



Оригинальная статья

УДК 331.101.6

JEL J24, E24

[https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_4\\_4\\_546\\_561](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_4_546_561)

EDN TFSMMM

## Повышение производительности труда в условиях кадрового голода на предприятиях Свердловской области

**Руслан Алексеевич Долженко<sup>1</sup>, Светлана Борисовна Долженко<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

<sup>1</sup> (Rad@usue.ru), (<https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>)

<sup>2</sup> (ginsb@usue.ru), (<https://orcid.org/0000-0002-2575-9588>)

### Аннотация

В условиях происходящих изменений работодатели сталкиваются с непрекращающимся дефицитом кадров. Ситуацию обостряет тот факт, что крупные промышленные предприятия в разы увеличивают объёмы производства в связи со сменой производственных цепочек, каналов сбыта, заказа со стороны государства, чтобы их обеспечить бизнес нацелен на повышение производительности труда за счёт использования различных резервов. Компании сталкиваются при этом с рядом ограничений, которые не позволяют им добиться поставленных целей в этом направлении. Цель – изучить направления и возможности повышения производительности труда на промышленных предприятиях Свердловской области с позиций руководителей предприятий и директоров по персоналу, выявляя существующие ограничения и предлагая пути преодоления возникших трудностей. Ключевыми методами исследования выступили опросы, реализованные среди промышленных предприятий Свердловской области, а также среди работодателей и работников предприятий. Опрос руководителей показал, что в условиях кадрового дефицита возрастает значимость повышения производительности труда, необходимость комплексного подхода к эффективности, включая перестройку бизнес-моделей и общее улучшение деятельности, а не только локальные изменения, однако многие проекты в этой области воспринимаются как издержки. Основные резервы роста связаны с более эффективным использованием персонала. Требуется устранить расхождения между мотивацией сотрудников и действующими системами стимулирования. Основными методами повышения производительности являются обучение, цифровизация, автоматизация и бережливое производство. Подтверждена гипотеза, что существующий дефицит трудовых ресурсов и низкие уровни автоматизации существенно снижают темпы роста производительности труда на предприятиях Свердловской области, необходима реализация системных организационных решений и инновационных подходов, обеспечивающих эффективное повышение производительности труда в регионе.

**Ключевые слова:** производительность труда, промышленные предприятия, резервы роста, кадровый дефицит, региональная производительность труда, руководители предприятий, персонал предприятий

**Благодарности:** исследование выполнено за счёт гранта Российского научного фонда № 24-28-20469 и Правительства Свердловской области

**Для цитирования:** Долженко Р.А., Долженко С.Б. Повышение производительности труда в условиях кадрового голода на предприятиях Свердловской области // Уровень жизни населения регионов России. 2025. Том 21. № 4. С. 546–561. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_4\\_4\\_546\\_561](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_4_546_561)  
EDN TFSMMM



RAR (Research Article Report)

JEL J24, E24

[https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_4\\_4\\_546\\_561](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_4_546_561)



## Increasing Labor Productivity in Conditions of Staff Shortage at Enterprises in the Sverdlovsk Region

**Ruslan A. Dolzhenko<sup>1</sup>, Svetlana B. Dolzhenko<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

<sup>1</sup> (Rad@usue.ru), (<https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>)

<sup>2</sup> (ginsb@usue.ru), (<https://orcid.org/0000-0002-2575-9588>)

### Abstract

In the context of the ongoing changes, employers are faced with a persistent shortage of staff. The situation is aggravated by the fact that large industrial enterprises are significantly increasing their production volumes due to a change in production chains, sales channels, and government orders. To ensure them, the business aims to increase labor productivity by using various reserves. At the same time, companies face a number of limitations that prevent them from achieving their goals in this direction. The aim is to study the directions and possibilities of increasing labor productivity at industrial enterprises in the Sverdlovsk region from the positions of heads of enterprises and HR directors, identifying existing limitations and suggesting ways to overcome the difficulties that have arisen. The key research methods were surveys conducted among industrial enterprises of the Sverdlovsk region, as well as among employers and employees of enterprises. The survey of managers showed that in conditions of personnel shortage, the importance of increasing labor productivity increases, the need for an integrated approach to efficiency, including restructuring business models and overall improvement of activities, and not just local changes, but many projects in this area are perceived as costs. The main growth reserves are associated with more efficient use of personnel. It is necessary to eliminate discrepancies between employee motivation and existing incentive systems. The main methods of increasing productivity are training, digitalization, automation and lean manufacturing. The hypothesis has been confirmed that the existing shortage of labor resources and low levels of automation significantly reduce the growth rate of labor productivity at enterprises in the Sverdlovsk region, and it is necessary to implement systemic organizational solutions and innovative approaches that ensure an effective increase in labor productivity in the region.

**Keywords:** labor productivity, industrial enterprises, growth reserves, personnel shortage, regional labor productivity, enterprise managers, enterprise personnel

**Acknowledgments:** the study was supported by a grant from the Russian Science Foundation No. 24-28-20469 and the Sverdlovsk Region

**For citation:** Dolzenko R.A., Dolzenko S.B. Increasing Labor Productivity in Conditions of Staff Shortage at Enterprises in the Sverdlovsk Region. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia.* 2025;21(4):546–561. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_4\\_4\\_546\\_561](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_4_546_561) (In Russ.)

## **Введение**

Тема роста производительности труда является перманентно актуальной для любого хозяйствующего субъекта рыночной экономики. Этот показатель отражает эффективность работы, позволяет сделать выводы об успешности реализации бизнес-стратегии, говорит о качестве использования трудового капитала и других базовых ресурсов. Чаще об этой теме говорят в периоды кризисов и накопления противоречий, которые мешают субъектам развиваться, получать необходимые эффекты и результаты. Значимость целевой задачи – повышения производительности труда в стране – выведена на уровень национальной цели и зафиксирована в целом комплексе активностей и проектов национального проекта «Эффективная экономика».

Не отстаёт и ответственный бизнес, который запускает комплексные программы развития, повышения организационной эффективности, обучения работников бережливым технологиям и др. Среди таких компаний особенно хочется выделить промышленные предприятия регионов, продолжающие поиск резервов роста производительности труда.

Исходя из значимости темы, мы поставили перед собой цель – изучить направления и возможности повышения производительности труда на промышленных предприятиях Свердловской области с позиций руководителей предприятий и директоров по персоналу, выявляя существующие ограничения и предлагая пути преодоления возникших трудностей.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что существующий дефицит трудовых ресурсов и низкие уровни автоматизации существенно снижают темпы роста производительности труда на предприятиях Свердловской области. Следовательно, необходима реализация системных организационных решений и инновационных подходов, обеспечивающих эффективное повышение производительности труда в регионе.

В соответствии с этим, объектом исследования являются промышленные предприятия Свердловской области, сталкивающиеся с проблемой кадрового голода и необходимостью повышения производительности труда, а предметом исследования выступают организационно-технологические меры и резервы повышения производительности труда на предприятиях ре-

гиона, выявляемые через мнение руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Структура исследования способствует реализации следующих задач:

- выявить текущие тенденции и проблемы производительности труда на промышленных предприятиях Свердловской области путём анализа вторичных данных и проведённых опросов;
- определить факторы, ограничивающие потенциал роста производительности труда, включая кадровый дефицит;
- выявить источники резервов роста производительности труда за счёт организационных факторов с опорой на мнение респондентов – экспертов и руководителей предприятий.

Основной метод исследования – анкетные опросы, проведённые в 2023–2024 гг.

