффективное использование идей российских ученых.

Причины низкой производительности

В результате исследования были выявлены основные причины низкой производительности в России.

- Неэффективная организация труда
- Непрозрачное и избыточное регулирование
- Устаревшие мощности и методы производства
- Редкое применение комплексного подхода к планированию развития территорий
- Дефицит профессиональных навыков
- Неразвитость финансовой системы

Сохраняющееся отставание в производительности от других стран в большей мере обусловлено отсутствием серьезных стимулов к ее повышению.

Недостаточный уровень производительности в изученных секторах также частично объясняется структурными факторами российской экономики.

НЕЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

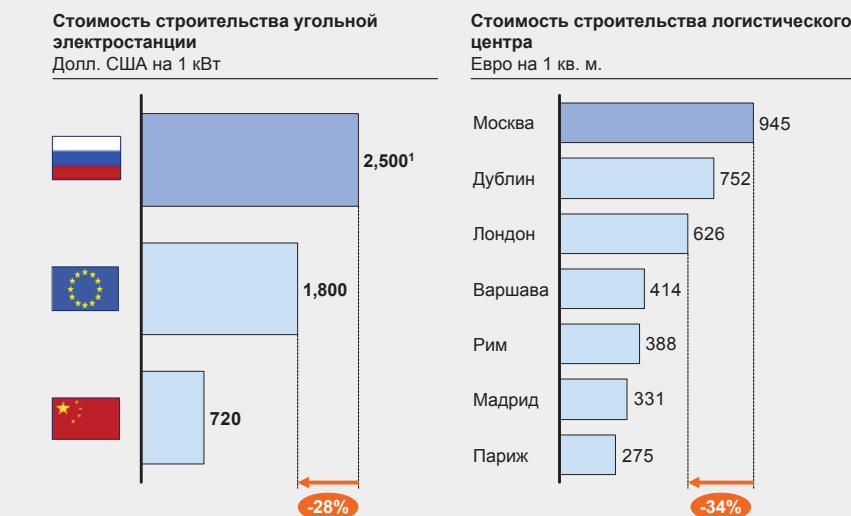
Значительная часть отставания в производительности в рассмотренных секторах обусловлено неэффективной организацией труда. Например, в большинстве российских банков до сих пор не централизованы функции бэк-офиса, административные функции, процедуры одобрения кредитов и процессы взыскания проблемной задолженности – в то время как централизация бэк-офиса является важным рычагом повышения производительности в розничном банковском секторе.¹⁰

Неэффективная практика управления проектами и закупочной деятельностью приводит к тому, что стоимость капитального строительства в России выше, чем в других странах. Например, расходы на строительство угольной электростанции могут быть на 25–40% выше, чем в Соединенных Штатах и Европе, и в три с лишним раза выше, чем в Китае (рис. 4). Развитие навыков управления проектами и управления закупками будет способствовать повышению производительности капитала и конкурентоспособности России. В результате активизируется замена изношенных и менее производительных мощностей, что положительно отразится на производительности труда.

¹⁰ См.: Turkey: Making the productivity and growth breakthrough, McKinsey Global Institute, February 2003 (www.mckinsey.com/mgi).

Рис. 4

В России стоимость строительства выше, чем в странах ЕС и Китае



¹ Средняя оценка проектной стоимости строительства угольных электростанций в 2008 г.

ИСТОЧНИК: Renaissance Capital, steel business briefing; Economist intelligence unit; companies' data; experts interviews, Ministry of economic development; McKinsey

НЕПРОЗРАЧНОЕ И ИЗБЫТОЧНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

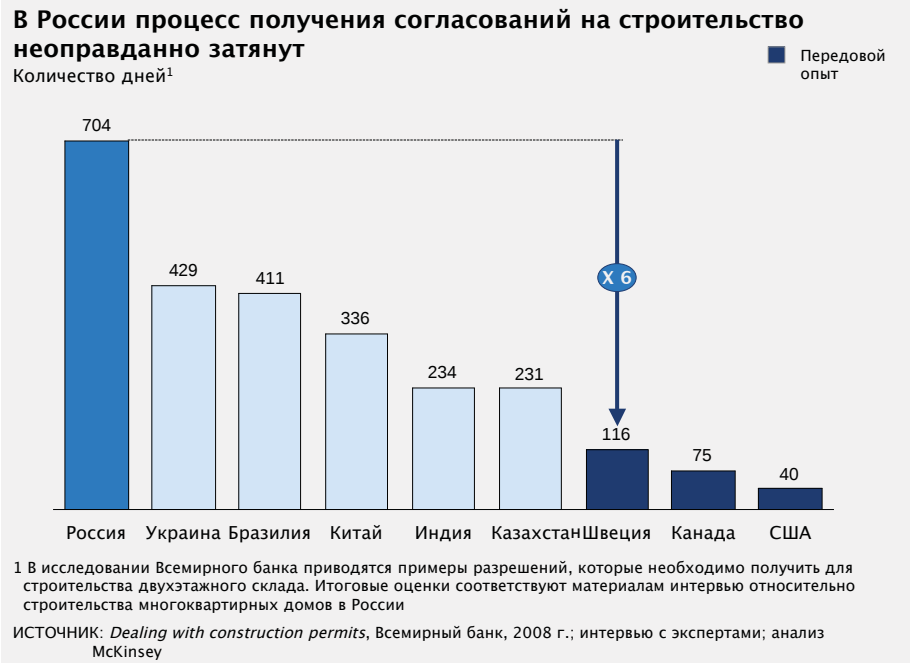
Государственное регулирование устанавливает административные процедуры взаимодействия органов власти и бизнеса, а также регламентирует некоторые бизнес-процессы в компаниях. И в том, и в другом случае качество регулирования непосредственно влияет на эффективность бизнеса.

Административные процедуры в России зачастую чрезмерно усложнены и требуют много времени, а их результаты непредсказуемы. Это ведет к коррупции и снижает эффективность бизнеса, а в ряде отраслей создает неравные условия конкуренции. Исследование Всемирного банка показало, что в России на получение необходимых согласований при строительстве может уходить в шесть раз больше времени, чем в развитых странах, и примерно вдвое больше, чем в других развивающихся странах (рис. 5).¹¹

Избыточное регулирование бизнес-процессов снижает их эффективность. Инструкции Центрального банка РФ требуют, чтобы при внесении клиентом наличных средств на счет в отделении розничного банка в этой операции участвовали как минимум два сотрудника – операционист и кассир. В розничных банках США такую операцию выполняет один операционист. Более жесткое регулирование в совокупности с менее эффективной организацией работы в отделениях приводит к тому, что даже в лучших российских банках самые простые операции занимают в два–пять раз больше времени, чем в США (рис. 6).

11 Исследование Всемирного банка Dealing with construction permits 2008.

Рис. 5



Помимо прочего, рост производительности в России тормозят нормы и стандарты, часто не учитывающие современные условия и технологии, а в некоторых случаях – не пересматривавшиеся десятки лет. Характерный пример таких устаревших норм – стандарты выполнения ремонтных работ в электроэнергетике.