В плане научной разработанности теории производительности труда большинство вопросов закрыты: есть чёткое понимание сущности этого показателя, методов его оценки, подходов к увеличению. Исследователей в целом интересуют не вопросы определений и подходов к расчёту производительности, а влияние факторов, выявление резервов, воздействие структурных, технологических, институциональных кризисов и трансформаций, соотношения вклада в человеческий капитал и научно-исследовательские разработки, исследование производительности труда в отдельных секторах экономики и типах организаций [1]. В отношении последнего интересно появление в 2025 г. серии публикаций различных авторских коллективов на тему производительности труда в строительном секторе [2; 3; 4; 5; 6] (что также может быть интересно ввиду представленных далее в нашей статье параметров респондентов опросов). В количественном отношении лидируют статьи по вопросам влияния на производительность труда цифровизации, автоматизации, технологий искусственного интеллекта, и эти исследования описывают опыт как развитых [7], так и развивающихся стран [8; 9]. В первой группе стран отмечается тематика снижения уровня производительности труда [10], для второй группы характерны поиски пути повышения производительности труда и переноса (займствования, внедрения) технологий и подходов [11; 12].

Актуальные исследования производительности труда в отечественных источниках в целом так-

же начинают обращаться к факторной [13; 14; 15] и секторальной [16; 17; 18] проблематике, в т.ч. представляя опыт межстранового сопоставления [19]. Вместе с этим, ключевой особенностью российских исследований является региональный срез [20; 21; 22], которому следует и настоящая статья. Уникальным источником информации для отечественных исследователей являются профильные национальные проекты [23; 24]. Цифровизация, роботизация, бизнес-моделирование также входят в поле научного обозрения [25], делаются подходы к изучению взаимосвязи производительности труда с другими показателями – «здоровья» трудового и производственного потенциала страны, например, занятостью [26; 27] или в нестандартных условиях [28]. Вместе с этим отечественная школа может представить и актуальные исследования о трансформации смысла самого труда [29].

#### Теоретические и методологические положения производительности труда и исследования факторов её роста

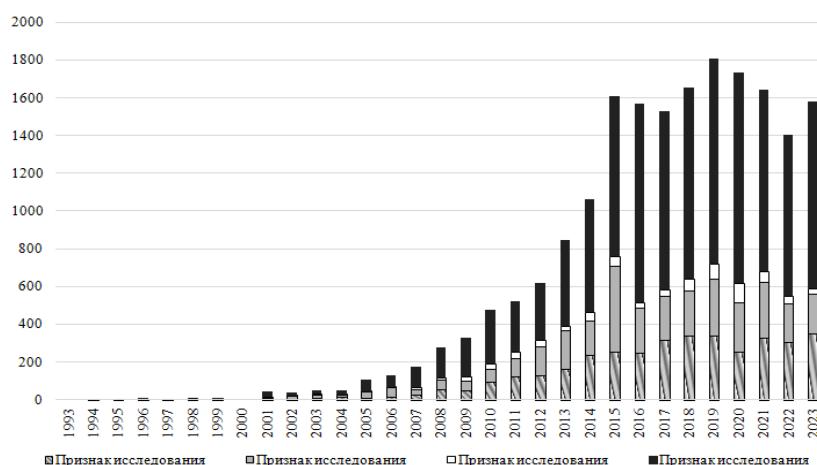
Под производительностью труда вслед за большинством учёных и практиков в этой области мы будем понимать результат деятельности людей, который измеряется количеством произведённых товаров или оказанных услуг, за единицу времени. Наукой и практикой накоплен большой опыт в управлении данным показателем, поэтому важно оценить текущие наработки, чтобы понять направления их использования в условиях кадрового дефицита.

Как показывают исследователи, производительность труда – это сложная система, постоянно требующая модернизации и совершенствования в условиях социально-экономической нестабиль-

ности на макро и микроуровнях [30, с. 18]. Высокое значение этого показателя и его рост обеспечивает национальное экономическое благосостояние, а использование новых технологий, транслируемых из-за рубежа, позволяет использовать рабочую силу более эффективно и результативно.

Тема производительности труда и инструментов её повышения поднимается в научных работах на постоянной основе, во многом, потому что ориентир в её повышении всегда стоит перед предприятиями любой отрасли. Одной из наиболее значимых публикаций, актуализирующих значимость роста производительности труда в нашей стране, является работа коллектива авторов из «МакКензи» в журнале «Российский журнал менеджмента» [31]. Работа, опубликованная более 15 лет назад, сохраняет актуальность. В 2010 году производительность труда в российских предприятиях была в 5–6 раз ниже, чем в европейских. За десятилетие, включающее реализацию национального проекта «Производительность труда», этот показатель вырос, но не достиг уровня зарубежных компаний, которые также активно повышали производительность труда [32].

За всё время существования нашей страны наблюдается устойчивый рост научного интереса к вопросам производительности труда. Начиная с 2001 года количество публикаций, посвящённых данной проблематике, набирает стремительную популярность, в том числе в ключевых экспертных изданиях [33]. Поэтому нами был проведён анализ публикаций в отечественных научных журналах, посвящённых теме производительности труда (по ключевым словам, «производительность труда» в РИНЦ), его результаты представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1. Динамика количества публикаций в отечественных научных журналах, посвященных вопросам производительности труда (по ключевым словам, «производительность труда» в РИНЦ)**  
**Figure 1. Dynamics of the Number of Publications in Domestic Scientific Journals Devoted to issues of Labor Productivity (by Keywords «Labor Productivity» in the RSCI)**

Источник: составлено авторами на основе результатов поиска ключевых слов на сайте eLIBRARY.RU на дату 01.05.2025.

Как видно из рисунка 1, тема вызывает значительный интерес учёных, особенно в периоды экономических кризисов и при реализации национальных проектов, таких как «Производительность труда» (2015–2016, 2019–2020 гг.). Количество научных публикаций на тему производительности труда выросло за последние 15 лет более чем в 3 раза. Это подогрело интерес к «бережливым технологиям», про которые также стали писать больше. Другие технологии оптимизации процессов и повышения производительности труда встречаются реже и не на системной основе.

Все проанализированные публикации по теме можно распределить по следующим группам: теория вопроса и определения понятия «производительность труда»; исследования показателей производительности труда в региональном разрезе, в том числе исследования опыта отдельных регионов в построении систем управления производительностью труда; резервы и факторы производительности труда; связь производительности труда и отдельных вопросов управления персоналом, занятости, рынка труда.

Самой цитируемой работой на тему «производительности труда» в русскоязычных журналах оказалась работа А.В. Воронцовского [34], в которой автор анализирует влияние цифровых технологий на рост производительности труда и доказывает, что именно они могут стать драйвером развития эффективности российских компаний, но до их внедрения прежде необходимо реализовать целый комплекс оптимизационных решений.

В последние годы интерес к теме производительности труда значительно вырос, это отражает нацеленность бизнеса на повышение эффективности управления экономическими системами, в первую очередь за счёт внедрения инноваций, развития человеческого капитала, цифровизации процессов и использования бережливого производства [35; 36].

Как показал обзор литературы на тему производительности труда, большая часть научных работ (по нашим оценкам более 50% публикаций по теме, проиндексированных в РИНЦ) описывает аграрный сектор экономики [37]. Сельское хозяйство в нашей стране – одна из важнейших областей экономики, которая обеспечивает продовольственную безопасность страны, даёт ресурсы для её развития и очень зависит от новых технологий и прироста эффективности. Производительность труда в аграрном секторе остаётся одной из наиболее популярных тем для исследователей эффективности вплоть до 2023 года.

Начиная с начала 2000-х годов в научных статьях начинают встречаться исследования производительности труда в регионах. И уже через не-

сколько лет публикационная активность в области производительности труда начала стремительно усиливаться: ежегодно стало выходить более 100 статей на данную тему и с каждым годом темп увеличивался, как и охват факторов, способных влиять на показатель [38; 39; 40; 41].

После 2010 года появляются исследования о применении бережливого производства в отечественном опыте [35; 42]. Предпосылками этого роста стало ожидание спада эффективности национальной экономики и необходимость её перевода на интенсивный характер развития. Следующим этапом развития исследований в этой области стали работы, осмысливающие отраслевые особенности роста производительности труда, в первую очередь в промышленности и металлургии [43; 44].

После финансового кризиса 2007–2008 гг. происходит сдвиг к изучению влияния на производительность труда человеческого капитала [45]. Эта тема испытывает ренессанс в связи с ситуацией кадрового голода и недостатка ликвидности для технического перевооружения бизнеса, который усиленно развивает сотрудников для повышения эффективности их труда [46].

И если первые годы после финансового кризиса учёные «обратили взор» на запад, для понимания их действий и стратегий выхода из ситуации и повышения эффективности, то уже с 2012–2013, 2015 г. уменьшилось количество статей, изучающих производительность труда в других странах, так как на первый план вышли исследования, посвящённые изучению ситуации с показателем в России [47].

С 2018 года тема увеличения производительности труда стала фокусом внимания государства, как из-за низких значений показателя на фоне других развитых стран, так и ожидаемого дефицита кадров на рынке труда из-за последствий демографической ямы в 90-е годы 20 века. Для этого был разработан и внедрён комплекс мер государственной поддержки бизнеса, включающих финансовое стимулирование и экспертную помощь в оптимизации производственных процессов, которые легли в основу национального проекта «Производительность труда»<sup>1</sup>. Реализация плана этого проекта предполагала пятипроцентный ежегодный прирост производительности труда на средних и крупных предприятиях несырьевых отраслей экономики.

Реализация данного проекта стартовала в 2019 году. Проект подразумевает под собой создание федерального, региональных и отраслевых центров компетенций в сфере производительнос-

<sup>1</sup> Национальный проект «Производительность труда» // Министерство экономического развития Российской Федерации: [сайт]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/np\\_proizvoditelnost\\_truda/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_proizvoditelnost_truda/) (дата обращения: 12.09.2025).

ти труда для тиражирования лучших практик бережливого производства, использования передового управленческого опыта, внедрения цифровых технологий, автоматизации производства. Запуск национального проекта определил значительное увеличение исследований в этой предметной области начиная с 2019 года в контексте планов и результатов национального проекта. Именно это определило пик внимания учёных к теме в 2019 году – в рамках всестороннего анализа различных факторов, влияющих на производительность труда и критического осмыслиения успехов и неудач национального проекта [25]. С 2025 года проект уже в новом формате федерального проекта действует и предполагает целевую ориентацию на больший охват предприятий экономики и инновацию, вовлечение в проекты повышения производительности труда 100% организаций отрасли социальной сферы с помощью создаваемых отраслевых центров компетенций в социальной сфере. Можно предположить, что в ближайшие годы эта тема станет актуальной среди профильных исследователей. К данному федеральному проекту и предыдущему национальному проекту у экспертного сообщества накоплены не решённые вопросы, так как его узкая сосредоточенность на решении конкретных целей и достижение показателей не приближает экономику страны к росту в условиях, когда многие фундаментальные вопросы (денежно-кредитной, налоговой политики, открытости рынка для зарубежных товаропроизводителей, имеющих в этой части гораздо более благоприятные условия для своей деятельности) не решены.

Анализ показывает, что динамика роста научного интереса к проблемам производительности труда отражает стремление учёных к комплексному подходу в оценке всех возможных факторов, влияющих на этот показатель, а также поиску эффективных методов его повышения в различных отраслях и регионах, сферах экономической деятельности нашей страны.

### **Использованные данные и методика исследования мнений субъектов труда о производительности труда на предприятиях Свердловской области**

Для оценки представлений ключевых субъектов труда предприятий Свердловской области о производительности труда, для понимания отдельных аспектов изучаемой проблематики в части промышленных предприятий мы воспользовались данными соцопроса Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей (далее – СОСПП), исследовавшего мнение руководителей региональных предприятий, руководителей по персоналу промышленных предприятий региона<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Отчёт о результатах исследования мнений руководителей предприятий – членов Свердловского областного союза

(далее – опрос СОСПП), а также опроса, реализованного совместно с HeadHunter (ООО «Хэдхантер», далее – НН.ru) в 2024 году среди работников и работодателей<sup>3</sup> (далее – опрос НН.ru).

Цель исследования в форме опроса – осуществить срез мнений представителей работодателей предприятий Свердловской области и их работников о производительности труда в организации, её кадровой политике и её ориентациях на повышение производительности труда работников.

- Достижение поставленной цели реализуется в рамках следующих задач: оценить мнения представителей работодателей предприятий Свердловской области о ключевых проблемах, мешающих развитию бизнеса;

- определить какие инструменты повышения эффективности бизнеса они предпочитают использовать в текущих условиях;

- оценить роль кадровой политики в решении бизнес-задач, стоящих перед предприятиями региона;

- изучить направления повышения производительности труда на предприятиях области в оценках руководителей и работников;

- оценить соответствие мотивов работников, направленных на повышение производительности их труда и действующих в организациях систем стимулирования, используемых руководителями.

Объект исследования – представители работодателей предприятий Свердловской области и их работников.

Предмет исследования – мнение представителей работодателей предприятий Свердловской области и их работников о различных аспектах производительности труда в кадровой политике организаций.

В исследовании СОСПП, которое было проведено в ноябре-декабре 2023 г. методом формализованного анкетирования, приняли участие руководители 102 предприятий и организаций Свердловской области, являющихся членами СОСПП. 60,7% опрошенных предприятий расположены на территории муниципального образования город Екатеринбург, 39,3% – на территориях иных муниципальных образований Свердловской области. Общая численность работников предприятий, принявших участие в исследовании, составляет 335 тыс. человек. Результаты исследования учитывают мнения руководителей предприятий Свердловской области, на которых занято 15,3% трудоспособного населения Свердловской области.

Исследование с привлечением НН.ru осуществлялось через анкетный опрос, реализованный в

промышленников и предпринимателей за 2023 год // Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей: [сайт]. URL: [https://sospp.ru/wp-content/uploads/2024/03/otchet\\_2024\\_12.02-2.0.pdf](https://sospp.ru/wp-content/uploads/2024/03/otchet_2024_12.02-2.0.pdf) (дата обращения: 12.09.2025).

<sup>3</sup> Исследования рынка труда // HeadHunter: [сайт]. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/research> (дата обращения: 08.12.2024).

2023–2024 гг. с помощью онлайн-анкетирования. Выборка формировалась методом снежного кома. Исследование проводилось в течение 2 лет, с 2023 по 2024 гг., планируется продолжение опроса в последующие периоды. Выборка исследования мнения представителей работодателей и работников на тему производительности труда, проведённого совместно с НН.ru: 80 компаний-работодателей в 2023 году, 107 – в 2024 году, а также 1183 работников в 2023 году, и 2563 – в 2024 году. Под каждую целевую аудиторию опроса была подготовлена отдельная онлайн-анкета. Анкеты рассыпалась в первую очередь в те компании, которые принимали участие в опросе в предыдущие годы, а также по общей базе рассылки активным участникам платформы НН.ru и работникам с активными профилями на НН.ru, в сфере интересов которых была указана тема производительности труда. Небольшая выборка по представителям работодателей обусловлена малым размером генеральной совокупности, так как нас интересовали в первую очередь промышленные предприятия. Низкий уровень доверительной вероятности компенсировался в нашем случае качеством выборки, в которую попали руководители и директора по персоналу ключевых предприятий региона. Требования к выборке по респондентам из числа работников соблюdenы полностью.