Рис. 6



УСТАРЕВШИЕ МОЩНОСТИ И МЕТОДЫ ПРОИЗВОДСТВА

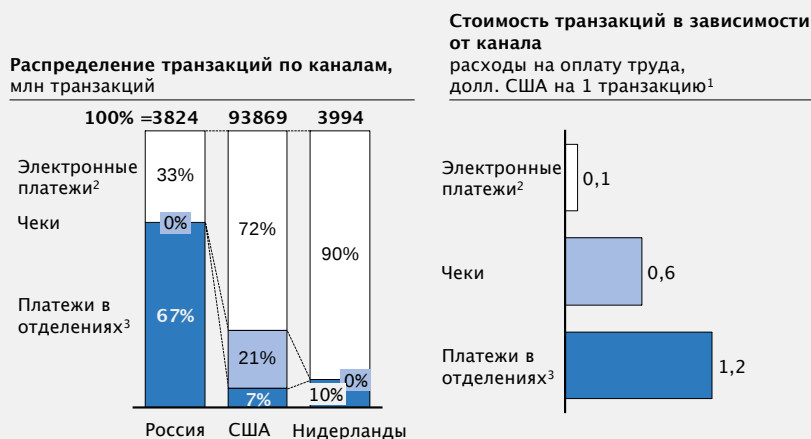
В исследовании, проведенном MGI в 1999 г., было отмечено, что вследствие недостаточного инвестирования многие российские производственные мощности серьезно устарели, из-за чего страдала производительность. Все это верно и сегодня. Возраст почти 40% российских тепловых электростанций превышает 40 лет, в то время как в Соединенных Штатах таких электростанций 28%, в Японии – 12%, а в Китае – всего 3%. Более 16% жидкой стали в России выплавляется в устаревших мартеновских печах, где производительность труда более чем вдвое ниже, чем при кислородно-конвертерном производстве, и которые практически не используются в других странах.

В розничной торговле доля современных форматов существенно выросла, однако степень их распространенности в России по-прежнему невелика. На современные форматы приходится лишь около 35% продаж продовольственных товаров, тогда как в западных странах – 70%. Низкое проникновение современных форматов объясняет более половины отставания в производительности сектора от уровня США.

Еще один характерный пример – использование устаревших технологий в розничном банковском секторе. Проведение платежей в электронной форме через банкоматы или Интернет требует примерно в 12 раз меньше трудозатрат, чем совершение этих же операций в отделении банка. Тем не менее в России две трети платежей производится в банковских отделениях, в то время как в Нидерландах – 10%, а в Соединенных Штатах – 7% (рис. 7). Дело здесь не в недостаточном развитии инфраструктуры электронных платежей: в России примерно столько же банкоматов на душу населения, сколько в других европейских странах. Преобладание операций, совершаемых в отделениях, скорее всего, связано с тем, что значительная часть потребителей находит электронные каналы более сложными, и имеет сформировавшуюся привычку жить в условиях экономики наличных денег. Этой особенностью объясняется примерно треть отставания в производительности труда российских банков от банков США.

Рис. 7

Повышение степени использования электронных каналов может сократить стоимость транзакций втрое



¹ Данные по США за 2007 г.

² Включая транзакции через банкоматы, интернет и другие автоматизированные каналы платежей

³ Включая транзакции в отделениях банков и почтовых отделениях

РЕДКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ПЛАНИРОВАНИЮ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

Комплексный подход к планированию развития территорий – необходимое условие успешного экономического роста в России. Подобный подход, помимо традиционных планов развития и схем застройки городов и регионов, должен включать в себя такие элементы, как планирование строительства необходимой инфраструктуры и создания новых рабочих мест.

Несмотря на то что Градостроительный кодекс Российской Федерации требует, чтобы муниципальные образования имели утвержденные генеральные планы, в большинстве городов они отсутствуют. Таким образом, отсутствует основа для координации работы различных участников процесса развития территорий: государственных органов, компаний, работающих в сфере коммунальных услуг, девелоперских фирм и т. д. В результате, планы (например, планы развития различных видов инфраструктуры) даже если и существуют, то слабо увязаны между собой.

Редкое применение комплексного подхода к планированию развития территорий повышает риски для девелоперских проектов и увеличивает время, необходимое для получения разрешений и согласований, в том числе связанных с изменением целевого назначения земельных участков. Оно также тормозит создание частно-государственных партнерств в сфере реализации проектов комплексного развития территорий и инфраструктуры, что в результате препятствует росту производительности труда и капитала в различных отраслях экономики.

ДЕФИЦИТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ

Россия отличается высоким уровнем грамотности и хорошим качеством технического образования, что создает условия для развития качественных трудовых ресурсов. Тем не менее в исследовании MGI в 1999 г. было отмечено, что дефицит навыков управления – второй по значимости фактор, обуславливающий отставание России от США по уровню производительности. За последние 10 лет ситуация значительно улучшилась, хотя дефицит квалифицированных специалистов некоторых профессий все еще сохраняется.

Во всех проанализированных секторах сильнее всего ощущается недостаток навыков в сфере управления проектами. Во многом это связано с тем, что в течение последних 20 лет было реализовано крайне мало крупных проектов. В электроэнергетике за последние 18 лет существенного расширения мощностей не производилось. Из-за этого в отрасли ощущается сильная нехватка навыков проектирования и строительства электростанций, а рынок услуг компаний, осуществляющих комплексную реализацию проектов начиная с этапа проектирования и заканчивая сдачей готового объекта, пока только зарождается. В сталелитейном секторе даже недавним выпускникам вузов не хватает квалификации в области управления проектами, организации командной работы, руководства рабочими группами и знания иностранных языков – навыков, абсолютно необходимых для внедрения новых технологий.¹²

¹² Дмитрий Ливанов, *Дефицит квалифицированного персонала в металлургии*, Шестой металлургический саммит в Москве, 2006.

Справиться с этой ситуацией можно с помощью модернизации системы образования, обновления устаревших образовательных программ и усиления их ориентированности на практическую подготовку. В некоторых региональных вузах студенты, изучающие проектирование, до сих пор пользуются пособиями, изданными в 50-е гг. В то же время в российских учебных заведениях практически отсутствуют многие прикладные программы и предметы, такие как проектирование согласно заданной стоимости или малоэтажное жилищное строительство, которые изучают студенты на Западе.

НЕРАЗВИТОСТЬ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

С 1998 по 2007 г. инвестиции в основные фонды в России составляли лишь 19% ВВП, что меньше, чем в большинстве развитых и развивающихся стран. В исследовании 1999 г. мы высказали предположение, что ВВП на душу населения в России может вырасти вдвое даже при сохранении инвестиций на относительно низком уровне. В 2007 г. ситуация изменилась.

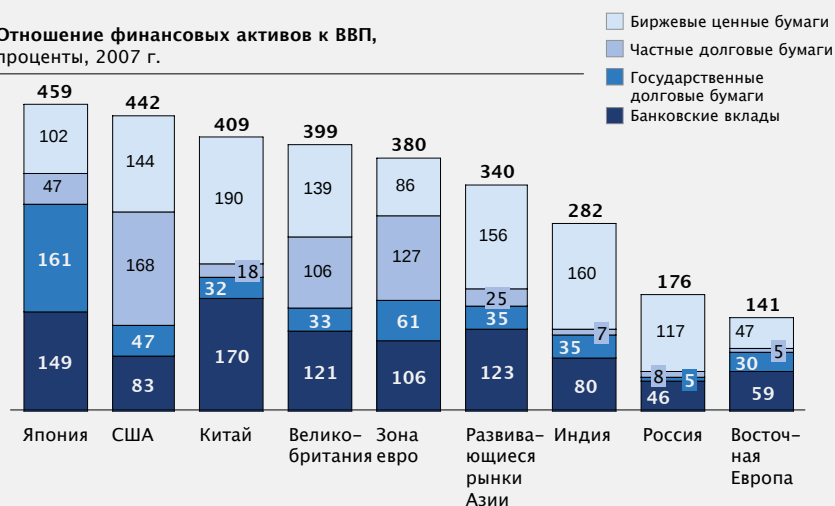
В конце 90-х гг. в экономике было много свободных мощностей, тогда как до кризиса в некоторых отраслях начал ощущаться их дефицит. Понимая это, правительство и частные компании запланировали ряд крупных инвестиционных проектов. Однако из-за финансового и экономического кризиса от многих из них пришлось отказаться или отложить их реализацию на более поздний срок. Тем не менее, согласно экспертным оценкам, для реализации поставленных целей развития до 2020 г. России предстоит повысить уровень инвестиций до 25–30% ВВП.