Вопросы анкет сформулированы для раскрытия следующих гипотез исследования.

H1. Для большинства компаний нехватка кадров в регионе является ключевой проблемой, мешающей бизнесу.

H2. Большинство работодателей из числа промышленных предприятий региона видят ключевым инструментом повышения эффективности – кадровую политику.

H3. Ухудшение ситуации на рынке труда привело к переориентации ключевых целей кадровых политик и служб по работе с персоналом на привлечение и удержание персонала.

H4. Для большинства промышленных компаний приоритетной темой является производительность труда и её повышение.

H5. Большая часть компаний планирует сохранить или снизить инвестиции в мероприятия по повышению производительности труда.

H6. Проекты повышения производительности труда в организации ведут к росту затрат на персонал, а не к оптимизации расходов.

H7. Компаниям в первую очередь не хватает компетенций в области производительности труда.

H8. Проекты повышения производительности труда в любой форме затрагивают большинство подразделений оцениваемых предприятий.

H9. Самым используемым инструментом по-вышения производительности труда является развитие человеческого капитала через обучение персонала;

H10. Базовые мотивы заниматься производительностью труда у работников не поддерживаются действующими системами стимулирования со стороны предприятий.

Проанализируем результаты исследования, сделаем соответствующие выводы.

#### **Результаты исследования мнения субъектов труда о производительности труда на предприятиях Свердловской области**

Начнём с анализа результатов опроса СОСПП. По мнению опрошенных экспертов, наиболее острые проблемы, которые препятствовали эффективной работе предприятий в 2022–2023 гг., разнообразны по содержанию и влиянию на субъектов (рисунок 2).

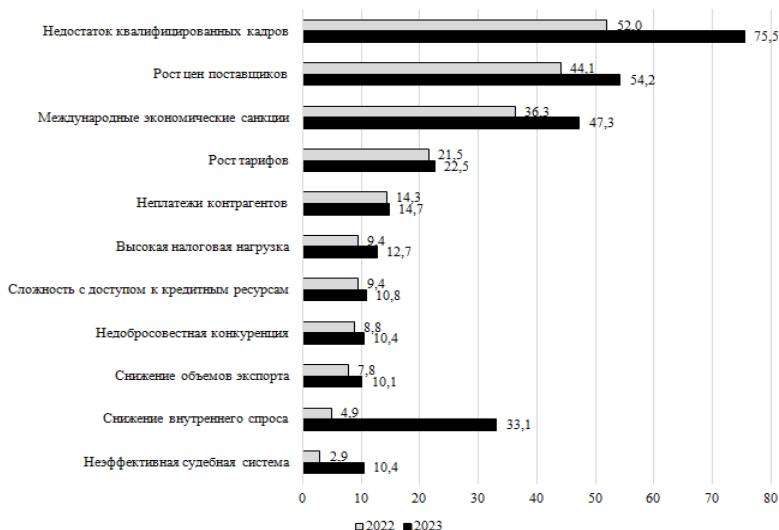


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос о проблемах на рынке труда региона, %

Figure 2. Distribution of Responses to the Question about the Problems in the Region's Labor Market, %  
Источник: результаты опроса СОСПП.

Ключевая проблема 2023 года – нехватка кадров. Она резко вышла на первое место, при том, что в 2022 году была на 2 месте по значимости для промышленников после проблемы роста цен поставщиков. Наша гипотеза H1 подтвердилась. Значительно упала значимость таких факторов как снижение внутреннего спроса и неэффективная судебная система, уменьшается влияние санкций (с 47,3% до 36,3%), точнее бизнес к ним адаптировался. При этом руководители отмечают усилива-

ющееся за счёт накопительного действия международных санкций и повсеместный рост цен поставщиков, которые заставляют предприятия оптимизировать расходы и ориентироваться на обходные пути ведения экономических отношений, которые насыщены трансакционными издержками для бизнеса.

Что повлиял эффективность предприятий в 2023 году? Мнение представителей бизнеса представлено на рисунке 3.



Рисунок 3. Распределение ответов по вопросу о факторах, положительно влияющих на развитие промышленных предприятий региона в 2023 году, %

Figure 3. Distribution of Responses to the Question about the Factors That Positively Influencing the Development of Industrial Enterprises in the Region in 2023, %

Источник: результаты опроса СОСПП.

Ответы однозначны. Положительное влияние в первую очередь оказывает эффективная кадровая политика. Наша гипотеза H2 подтвердилась. После этого – выход на новые рынки и модернизация оборудования. Приоритеты очень быстро поменялись из-за изменений во внешней среде: выросла ключевая ставка ЦБ, поменялись связи с поставщиками, уменьшилось количество проверок со стороны проверяющих органов и др. Из-за этого значение факторов развития,

которые играли значительную роль ранее, в последние два года ушли на периферию внимания бизнеса.

Для понимания ситуации с кадрами и её восприятия экспертами от предприятий региона нами был задан соответствующий закрытый вопрос, распределение ответов на который приведено на рисунке 4. Лонгитюдность опроса позволила сопоставить между собой результаты ответов в динамике с 2016 по 2023 гг.

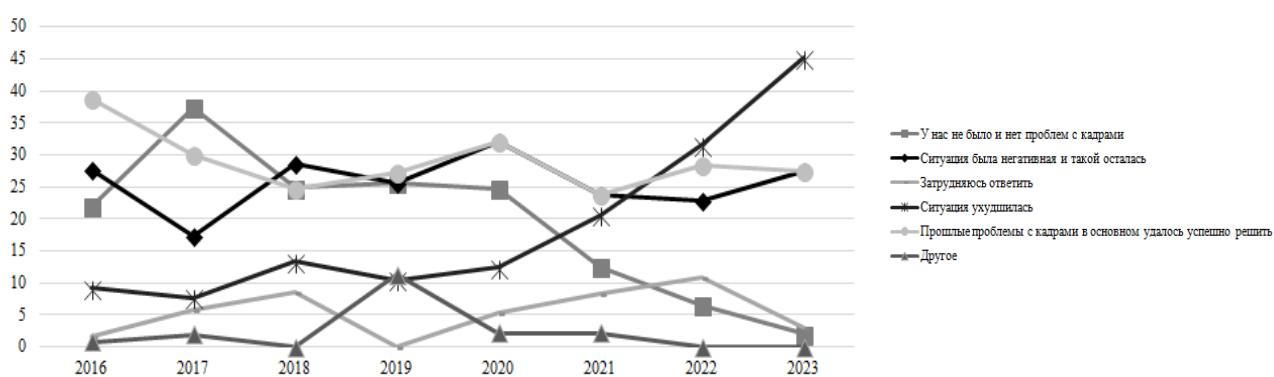


Рисунок 4. Динамика оценок ситуации с кадрами за период с 2016 по 2023 годы, %

Figure 4. The Dynamics of Estimates of the Personnel Situation for the Period from 2016 to 2023, %

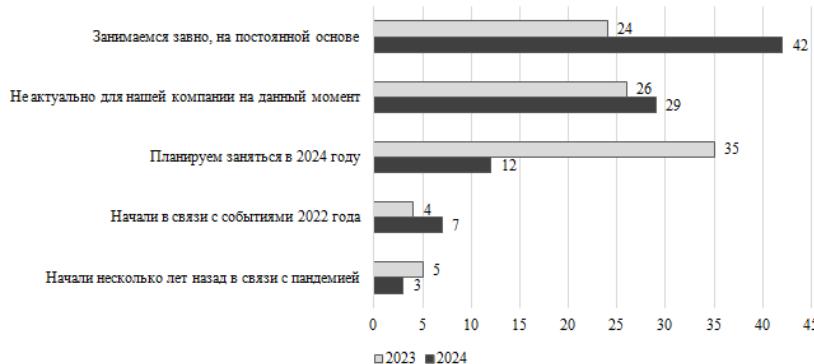
Источник: результаты опроса СОСПП.