Существенное отставание в развитии российских финансовых рынков серьезно осложнит реализацию планов по увеличению инвестиций. До кризиса соотношение финансовых активов и ВВП в России быстро росло, но все еще отставало от уровня развитых стран и крупных лидеров развивающихся рынков (рис. 8). Отставание особенно заметно на рынках заемного капитала, где практически отсутствуют долгосрочные активы.

Рис. 8

По величине финансовых активов Россия отстает от других стран с развивающейся экономикой

Отношение финансовых активов к ВВП, проценты, 2007 г.



Примечание: сложение элементов может не давать в сумме указанную величину из-за округления

ИСТОЧНИК: база данных McKinsey по мировым финансовым активам; Global Insight

Хотя приток иностранного капитала в Россию перед финансовым кризисом быстро рос, с 1998 по 2007 г., лишь 6% мирового объема прямых иностранных инвестиций пришлось на Россию. Вложения в российскую экономику и, в частности, в ее банковскую систему инвесторы относят к самым рискованным. Что же касается сверхдоходов бюджета и создания стабилизационного фонда, то, хотя эти средства и повысили объем сбережений, большая их часть не попала в отечественную финансовую систему.

ОТСУТСТВИЕ СТИМУЛОВ К ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Главной причиной сохраняющегося отставания России по уровню производительности от других стран до недавнего времени было отсутствие серьезных стимулов к ее повышению. Инерция последних десяти лет была обусловлена благоприятной рыночной конъюнктурой и недостаточной интенсивностью конкуренции в основных отраслях, из-за чего вопросы повышения эффективности бизнеса отошли на второй план.

Благоприятная рыночная конъюнктура. Из-за беспрецедентного роста в последние десять лет многие компании направили свои усилия в первую очередь на расширение бизнеса, а не на повышение его эффективности. С 2000 по 2007 г. российская розничная торговля росла ежегодно почти на 24%, а розничный банковский бизнес еще быстрее – ежегодный рост доходов с поправкой на риск составлял 60%. Это делало расширение бизнеса вопросом номер один на повестке дня руководителей всех уровней.

Кроме того, трудовые ресурсы и другие факторы производства в России были традиционно дешевыми. Только незадолго до кризиса их стоимость стала расти, и некоторые компании начали уделять больше внимания вопросам эффективности.

Недостаточная интенсивность конкуренции. Неравные условия конкуренции были определены в нашем исследовании 1999 г. как главное препятствие к повышению уровня производительности. Актуальность этой проблемы сохраняется и сегодня.

Недавно правительство приняло ряд мер по стимулированию конкуренции. Самый наглядный пример – приватизация генерирующих компаний и либерализация рынка электроэнергии. Однако по сей день во многих отраслях непрозрачное регулирование и избирательное правоприменение создают ситуацию, когда успех конкурентов зависит не столько от эффективности бизнеса, сколько от умения управлять отношениями с чиновниками, способными обеспечить получение необходимых согласований и доступ к бюджетным средствам.

На примере сектора жилищного строительства наиболее хорошо видно, как отсутствие равных для всех участников условий применения официальных процедур и стандартов может исказить условия конкуренции. Ключевыми факторами успеха в этой отрасли на практике оказываются привилегированный доступ к земельным участкам под застройку, своевременное получение согласований и разрешений на подключение к инфраструктуре. В результате, несмотря на то что рентабельность девелоперских проектов в России выше, чем в других странах,

производительность и степень использования международного передового опыта остаются низкими.

Разрастающийся финансовый и экономический кризис приведет к падению доходов, обострению конкуренции и тем самым создаст необходимые стимулы для повышения производительности. Однако в результате кризиса все больше независимых предприятий будут попадать под прямой или косвенный контроль государства, поэтому вопросам обеспечения честной и прозрачной конкуренции следует уделять особенно пристальное внимание.

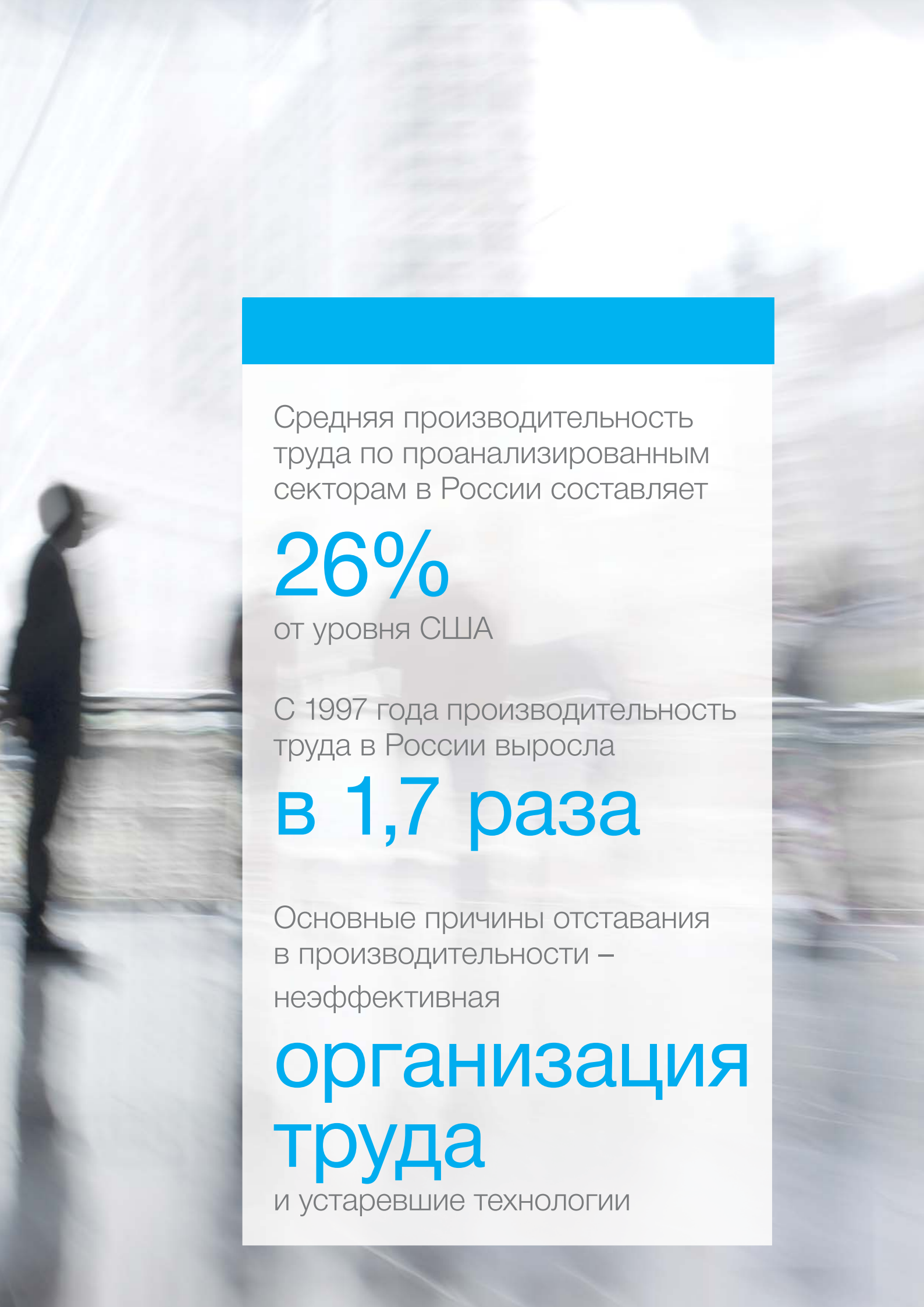
СТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Различия в уровне производительности разных стран объясняются, в числе прочего, структурными особенностями экономики каждой из них.

Например, в российском жилищном строительстве относительно невелика доля малоэтажных домов, более эффективных с точки зрения трудозатрат на квадратный метр возведенного жилья. В последние годы на долю малоэтажной застройки здесь приходилось 25–30% построенного жилья, в то время как, например, в Швеции 50–60%, а в США почти 90%. Кроме того, около трех четвертей малоэтажной застройки в России составляют частные дома, построенные самими владельцами, в то время как, например, в США доля такого строительства ничтожна. Данный фактор объясняет 6 из 79 процентных пунктов отставания в уровне производительности от США.

Низкая доля малоэтажной застройки в России связана с высокой концентрацией экономической активности в крупных городах и недостаточно развитой инфраструктурой. Эти факторы ограничивают возможности для крупномасштабного строительства малоэтажных домов и делают их менее привлекательными для потребителей. Развитие малоэтажного жилищного строительства – одна из ключевых составляющих государственной политики развития сектора.

Еще один пример структурных различий – меньший размер депозитов и кредитов в российском розничном банковском секторе по сравнению с более развитыми странами. Это связано главным образом с уровнем доходов и благосостояния населения, по которому Россия от них отстает. Со временем, по мере роста благосостояния и развития финансовых рынков, такие различия должны исчезнуть. Сегодня же ими обусловлено 12 процентных пунктов отставания производительности в розничной торговле от США.



Средняя производительность
труда по проанализированным
секторам в России составляет

26%

от уровня США

С 1997 года производительность
труда в России выросла

в 1,7 раза

Основные причины отставания
в производительности –
неэффективная

**организация
труда**

и устаревшие технологии



Задачи государства по повышению производительности

Для повышения уровня производительности государству необходимо решить следующие задачи.

- Стимулировать рост конкуренции путем устранения административных барьеров
- Внедрить комплексный подход к развитию территорий
- Реализовать программы поддержки мобильности трудовых ресурсов и социальной защиты
- Реализовать меры по поддержанию численности рабочей силы
- Повысить уровень развития финансовой системы
- Модернизировать систему профессионального образования и переподготовки

В данном разделе приводятся основные рекомендации государственным органам, которые позволят повысить производительность в масштабах всей экономики. Более детальные предложения содержатся в документах, посвященных анализу конкретных секторов.

СТИМУЛИРОВАТЬ РОСТ КОНКУРЕНЦИИ ПУТЕМ УСТРАНЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ

Во всех странах главной движущей силой повышения производительности является конкуренция. В России формирование конкурентной среды с равными для всех участников условиями благоприятно скажется на работе как отечественных, так и ведущих международных компаний. Это послужит стимулом к увеличению производительности и обеспечит распространение передовой практики.

Таким образом, формирование конкурентной среды и обеспечение равных условий конкуренции во всех отраслях должно стать для государственных органов приоритетной задачей, которую можно решить с помощью следующих мер.

Разработка основ государственной политики по отношению к ключевым отраслям с целью повышения их эффективности и конкурентоспособности. Необходимо разработать и утвердить принципы государственного регулирования ключевых отраслей с целью соблюдения баланса между качественным исполнением государственными институтами функций регулятора и созданием возможностей для экономического роста и повышения производительности. Также необходимо определить перечень приоритетных для данных отраслей государственных услуг и определить стандарты их оказания. Целесообразно разработать и реализовать соответствующие целевые программы, включающие как целевые показатели по развитию отраслей,

качеству институциональной среды, уровню производительности и т. п., так и механизмы их достижения.

Одной из ключевых задач в рамках разработки отраслевой политики является системный пересмотр отраслевого законодательства с целью обеспечения минимальной достаточности и низкой коррупционной емкости регулирования. В настоящее время регулирование в целом ряде отраслей российской экономики является либо избыточным, снижая потенциальную эффективность бизнес-процессов и потенциал для повышения производительности, либо, наоборот, недостаточным или непроработанным, создавая тем самым обширные возможности для формирования неравных условий конкуренции. Устранение избыточности в одних аспектах, а также более четкая регламентация других аспектов регулирования будет способствовать развитию конкуренции во всех секторах российской экономики.

Для розничного банковского сектора, например, следует предусмотреть меры по устранению чрезмерного регулирования, а также по ужесточению требований к капиталу и повышению стандартов управления рисками до международного уровня.

А в сфере жилищного строительства следует более четко регламентировать процедуры согласований, ясно обозначив исчерпывающий перечень требований, а также сроки рассмотрения документов и ответственность согласующих органов за их соблюдение.

Обеспечение равного доступа участников рынка к государственным услугам и инфраструктуре. Повышение прозрачности и качества предоставления государственных услуг, а также процедур доступа к объектам инфраструктуры также позволит устранить существующие в ряде отраслей неравные условия конкуренции и будет стимулировать рост производительности. Необходимо установить четкие правила доступа к инфраструктуре и создать регламенты, ориентированные на интересы потребителей государственных услуг. Регулярное составление рейтингов регионов и учреждений по качеству предоставления государственных услуг может стать серьезным стимулом для государственных руководителей всех уровней.

Существенное повышение эффективности государственных предприятий. Государственные предприятия и контролируемые государством компании играют в российской экономике важнейшую роль. В государственных компаниях работает большое количество людей, а предоставляемые ими услуги определяют конкурентоспособность целых отраслей. Таким образом, эффективность и производительность государственных предприятий и контролируемых государством компаний являются краеугольным камнем для роста производительности и обеспечения конкурентоспособности экономики России.

Необходимо внедрить систему мотивации менеджеров, направленную на повышение эффективности и разработанную с учетом передового опыта, накопленного в частном секторе и в других странах. Помимо этого, повышение эффективности работы советов директоров этих компаний является необходимым условием роста производительности государственных предприятий.

Производительность в государственном секторе

Как и в большинстве стран мира, государственный сектор российской экономики характеризуется самой высокой численностью занятых. Производительность государственных учреждений и компаний во многом определяет производительность экономики в целом, а их низкая эффективность приводит к лишним тратам времени и усилий на получение разрешений, согласований, оформление регистрации, ведение учета и отчетности и т. д.

Однако измерить производительность в государственном секторе труднее, чем в частном. Во-первых, с функциональной точки зрения он гораздо разнообразнее большинства отраслей – в нем представлены медицина, образование, армия, охрана общественного порядка, налоговая служба и т. д. Во-вторых, в отличие от частного сектора, в государственном секторе нет рыночных механизмов определения качества работы, что не позволяет измерить относительную ценность производимых товаров и оказываемых услуг.

Несмотря на сложность измерения, в ряде исследований установлено, что государственный сектор по уровню производительности сильно отстает от частного. Так, по данным анализа MGI, производительность труда в государственном аппарате США традиционно росла в три раза медленнее, чем в частном секторе.¹³

В большинстве стран кризис привел к активизации государственного вмешательства в экономику, и эта тенденция сохранится как минимум в краткосрочной перспективе. Экономический кризис неизбежно создаст дополнительную нагрузку на муниципальные, региональные и федеральные бюджеты. Повышение производительности в государственном секторе, хотя и не сможет полностью решить проблемы финансирования, способно, тем не менее, значительно улучшить состояние государственных финансов. К тому же, реализация многих из представленных в данном исследовании мер по повышению производительности в экономике в целом безусловно потребует эффективной работы государственных предприятий и учреждений.