Как видно из рисунка 4, начиная с 2019 года ситуация последовательно ухудшается и начинает значительно ухудшаться с 2021 года, с обострением в 2023 году, когда почти каждый второй представитель бизнеса отметил, что ситуация ухудшилась. Только у 2,9% опрошенных проблем с кадрами не было, хотя ещё в 2020 году таковых было почти 25%.

Ухудшение ситуации изменяет и приоритеты кадровых служб предприятий региона. Для оценки этих изменений нами был включён вопрос о ключевых показателях эффективности HR-служб. У 91,7% респондентов базовым показателем является «укомплектованность штата», у 58,3% – текучесть персонала, 50% – вовлечённость/лояльность персонала и уже у 41,7% – производительность труда. Гипотеза Н3 подтвердилась частично. Да, для компаний важно набирать персонал и снижать текучесть, но при этом возрастает роль производительности труда и её роста.

Далее рассмотрим результаты опроса, проведённого среди представителей работодателей и работников предприятий Свердловской области с привлечением HH.ru. Основой для анализа стали результаты исследования мнения представителей работодателей предприятий, а также их работников, активных пользователей платформы HH.ru, посвящённого вопросам производительности труда, её представленности в приоритетах руководства, кадровых политиках, проводимом на протяжении в 2023–2024 гг. Это ежегодный опрос, инициированный в рамках исследовательского проекта выявления резервов роста производительности труда на предприятиях и среди сотрудников.

Ответы на вопросы распределились следующим образом. Нас интересовало, ведёт ли компания респондента-руководителя работу по повышению производительности труда. Распределение ответов приведено на рисунке 5.



**Рисунок 5. Распределение ответов на вопрос о ведении проектов повышения производительности труда на предприятии в последние годы, %**

**Figure 5. Distribution of Responses to the Question about the Implementation of Projects to Increase Productivity at the Enterprise in Recent Years, %**

Источник: результаты опроса HH.ru.

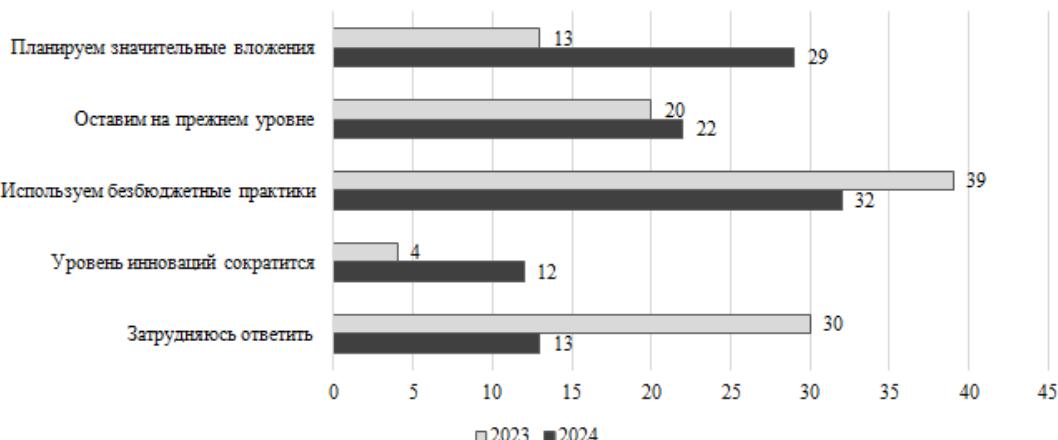
Почти для трети компаний из числа респондентов тема производительности труда не актуальна как в 2023, так и 2024 годах. Но для многих 2023 год стал реперной точкой, до которой 35% респондентов планировали заняться темой в следующем году, после – уже 42% занимаются на постоянной основе (таких за последний год стало почти в 2 раза больше). Кадровый дефицит актуализирует тему повышения производительности труда в сознании работодателей, но не в явной форме. Гипотеза Н4 не подтвердилась.

При этом многие респонденты понимают, что рост производительности труда – это затратный процесс, как с точки зрения трудозатрат, так и инвестиций в обновление технологий.

Распределение ответов на вопрос: «Вырастет ли в 2024 году уровень инвестиций вашей компа-

нии в новые технологии и мероприятия по повышению производительности труда?» приведено на рисунке 6.

Ответы респондентов говорят о том, что с одной стороны, бизнес значительно повысил инвестиции в повышение производительности труда в 2024 году по сравнению с 2023 г. (почти в 2 раза увеличилось количество компаний, инвестирующих в ПТ с 13 до 29%), с другой стороны растёт и количество тех, у кого уровень инвестиций снизился почти в 3 раза. Это говорит о нарастающей дифференциации между успешными компаниями, которые растут в новых условиях и инвестируют в развитие, и неэффективными, у которых всё меньше средств на инвестиции. Гипотеза Н5 подтвердилась частично.

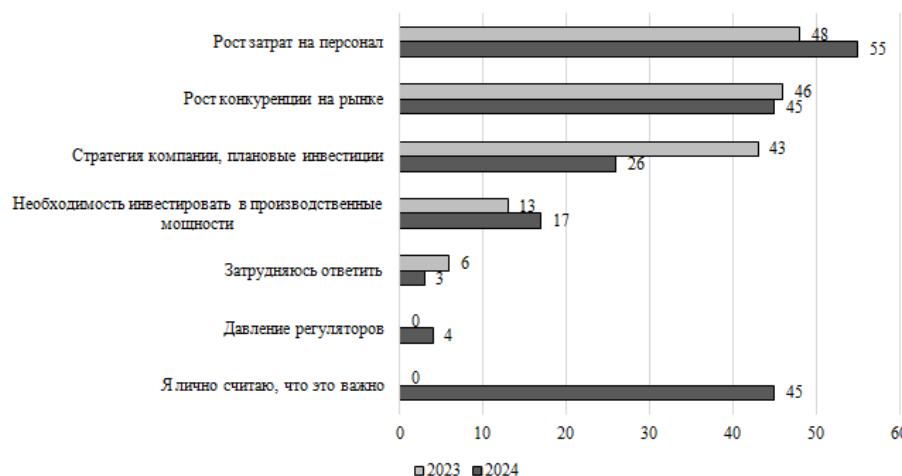


**Рисунок 6. Распределение ответов на вопрос о росте инвестиций в повышение производительности труда, %**  
**Figure 6. Distribution of Responses to the Question about the Growth of Investments in Improving Labor Productivity, %**

Источник: результаты опроса HH.ru.