Наш опыт показывает, что для повышения производительности в государственном секторе целесообразно использовать следующие меры: измерение и публикация сравнительных показателей производительности в государственном секторе (например, в виде рейтингов регионов), а также внедрение системы мотивации, ориентированной на повышение производительности. России также необходимо поставить масштабные общенациональные цели в области повышения производительности государственных предприятий и учреждений и использовать для их достижения успешный опыт частного и государственного секторов, а также передовую практику других стран.

13 См.: Tony Danker, Thomas Dohrmann, Nancy Killefer, and Lenny Mendonca, "How can American government meet its productivity challenge?" McKinsey & Company, июль 2006 (http://www.mckinsey.com/aboutus/mckinseynews/pressarchive/pdf/American_govt_meet_prod_challenge.pdf).

ВНЕДРИТЬ КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ТЕРРИТОРИЙ

Как уже отмечалось, отсутствие комплексного подхода к планированию развития территорий повышает риски инвестиционных проектов, а также увеличивает время, необходимое для получения разрешений и согласований. Внедрение комплексного подхода предполагает принятие следующих мер.

Создание и утверждение генеральных планов развития городов и регионов на основе единых стандартов, разработанных в соответствии с передовой международной практикой. Это позволит сократить количество согласований и необходимое для их прохождения время, а также обеспечит более высокую скоординированность при реализации проектов, в том числе в области развития инфраструктуры.

Генеральные планы и схемы застройки должны предусматривать строительство нового жилья в комплексе с объектами коммунальной и социальной инфраструктуры и с созданием новых рабочих мест, а также определять четкую последовательность действий. Сами планы и прилагающиеся к ним документы должны четко определять как возможности для частных инвесторов, так и роль государственного сектора в их реализации.

Проведение тендеров на право реализации проектов в рамках генеральных планов и использование для их финансирования механизмов частно- государственного партнерства. Распределение проектов на тендерной основе обеспечивает необходимую прозрачность процедуры и условия для конкуренции между участниками, а использование механизмов частно-государственного партнерства расширяет доступ к финансированию и повышает эффективность реализации проектов. Мониторинг выполнения планов развития целесообразно поручать межведомственной рабочей группе во главе с высокопоставленным чиновником. Группа должна оперативно выявлять и разрешать возникающие проблемы, а также способствовать своевременному и эффективному выполнению планов путем передачи наиболее серьезных вопросов на рассмотрение правительства и президента.

Создание единой базы земельных участков. Такая база данных должна содержать всю необходимую для проведения прединвестиционной экспертизы (due-diligence) информацию, включая данные о собственниках, характере использования земли и его возможных ограничениях.

РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ МОБИЛЬНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ

Как и во время экономического спада 90-х гг., а также финансового кризиса 1998 г., многие российские компании в условиях рецессии стали сокращать зарплаты и задерживать их выплату. Однако эти меры вступают в противоречие с задачами обеспечения долгосрочного экономического роста, для решения которых необходим стратегический подход к повышению производительности, предусматривающий замену неэффективных производственных мощностей и перемещение ставшей избыточной рабочей силы в другие сектора экономики.

Для перераспределения высвобождающихся в результате повышения производительности трудовых ресурсов и для устранения их локального

дефицита необходимо создать программы поддержки мобильности рабочей силы. В настоящее время мобильность весьма ограничена вследствие проблем в области инфраструктуры, жилья, юридического оформления и культурных ограничений. Адаптированные к российским условиям программы мобильности, подобные рассмотренной ниже, могли бы заметно способствовать повышению производительности.

РЕАЛИЗОВАТЬ МЕРЫ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

В ходе исследования мы выявили четыре возможных направления действий, позволяющих минимизировать сокращение численности работников. В оптимистичном сценарии развития событий сочетание этих мер позволит сохранить текущую численность рабочей силы, в пессимистичном – ограничить ее снижение тремя миллионами работников.

Снижение смертности. Исследование McKinsey показало, что реализация ряда мер, направленных на снижение сердечно-сосудистых заболеваний, а также на улучшение образа жизни, способны увеличить продолжительность жизни в среднем на 2,5 года. Международный опыт, в частности, стран Скандинавии и Польши, показывает, что программы по ограничению доступности алкоголя (например, более жесткие возрастные требования, ограничение времени продаж) способны за несколько лет сократить смертность, обусловленную потреблением алкоголя. Как следует из данных зарубежной статистики, антитабачные кампании в конечном итоге приводят к снижению количества раковых заболеваний и сокращению смертности от болезней, связанных с курением. Учитывая это, Россия приняла и ратифицировала закон о присоединении к Рамочной конвенции ВОЗ по борьбе против табакокурения. Указанные действия в сочетании с мерами по повышению безопасности труда способны быстро снизить смертность и сохранить за период до 2020 г. трудовые ресурсы численностью 2–3 млн человек.

Упрощение легальной иммиграции. Пересмотр иммиграционного законодательства и процедур регистрации, а также упрощение иммиграционных процедур, особенно для работников с дефицитными навыками, позволит привлечь дополнительные трудовые ресурсы в размере свыше 3 млн человек.

Увеличение занятости среди женщин и молодежи. Для повышения занятости среди женщин и молодежи следует предпринять шаги по стимулированию частичной занятости и работы по гибкому графику, доказавшие свою эффективность в ряде стран. Даже если небольшая доля людей из этих категорий начнет работать, это будет равнозначно увеличению трудовых ресурсов на 1 млн человек.

Программы перераспределения трудовых ресурсов европейских сталелитейных и автомобилестроительных компаний

В 80–90-е гг. в Европе был накоплен успешный опыт эффективного перераспределения рабочей силы в рамках процесса реструктуризации сталелитейных и автомобилестроительных компаний. В 1986–1996 гг. страны – члены ЕС сократили численность занятых в сталелитейной отрасли примерно на 200 тыс. человек. Приблизительно столько же, по нашим оценкам, составляют на данный момент избыточные трудовые ресурсы в российской сталелитейной промышленности (исходя из текущего отставания в производительности от США). Действия по сокращению занятости были согласованы правительствами стран – членов ЕС и сталелитейными компаниями.

Аналогичные проблемы сокращения численности стояли в 90-е гг. перед Volkswagen: перенос производства в страны с низким уровнем издержек вынудил компанию уволить 20% работников в г. Вольфсбурге. В результате этого безработица в городе сразу же взлетела до 18%. Однако благодаря совместной программе Volkswagen и муниципальных властей в городе было создано более 11 тыс. новых рабочих мест, и спустя пять лет безработица сократилась вдвое.

Обе программы реструктуризации включали следующие элементы.

Поощрение раннего выхода на пенсию. В сталелитейной отрасли сотрудникам старше 50 лет было предложено досрочно выйти на пенсию; большую часть необходимого финансирования обеспечили правительства соответствующих стран. Это позволило достаточно эффективно сократить избыточные трудовые ресурсы, но оказалось весьма затратным для государства. Кроме того, многие заводы потеряли наиболее опытных сотрудников, и возрастная структура персонала оказалась несбалансированной.

Помощь в поиске новой работы. В странах, прошедших через реструктуризацию, для поддержки перераспределения рабочей силы были задействованы службы занятости. Во Франции была составлена общенациональная база вакансий. В других странах были созданы резервы трудовых ресурсов, которые можно было привлекать на контрактной основе, при этом бывшие работодатели взяли на себя треть расходов по переподготовке уволенных. В Вольфсбурге было учреждено кадровое агентство, специализирующееся на частичной занятости и предоставляющее персонал в периоды пикового спроса. Агентство также помогало в переподготовке работников.

Региональное развитие и создание рабочих мест. Чтобы стимулировать создание новых компаний и привлечь в город новых работодателей, в Вольфсбурге был организован инновационный кампус для разработки новых проектов и технопарк поставщиков автозапчастей. Для увеличения занятости и диверсификации ее структуры городские власти также начали развивать сферу досуга и развлечений. Похожая программа регионального развития в районах Франции, затронутых сокращением сталелитейной отрасли, обошлась в 20 тыс. евро на каждое новое рабочее место.

ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

Проведенные MGI исследования показали, что развитие финансовых рынков приносит экономике значительные выгоды.¹⁴ Для развития и совершенствования российской финансовой системы можно предпринять следующие меры.

Комплексное развитие финансовой инфраструктуры, включающее создание центрального депозитария, консолидированной клиринговой системы и высокопрофессиональных рейтинговых агентств.

Это позволит России не только более эффективно мобилизовывать капитал из внутренних источников, но и повысить эффективность его размещения. Например, создание центрального депозитария упростит клиринг и уменьшит издержки на совершение транзакций, стимулируя развитие финансового рынка. Консолидация товарных и фондовых бирж также может быть выгодной в долгосрочной перспективе.

Стимулирование долгосрочных сбережений. Последовательная реализация экономической политики, нацеленной на макроэкономическую стабильность и снижение экономических рисков, будет способствовать росту долгосрочных сбережений. Кроме того, стоит рассмотреть возможность введения специальных налоговых стимулов для долгосрочных (в первую очередь, пенсионных) сбережений и инвестиций. Введение принципов пруденциального надзора, применение международных стандартов финансовой отчетности, а также развитие саморегулируемых организаций повысят защищенность инвесторов и создадут дополнительные стимулы для долгосрочных инвестиций.

Содействие развитию рынков существующих и новых финансовых инструментов. Упрощение процедур регистрации выпуска и листинга ценных бумаг (включая выпущенные иностранными эмитентами) с учетом передовой международной практики будет способствовать развитию финансовых рынков и появлению на них новых сегментов.

Реструктуризация банковской системы. Повышение требований к капиталу и ужесточение стандартов управления рисками в банковском секторе подтолкнет отрасль к консолидации и повысит стабильность и эффективность финансового сектора в целом.

¹⁴ См.: *Putting China's capital to work: The value of financial system reform*, McKinsey Global Institute, май 2006 (http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/china_capital/MGI_chinacapital_execsum.pdf). Исследование показало, что если Китай создаст сильный рынок корпоративных облигаций и достигнет соотношения облигаций и банковских кредитов, которое наблюдается в Южной Корее и Сингапуре, то затраты на финансирование для китайских компаний могут снизиться на 14 млрд долл. США в год. Повышение эффективности работы финансовых организаций Китая и оптимизация структуры финансирования позволит повысить ВВП страны на 62 млрд долл. США в год. Кроме того, реформы, стимулирующие привлечение финансирования в более производительными компаниями, позволят повысить эффективность инвестиций и поднять ВВП на сумму до 259 млрд долл. США.

МОДЕРНИЗИРОВАТЬ СИСТЕМУ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ

Система образования – чрезвычайно важный фактор производительности экономики. Для обеспечения долгосрочного роста производительности в стране необходимо четко выстроить и отрегулировать всю «пирамиду» образования. Такая «пирамида» включает как создание лидирующих центров образования мирового уровня, так и распространение профессиональных курсов, минимально достаточных для получения специального образования и переквалификации. Создание системы специализированных краткосрочных (от 6 до 12 месяцев) курсов и тренинговых программ позволит быстро преодолеть нехватку наиболее дефицитных специальностей.

Повысить эффективность образовательной системы поможет и усиление конкуренции между вузами. Основной рычаг повышения конкуренции – устранение информационной асимметрии, например, путем внедрения независимых детальных рейтингов учебных заведений. Важным элементом оценки конкурентоспособности вуза должен стать и уровень подготовки выпускаемых специалистов. И наконец, совершенствование образовательных программ, в частности, путем усиления их практической составляющей и большей ориентации на потребности рынка, поможет улучшить навыки выпускников и лучше подготовить их к началу практической работы.

Задачи бизнеса по повышению производительности

Для значительного повышения производительности руководителям компаний необходимо решить следующие задачи.

- Реализовать программы повышения операционной эффективности на основе принципов «бережливого производства»
- Сформировать навыки управления проектами
- Внедрить передовые системы управления эффективностью и развить лидерский потенциал руководителей
- Усилить роль отраслевых профессиональных ассоциаций, в частности, в вопросах взаимодействия с органами государственной власти по вопросам повышения производительности

РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

«Бережливое производство» – это система постоянного повышения операционной эффективности путем устранения «узких мест» и потерь различного характера. Опыт McKinsey свидетельствует, что реализация программ по внедрению принципов «бережливого производства» позволяет добиться значительных результатов. Эффект от проведения таких программ можно усилить, инвестируя в оборудование, производственные, информационные и другие технологии, позволяющие сокращать трудозатраты. Сегодняшний низкий уровень автоматизации и механизации труда в России свидетельствует о наличии больших возможностей повышения производительности.

Чтобы добиться успеха в повышении операционной эффективности, российские компании должны принципиально улучшить навыки организации производства и распространить менталитет эффективности в масштабах всей организации.

«Бережливое производство» подразумевает не просто краткосрочные меры по сокращению персонала. Это в первую очередь оптимизация бизнес-процессов с целью исключить избыточные функции и процедуры, создающие дополнительную работу, но не создающие дополнительной стоимости.

СФОРМИРОВАТЬ НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Российским компаниям следует направить значительные усилия на развитие навыков профессионального управления проектами. Для этого следует проводить обучение руководителей по современным программам, нанимать опытных специалистов, владеющих навыками управления проектами, и использовать возможности создания совместных предприятий с передовыми компаниями.

В ряде отраслей можно значительно сократить капиталовложения с помощью стандартизации проектов, внедрения передовых технологий закупок, борьбы с хищениями.

ВНЕДРИТЬ ПЕРЕДОВЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РАЗВИТЬ ЛИДЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Эффективность функционирования той или иной компании определяется не только наличием у нее квалифицированных специалистов в ключевых функциональных областях и сильных руководителей во всех направлениях бизнеса, но и пригодностью к существующим внутренним и внешним условиям ее организационной структуры и существованием в ней формализованных процессов и процедур управления эффективностью.

Чтобы добиться успеха в этой области, российским компаниям необходимо решить ряд задач.

Обеспечить наличие в организациях эффективной структуры и сильных лидеров. Менеджерам необходимо как можно больше времени проводить на местах. Это позволит им непосредственно руководить выполнением программ повышения эффективности, а также вникнуть в местную специфику и следить за тем, чтобы эта работа велась непрерывно.

Усовершенствовать ключевые функциональные навыки – в области эффективной организации труда, закупок, управления подрядчиками и т. д. Необходимо разработать и внедрить программы обучения и профессионального развития в данных областях, а также повысить качество уже существующих. Важно соблюсти баланс между системным обучением с использованием услуг внешних поставщиков (тренеров, образовательных учреждений и т. п.) и обучением и наставничеством на рабочем месте.

Внедрить систему управления эффективностью, а также разработать показатели эффективности, позволяющие точно отслеживать текущие результаты и заранее выявлять негативные тенденции. В систему показателей эффективности должны быть включены и показатели, отражающие качество предоставляемых услуг. Кроме того, необходимо сделать акцент не только на показателях и формах отчетности, но также и на организацию эффективного диалога по результатам работы. Результаты работы должны быть связаны с системой мотивации и карьерного продвижения специалистов и менеджеров.