У тех компаний, которые проводят проекты повышения производительности труда, происходят значительные изменения, которые затрагивают разные стороны деятельности. Резуль-

таты распределения ответов на вопрос: «Какие проекты по росту производительности труда в 2023–2024 гг. затронули вашу компанию?» приведено на рисунке 7.



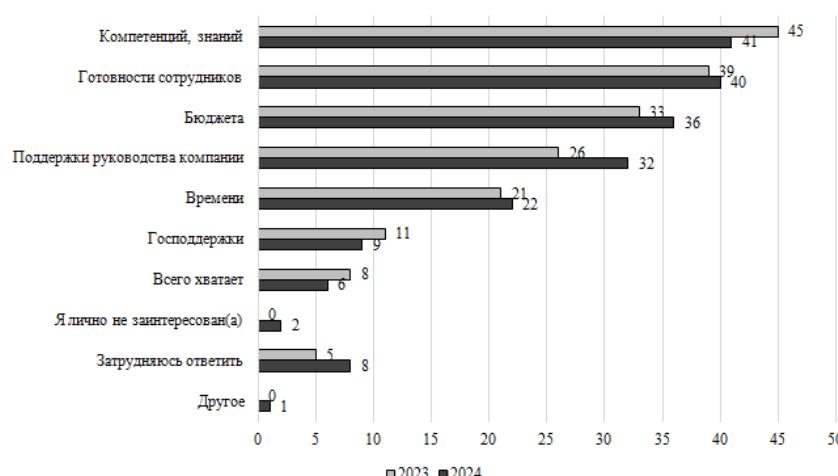
**Рисунок 7. Распределение ответов на вопрос о влиянии проектов повышения производительности труда на компанию, %**  
**Figure 7. Distribution of Responses to the Question about the Impact of Productivity Improvement Projects on the Company, %**

Источник: результаты опроса HH.ru.

Повышение производительности труда требует повышения затрат на персонал, рост эффективности не ослабляет конкуренцию, а даже усиливает её. Опрос показал, что уже практически не осталось людей, которые не видят смысла в повышении производительности труда. Но при этом большинство респондентов

считают, что проекты повышения производительности труда – это издержки. Гипотеза Н<sub>0</sub> подтвердилась.

Распределение ответов на вопрос: «Каких ресурсов вам не хватает на данном этапе для работы по повышению производительности труда?» представлено на рисунке 8.



**Рисунок 8. Распределение ответов на вопрос о дефиците ресурсов, которых не хватало для роста производительности труда, %**

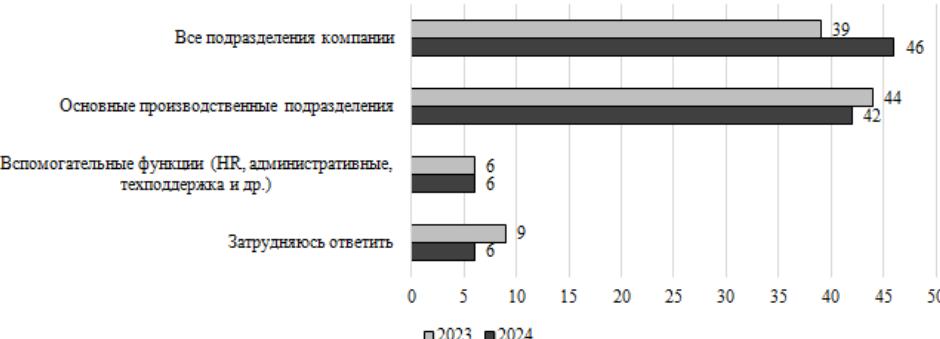
**Figure 8. Distribution of Responses to the Question about the Shortage of Resources That Were Not Enough to Increase Labor Productivity, %**

Источник: результаты опроса HH.ru.

Ключевой ресурс, которого не хватает для реализации роста производительности труда, по мнению руководителей – это компетенции, знания и готовность работников меняться. Знаний становится всё больше с учётом обучения персонала, но это по-прежнему самый дефицитный ресурс. Важны бюджеты и поддержка руководителя. В господдержке заинтересованы около 10% респондентов. Гипотеза Н7 подтвердилась частично, так как стоит признать, что не меньшей проблемой является низкая мотивация и готовность работников реализовывать проекты повышения производительности труда.

Одним из важных моментов является страх работников перед проектами повышения производительности труда, так как они боятся, что по

их итогам произойдет оптимизация численности и увольнения. Как показывает практика, зачастую это предубеждение не имеет под собой оснований. Сокращают неэффективных сотрудников, в результате оптимизации происходит перераспределение производительных работников на другие направления. Ещё один важный аспект – это направления оптимизации на вспомогательные функции, административно-управленческие или производственные. В этой связи респондентам был задан соответствующий вопрос: «Какие подразделения в вашей компании затронут проекты по росту производительности труда?» (среди тех, кто ведёт или планирует вести работу по повышению производительности труда). Распределение ответов на него приведено на рисунке 9.



**Рисунок 9. Распределение ответов на вопрос о том, какие подразделения затронут проекты повышения производительности труда, %**

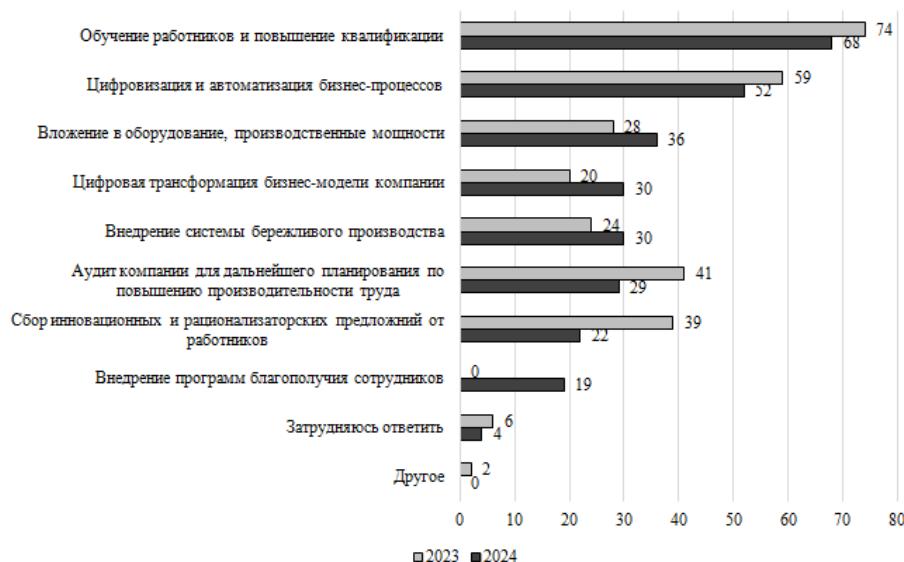
**Figure 9. Distribution of Responses to the Question on Which Departments Will Be Affected by Productivity Improvement Projects, %**

Источник: результаты опроса HH.ru.

Проекты повышения производительности труда по мнению 46% опрошенных затронули в 2024 году все подразделения, ещё 42% отметили, что в их контур попали основные производственные подразделения. Вспомогательные подразделения затронула оптимизация лишь у 6% респондентов. Гипотеза Н8 не подтвердилась, менее половины подразделений попали под проекты повышения производительности труда. Стоит отметить, что большинство респондентов под та-

ковыми понимают оптимизацию расходов и численности.

Распределение ответов работодателей на вопрос: «Какие задачи в сфере повышения производительности труда компания ставит на ближайшие 1–2 года?» (выбор из 5 или менее вариантов ответа) среди тех, кто ведёт или планирует вести работу по повышению производительности труда), приведено на рисунке 10.