УСИЛИТЬ РОЛЬ ОТРАСЛЕВЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ АССОЦИАЦИЙ

Отраслевые ассоциации могут сыграть важную роль в повышении производительности российской экономики. Во-первых, они могут участвовать в разработке общеотраслевых программ повышения производительности, распространяя передовой опыт лучших компаний и инновационные решения. Во-вторых – представлять интересы отраслей при разработке программ их реструктуризации и перераспределения рабочей силы. Наличие общепринятых отраслевых стандартов может способствовать ведению ими конструктивного диалога с представителями власти относительно законодательных реформ.

* * *

За последние десять лет российская экономика добилась огромных успехов. Теперь основная задача – используя уже достигнутые результаты, продолжить это развитие на качественно новом уровне. Правительство поставило масштабные цели в области экономического развития страны, рассматривая в качестве основы долгосрочного роста экономики именно повышение ее эффективности.

Правительство и участники рынка должны совместно взяться за решение этой задачи. Компаниям необходимо оптимизировать бизнес-процессы, а правительству – повысить эффективность регулирования и конкурентной среды, а также решить ряд комплексных макроэкономических вопросов, в частности, перераспределить трудовые ресурсы, высвобождающиеся в результате роста производительности. В решении задач повышения эффективности экономики чрезвычайно важно выработать менталитет Победителя. Ориентированность на результат позволит стране, мобилизовав ресурсы, реализовать весь потенциал экономического роста и конкурентоспособности вне зависимости от конъюнктуры рынка.

Мировой финансовый кризис несет с собой не только проблемы, но и новые возможности. Правительство и компании должны использовать сложившуюся ситуацию как естественную платформу для повышения производительности, при этом уделяя особое внимание решению социальных проблем, возникающих во время реструктуризации.

Продолжение успешного развития и достижение поставленных целей возможно только в рамках новой парадигмы роста – создания новой системы эффективности, охватывающей всю экономику России. Повышение производительности и перераспределение трудовых ресурсов в новые растущие отрасли создаст фундамент для долгосрочного роста благосостояния российских граждан.

Обзор производительности по секторам

СТАЛЕЛИТЕЙНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Сталелитейная промышленность в России была традиционно сильной и конкурентоспособной в мировом масштабе. Начиная с 1997 г. совокупная производительность факторов производства в секторе выросла на 64%. В 2007 г., она составляла 54% от уровня США.

Подобный рост практически целиком обусловлен увеличением загрузки производственных мощностей, а не повышением операционной эффективности. Однако, все еще наблюдаются существенные различия внутри самой отрасли. Например, три ведущих сталелитейных завода в 3,5 раза более производительны, чем предприятия, не вошедшие в первую десятку.

Устаревшие и неэффективные технологии производства стали – основной фактор, объясняющий отставание в уровне производительности от США. Другим фактором является неэффективная организация труда.

Традиционно низкая стоимость труда и быстрорастущий рынок не создавали стимулов для повышения производительности. Однако в настоящее время рост производительности становится необходимостью для отрасли из-за возросшей потребности в контроле издержек вследствие мирового экономического кризиса.

При поддержке государства российская сталелитейная промышленность будет способна реализовать существенные возможности по повышению производительности:

1. **Реализовать программы поддержки географической и межотраслевой мобильности рабочей силы**, включающие создание курсов профессиональной подготовки для улучшения соответствия навыков потребностям отрасли.
2. **Оптимизировать бизнес-процессы и организацию труда**, запустив программы совершенствования операционной деятельности, а также инвестирования в ИТ и автоматизацию.
3. **Обеспечить эффективность новых инвестиций** путем стимулирования комплексного долгосрочного планирования развития отрасли, в особенности с целью предотвращения чрезмерных инвестиций.
4. **Оптимизировать структуру производимой продукции** путем инвестирования в прокатные мощности, а также исследования и разработки новых продуктов и новых способов применения стали.

ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Строительный сектор играет в российской экономике значительную роль: он обеспечивает 6% ВВП и 8% официальной занятости. Незадолго до кризиса правительство Российской Федерации поставило цель увеличить к 2020 г. жилой фонд с 21 до 33 кв. м на душу населения, что примерно соответствует среднеевропейскому уровню. Достижение этой цели потребует ежегодных объемов строительства жилья, которые вдвое превышают исторический максимум.

Решение поставленных задач потребует существенного повышения производительности труда в секторе. В настоящее время производительность в жилищном строительстве России составляет 21% от уровня США и около 33% от уровня Швеции.

Это отставание объясняют в основном две группы факторов операционного характера. Во-первых, это неэффективная организация труда, проявляющаяся, в частности, в недостаточном использовании высокопроизводительного оборудования. Во-вторых, это ограниченное применение современных высокоэффективных материалов и конструкций.

Первопричина описанных проблем – отсутствие у компаний сектора стимулов к повышению операционной эффективности. Это было обусловлено неравными условиями конкуренции и благоприятной рыночной конъюнктурой последнего десятилетия. И хотя рыночные условия меняются под воздействием кризиса, искажения в конкурентной среде сохраняются, приводя к смещению конкуренции из области повышения эффективности работы в область управления отношениями с регулируемыми органами.

Результаты нашего исследования показывают, что основными причинами неравных условий конкуренции в секторе являются неэффективное государственное регулирование и отсутствие комплексного подхода к развитию территорий.

Повышение производительности потребует решения трех ключевых задач:

1. **Повышение прозрачности и эффективности системы регулирования** с помощью четкой регламентации и упрощения процедур согласования, а также выборочного пересмотра строительных норм.
2. **Обеспечение эффективного развития территорий**, для чего необходимо создать и утвердить генеральные планы развития, а затем претворить их в жизнь путем проведения тендеров на право реализации предусмотренных ими проектов. Необходимо также создать единую базу данных по земельным участкам, обеспечить юридическую чистоту прав собственности на них и прозрачность ограничений на их возможное использование.
3. **Повышение профессионального уровня в строительной отрасли** путем привлечения к работе в России ведущих международных компаний и модернизации системы строительного образования и переподготовки.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

Розничная торговля – одна из крупнейших и самых быстрорастущих отраслей российской экономики. В рознице занято около 7 млн человек, а на ее долю, в совокупности с оптовой торговлей, приходится примерно 10% ВВП.

Главная причина роста производительности—появление и развитие современных торговых форматов. Однако их доля в общем объеме розничной торговли остается низкой: на них приходится только 35% розничных продаж и 11% занятости в секторе. Именно этим объясняется две трети разницы в уровне производительности между Россией и США. Оставшаяся же треть объясняется неэффективной организацией труда в магазинах.

В условиях кризиса неизбежно замедление темпов роста потребления и развития современных форматов. В то же время для игроков, обладающих достаточным капиталом, открывается ряд уникальных возможностей. Сейчас удобный момент для выгодного расширения торговых площадей, укрепления отношений с поставщиками и потребителями и реализации программ повышения эффективности. Эти меры позволят сектору лучше подготовиться к здоровому росту в посткризисный период.