**Рисунок 10. Распределение ответов на вопрос о задачах, которые ставит компания в области повышения производительности труда**

**Figure 10. Distribution of Responses to the Question on the Tasks Set by the Company in the Field of Labor Productivity Improvement**

Источник: результаты опроса HH.ru.

Как видно из рисунка 10, тренд на цифровизацию процессов меняется. Бизнес видит интерес либо в обучении работников, либо в смене бизнес-модели компании, её уходе в цифру на глобальном уровне. Всё больше участники опроса заявляют о человекоцентричности и благополучии работников. Это тренд последних лет. Гипотеза Н9 подтвердилась.

Далее мы оценили мнение респондентов-работников об их собственной производительности труда и оценках показателя по компании.

Респонденты в целом оценивают свою личную производительность как высокую. Парадокс субъективного восприятия себя и локус-контроля. У 52% опрошенных из базы в 1200 респондентов-работников выражены представления об их высокой производительности. Но при этом производительность труда во многих отечественных компаниях низкая. И если посмотреть на оценки уровня производительности труда своих компа-

ний у этих же респондентов, можно увидеть, что они много ниже. Лишь 25% респондентов из 1200 считают, что у них в компании высокий уровень производительности, 40% – средняя, 15% – низкая и целых 20% опрошенных отметили, что, по их мнению, в компании вообще не задумываются о повышении производительности труда.

Следующий блок исследования касался оценки влияния различных факторов на производительность труда со стороны работников и работодателей. По мнению респондентов, ключевой фактор, положительно влияющий на их производительность труда – это оценка их заслуг (материальная и нематериальная), этот вариант выбрали 57% опрошенных, интерес к работе (50%), хорошая атмосфера в коллективе (50%) и др. Это расходится с представлениями работодателей о том, что необходимо делать для повышения производительности труда у персонала: обучать работников (62%), увеличивать заработную плату (57%),

прислушиваться к мнению работников и поддерживать их инициативы (55%). Гипотеза Н10 нашего исследования подтвердилась.

В целом, опрос показал, что основными инструментами повышения производительности труда эксперты видят обучение работников, внедрение новых технологий, в том числе цифровизацию и автоматизацию процессов, использование методик бережливого производства и др. Большинство экспертов топ-уровня (директора предприятий) в дополнительных комментариях отметили, что необходим комплексный подход к повышению эффективности компаний страны, не бережливые технологии и локальные улучшения процессов, а пересборка бизнес-моделей и повышение эффективности деятельности.

### **Заключение**

Основная гипотеза исследования содержательно подтверждена: существующий дефицит трудовых ресурсов и низкие уровни автоматизации существенно снижают темпы роста производительности труда на предприятиях Свердловской области, необходима реализация системных организационных решений и инновационных подходов, обеспечивающих эффективное повышение производительности труда в регионе. Однако отметим, что кадровый дефицит актуализирует тему повышения производительности труда в сознании работодателей, но не в явной форме, компании не артикулируют соответствующие мероприятия, либо же сами мероприятия и проекты по повышению производительности труда не затрагивают большинство подразделений организаций и предприятий. Сдерживающим фактором также является низкая мотивация и готовность работников реализовывать проекты повышения производительности труда в текущей системе стимулирования, а сами проекты имеют большую

вероятность успешной реализации в зависимости от предыдущего опыта предприятий и внедрения в организационную культуру инновационных практик.

Таковы результаты опроса представителей предприятий, которые обозначили свои мнения о разных аспектах производительности труда. Тема стала крайне актуальной в 2023 году, в первую очередь из-за исчерпывания возможностей использования дополнительных кадров и их дефицита на рынке труда. Теперь бизнес понимает, что для выполнения возросших планов нужно повышать производительность труда, инвестировать дополнительные доходы в технологическую трансформацию, оптимизацию и цифровизацию процессов.

Особенно актуальна эта тема для промышленных предприятий, так как они особенно зависимы от рабочих, которых на рынке труда катастрофически не хватает, поэтому нужно замещать их функции автоматизированными системами, новым оборудованием, который не предполагает наличие человеческого ресурса. Как видно из опроса, бизнес это понимает и прикладывает усилия к поиску технологических решений. Комментарии отдельных респондентов говорят о том, что организационные факторы роста производительности труда исчерпаны, необходимы новые системные решения, так как рост заработной платы, привлечение работников с рынка, вахтовый метод и другие инструменты интенсификации рабочей силы уже не дают нужного эффекта, а ресурсоёмкие подходы к обновлению технологий требуют значительных инвестиций и роста качества человеческих ресурсов. Как их использовать респонденты в большинстве своем не понимают, используют типовые решения, которые в уникальных условиях ведения бизнеса в настоящем уже не дают необходимого эффекта.

### **Список источников**

1. Last But Not Least: Laggard Firms, Technology Diffusion, And Its Structural And Policy Determinants / G. Berlingieri, S. Calligaris, C. Criscuolo, R. Verlhac // International Economic Review. 2025. Vol. 66. Issue 2. P. 489–979 <https://doi.org/10.1111/iere.12748>
2. Calik I., Koc K., Şahin O. Life cycle risk management for improving labor productivity in construction projects in Türkiye // Buildings. 2025. Vol. 15. Issue 3. P. 484. <https://doi.org/10.3390/buildings15030484>
3. Huynh N. M., Le-Hoai L., Do C.D. Assessing and improving labor productivity management in construction: A practical framework and measurement tool // Construction Economics and Building. 2025. Vol. 25. Issue 1. P. 69–96. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v25i1.8895>
4. Pradhana R., Trianto A., Fansuri M. H. Literature Review: Factors Affecting Labor Productivity in the Construction Sector // Journal of Civil Engineering and Planning. 2025. Vol. 6. Issue 1. P. 24–38. <https://doi.org/10.11648/j.ajese.20200402.13>
5. Sakr H., Naderpour H., Sharbatdar M.K. Critical Factors Influencing the Labor Productivity of Mass Housing Construction // Journal of Structural Design and Construction Practice. 2025. Vol. 30. No. 1. Art. 04024095. <https://doi.org/10.1061/JSDCCC.SCENG-1546>