Основной потенциал для повышения производительности в секторе лежит в следующих областях:

- 1. Упрощение регулирования в сфере коммерческой недвижимости.**
Необходимо добиться исполнения требований законодательства о наличии генеральных планов развития территорий и инфраструктуры, устранить избыточные согласования, выборочно пересмотреть строительные нормы.
- 2. Повышение качества дорожной и коммунальной инфраструктуры.**
Это облегчит доступ к новым объектам и тем самым даст толчок к развитию коммерческой недвижимости. Кроме того, улучшенная транспортная инфраструктура позволит сократить затраты на логистику и уровень запасов розничных компаний.
- 3. Повышение операционной эффективности.** Этого можно добиться за счет централизации административных функций, оптимизации численности персонала, повышения качества планирования спроса и ассортимента, оптимизации работы распределительных центров и снижения потерь при транспортировке.
- 4. Использование открывающихся в условиях кризиса возможностей для формирования фундамента устойчивого развития сектора,** таких как поглощение мелких и неэффективных компаний, приобретение торговых площадей по низким ценам, а также укрепление отношений с потребителями и поставщиками.

РОЗНИЧНЫЙ БАНКОВСКИЙ СЕКТОР

До недавнего времени розничный банковский рынок России был самым быстрорастущим в мире. Доходы сектора с поправкой на риск с 2000 по 2007 г. ежегодно росли в среднем на 60%. Однако, несмотря на выдающийся рост, а возможно, именно благодаря ему, производительность сектора оставалась низкой.

Глобальный финансовый кризис не обошел стороной и российские банки – у них возникли значительные убытки, и выросло число проблемных кредитов. Сегодня усилия банков сосредоточены не только на поддержании ликвидности и финансовой устойчивости, но и на снижении издержек, для чего необходимо резко повысить производительность труда.

Розничный банковский сектор России насчитывает около 400 тыс. работников – в расчете на душу населения их столько же, сколько в США, Нидерландах, Швеции, Испании и Польше. Однако по производительности труда Россия занимает одно из последних мест среди проанализированных нами крупных стран: российский показатель составляет лишь 23% от уровня США, если исключить эффект различия в уровне доходов населения. Основными причинами отставания в производительности являются избыточное регулирование, неэффективная организация труда в банках, а также фрагментированная структура сектора: в России работает более тысячи банков, но большинство из них не обладает необходимым для достижения операционной эффективности масштабом.

Для повышения производительности в розничном банковском секторе необходимо:

1. **Упростить нормативные акты Центрального банка.** Необходимо устранить избыточные требования по согласованию, заполнению форм, отказаться от чрезмерного контроля и отчетности. При корректировке нормативных актов следует исходить из того, что на совершение любой базовой транзакции должно уходить не более двух минут.
2. **Оптимизировать бизнес-процессы.** Независимо от возможной корректировки нормативных требований банки могут повысить производительность за счет автоматизации операций, централизации бэк-офиса и административных функций.
3. **Расширить использование электронных каналов.** Электронные платежи могут дать не только серьезную экономию в расчете на одну транзакцию, но и стать новым источником доходов. Банкам следует стимулировать использование клиентами менее затратных электронных каналов. Повысить распространенность электронных платежей возможно путем сотрудничества с коммунальными службами и органами власти.
4. **Стимулировать консолидацию банковского сектора.** Этого можно добиться путем ужесточения требований к капиталу и стандартам управления рисками, а также введения требований о подготовке финансовой отчетности по международным стандартам. Консолидация сектора повысит устойчивость и производительность банковской системы.

ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА

Электроэнергетический сектор России – четвертый по размеру в мире. Он во многом определяет конкурентоспособность и потенциал роста российской экономики, значительную долю которой составляют энергоемкие отрасли.

Совокупная производительность факторов производства в российской электроэнергетике относительно высока (80% от уровня США) вследствие высокой производительности капитала и хорошего топливного баланса. Однако производительность труда невысока – лишь 15% от уровня США.

Вследствие продолжительного отсутствия инвестиций оборудование на российских электростанциях устарело. К 2010 г. 40% российских электростанций, работающих на горючем топливе, будут иметь возраст более 40 лет.

Ожидаемый рост спроса на электроэнергию потребует существенных инвестиций в расширение и модернизацию генерирующих мощностей и распределительных сетей. С этим связан ряд вызовов. Низкие цены на электричество и неопределенность относительно будущего рынка мощностей снижает стимулы к инвестированию в сектор. К тому же, существующий план по расширению мощностей («генеральная схема») не оптимален с точки зрения объема запланированных к вводу мощностей, их географического местоположения и топливной корзины. Кроме того, издержки на строительство новых мощностей в России превосходят сравнительные международные показатели. Тем не менее расширение мощностей и продолжающаяся либерализация рынка также открывают значительные возможности.

Меры в следующих областях помогут повысить производительность:

1. **Стимулирование энергосбережения.** Государственные органы могут ввести минимальные стандарты энергоэффективности нового электрооборудования; поддержать инициативы, направленные на повышение эффективности потребления энергии; а также запустить программу по снижению пиковых нагрузок на энергосистему.
2. **Создание стимулов к строительству новых мощностей и модернизации существующих.** Государственные органы могут применить более гибкий подход к расширению мощностей, а также создать среду, способствующую быстрому и недорогому строительству.
3. **Повышение операционной эффективности.** Российские энергетические компании способны устранить «узкие места» и повысить эффективность использования существующих мощностей; развить навыки в области закупок, проектирования и реализации крупномасштабных проектов; повысить операционную эффективность за счет применения передового опыта и методов «бережливого производства»; минимизировать технические и коммерческие потери в передаче электроэнергии.

Приложение: источники данных, использованных в исследовании

РОССИЙСКИЕ

Источник	Данные
Росстат	Историческая, текущая и прогнозная численность населения; занятость; участие в рабочей силе в разбивке по полу и возрасту; безработица в разрезе регионов; легальная иммиграция; разбивка смертности по типу (причине); рождаемость по возрастным группам; внутренняя миграция в России
Концепция долгосрочного социально-экономического развития	Прогноз роста ВВП по секторам до 2020 г., цели правительства по рождаемости и смертности
Институт социальных и экономических проблем населений Российской Академии Наук	Оценки нелегальной трудовой иммиграции: историческая и потенциальная, в разбивке по источникам – странам СНГ
Александр Немцов, «Смертность от алкоголя в России» (2003)	Оценка смертности, вызванной употреблением алкоголя
Кирилл Данишевский, Open Health Institute	Оценка смертности, вызванной табакокурением
Demoscope	Внутренняя миграция в России и США
Институт демографии ГУ-ВШЭ	Оценки трудовой иммиграции
Федеральная миграционная служба	Оценки трудовой иммиграции
Комитет государственной думы по безопасности	Оценки трудовой иммиграции

МЕЖДУНАРОДНЫЕ

Источник	Данные
МВФ	ВВП на душу населения по паритету покупательной способности в странах СНГ
Всемирный банк	■ Данные о вероятности смерти между 15 и 60 годами в разных странах ■ Необходимые разрешения на строительство в разных странах ■ Данные о платежах по патентам и лицензиям для нескольких стран ■ Данные о доле населения, владеющей английским языком, для нескольких стран
Международная организация труда	Международные показатели участия в рабочей силе для различных поло-возрастных групп, исторические данные об участии в рабочей силе в России
UN World Population Prospects	Прогнозы структуры населения России по полу и возрасту
Обзор Всемирного банка Doing Business	Сравнительные показатели гибкости рынка труда
ОЭСР	Пенсионный возраст в странах ОЭСР
Global Insight	Структура ВВП России по секторам
Institute for Strategy and Competitiveness	Индекс инновационной способности, 60 стран
Economist Intelligence Unit	ВВП на душу населения, долл. США по ППС, 60 стран
Petrobras	Данные о технологиях глубоководного бурения в Бразилии
Enterprise Ireland	Данные о развитии высокотехнологического сектора в Ирландии
Forsight 2007, Ireland	Данные о развитии высокотехнологического сектора в Ирландии
OECD PISA	Рейтинги систем образования по нескольким странам