6. Van Tam N. Impact of self-efficacy on construction labor productivity: the mediating role of work motivation // Engineering, Construction and Architectural Management. 2025. Vol. 2. Issue 5. P. 3407–3431. <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2023-1114>
7. Aleca O.E., Mihai F. The Role of Digital Infrastructure and Skills in Enhancing Labor Productivity: Insights from Industry 4.0 in the European Union // Systems. 2025. Vol. 13. Issue 2. C. 113. <https://doi.org/10.3390/systems13020113>
8. Song M., Tao W., Shen Z. The impact of digitalization on labor productivity evolution: Evidence from China // Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2025. Vol. 16. Issue 1. P. 33–52. <https://doi.org/10.1108/JHTT-03-2022-0075>
9. The Role of Digital Transformation in Shaping Labor Productivity across EU Member States / A. Zegrean, A. Girlovan, C.-A. Botoroga, M. Vrabie // Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2025. Vol. 19. No. 1. P. 4923–4934. <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0376>
10. Fernald J., Inklar R., Ruzic D. The productivity slowdown in advanced economies: common shocks or common trends? // Review of Income and Wealth. 2025. Vol. 71. Issue 1. Art. e12690. <https://doi.org/10.1111/roiw.12690>
11. Karacuka M., Myovella G., Haucap J. Productivity paradox in Africa: Does digitalization foster labor productivity in African economies? // Journal of the Knowledge Economy. 2025. Vol. 16. P. 8374–8393. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02200-8>
12. Labor productivity and output convergences in South Asia: are they capable to develop an outfit for respective economies? / T. Mahmood, S. Ahmad, K. Ullah, N.C. Shil // Journal of Economic and Administrative Sciences. 2025. P. 1–17. <https://doi.org/10.1108/JEAS-11-2024-0477>
13. Гафарова Е.А. Эконометрический анализ факторов роста производительности труда в субъектах Российской Федерации // Вопросы статистики. 2021. Том 28. № 2. С. 80–89. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-2-80-89> EDN AFOOMY
14. Журавлев Д.М., Чаадаев В.К., Михеев Е.Б. Факторы роста производительности труда промышленного сектора в условиях структурной перестройки экономики // Экономика промышленности. 2025. Том 18. № 1. С. 49–62. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1425> EDN QVAPOE
15. Шарин В.И., Плутова М.И. Социальные факторы производительности труда // Human Progress. 2023. Том 9. № 1. С. 18. <https://doi.org/10.34709/IM.191.18> EDN KBCFXB
16. Бурицева Т.А. Измерители региональной производительности труда // Вопросы статистики. 2021. Том 28. № 1. С. 18–27. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-1-18-27> EDN TSPLBN
17. Малышев Д.С., Долженко Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке // Экономика труда. 2021. Том 8. № 12. С. 1577–1590. <https://doi.org/10.18334/et.8.12.113989> EDN SLPHAS
18. Производительность труда в несырьевых секторах российской экономики: факторы роста на уровне компаний / Ю.В. Симачев, М.Г. Кузык, А.А. Федюнина, А.А. Зайцев, М.А. Юревич // Вопросы экономики. 2021. №. 3. С. 31–67. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-3-31-67> EDN WSCOBD
19. Ростислав К.В. Различия между странами мира в общей производительности // Вестник Московского университета. Серия 5: География. 2022. № 2. С. 16–24. EDN STBEHT
20. Дубровский В.Ж., Иванова Е.М., Чупракова Н.В. Экономическая оценка факторов роста производительности труда на градообразующих предприятиях ОПК: влияние на моногорода // Экономика региона. 2020. Том 16. № 3. С. 831–844. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-3-12> EDN YTXCES
21. Зимнякова Т.С. Факторы производительности труда ресурсных и «нересурсных» регионов // Вопросы управления. 2021. №. 2(69). С. 47–60. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-2-47-60> EDN BZDVIW
22. Производительность труда в регионах Российской Федерации: сущность, факторы и резервы роста / Н.В. Трофимова, Э.Р. Мамлеева, М.Ю. Сазыкина, Г.Ф. Шайхутдинова // Вестник УГНТУ. Наука, Образование, Экономика. Серия: Экономика. 2022. №. 2(40). С. 111–121. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2022-2-40-111-121> EDN XZIMXS
23. Король С.П., Король Р.А. Национальный проект «Производительность труда» как направление развития отраслевой экономики // Экономика труда. 2022. Том 9. № 5. 893–908. <https://doi.org/10.18334/et.9.5.114773> EDN AMEBXD
24. Потапцева Е.В., Чашкина П.Д. Национальный проект «Производительность труда»: от заявленных целей к реальным результатам // ЭКО. 2023. № 7(589). С. 108–129. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-7-108-129> EDN HSMSMD
25. Labor division and advantages and limits of participation in creation of intangible assets in industry 4.0: humans versus machines / S.V. Lobova, A.N. Alekseev, T.N. Litvinova, N.A. Sadovnikova // Journal of Intellectual Capital. 2020. Vol. 21. No. 4. С. 623–638. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0277> EDN HNPUIYT
26. Узякова Е.С. Производительность труда и возможности роста экономики // ЭКО. 2020. № 6(522). С. 87–110. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-6-87-110> EDN MCLRLK
27. Узякова Е.С., Широв А.А. Занятость и производительность труда в России: анализ и прогноз // Проблемы прогнозирования. 2024. № 4(205). С. 6–20. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-205-6-20> EDN НТЕУЈТ
28. Гридасова В.В., Матершева В.В. Пандемия и факторы роста производительности труда // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. №. 1. С. 13–24. <https://doi.org/10.17308/econ.2021.1/3346> EDN KRQOBD
29. Тощенко Ж.Т. Трансформация идей и смысла труда: от культа труда к культуре потребления (опыт историко-социологического анализа). Часть I // Уровень жизни населения регионов России. 2025. Том 21. № 2. С. 274–286. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_2\\_8\\_274\\_286](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_2_8_274_286) EDN SXDPZY
30. Иваницкий В.П. Факторы и резервы роста производительности труда в статистических учреждениях // Управлениец. 2012. № 5-6(33-34). С. 18–21. EDN PEMGKR
31. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста // Российский журнал менеджмента. 2009. Том 7. № 4. С. 109–168. EDN KYBGAD

32. Долженко С.Б., Малышев Д.С. Оценка производительности труда на предприятиях в России и Италии // Известия Уральского государственного экономического университета. 2019. Том 20. № 1. С. 95–111. <https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-20-1-7> EDN YYSIOD
33. Акаев А. О стратегии интегрированной модернизации экономики России до 2025 года // Вопросы экономики. 2012. № 4. С. 97–116. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-4-97-116> EDN OWGODY
34. Воронцовский А.В. Цифровизация экономики и ее влияние на экономическое развитие и общественное благосостояние // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Том 36. № 2. С. 189–216. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.202> EDN DRYBAY
35. Долженко Р.А. Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «ЛИН» и «Шесть сигм» // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 25–33. EDN SFORMX
36. Долженко Р.А. Малышев Д.С. Проблемы на пути цифровой трансформации на российских промышленных предприятиях // Вестник НГУЭУ. 2022. № 1. С. 31–51. <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2022-1-031-051> EDN MTSFTE
37. Ушачев И. Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. 2008. № 1. С. 1–11. EDN IJORAB
38. Михеева Н.Н. Сравнительный анализ производительности труда в российских регионах // Регион: Экономика и Социология. 2015. № 2(86). С. 86–112. <https://doi.org/10.15372/REG20150605> EDN TUGWOD
39. Бурцева Т.А. Измерители региональной производительности труда // Вопросы статистики. 2021. Том 28. № 1. С. 18–27. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-1-18-27> EDN TSPLBN
40. Черкасов М.В., Грачев А.Н., Лапидус В.А. Управление производительностью труда на уровне региона // Стандарты и качество. 2021. № 5. С. 72–78. <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2021-5-72-78> EDN RGZGHS
41. Седова С.В. Анализ производительности труда в промышленности регионов РФ // Экономика и математические методы. 2003. Том 39. № 4. С. 25–39. EDN OOONEZ
42. Клочков Ю.П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы // Инженерный вестник Дона. 2012. № 2(20). С. 429–437. EDN PCRQPT
43. Барышева Г.А. Бабенко И. В. Производительность труда в металлургической отрасли: анализ тенденций // Известия Томского политехнического университета. 2009. Том 315. № 6. С. 5–9. EDN KYPLBN
44. Силка Д.Н. Особенности оценки производительности труда при обеспечении эффективности производственной деятельности // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2017. № 3(369). С. 25–29. EDN KYPLBN
45. Лядская А.В. Lean-производство vs HR-сфера – возможна ли интеграция? // Управление развитием персонала. 2014. № 1. С. 30–37. EDN RYZBLL
46. Голованов А.И. От производительности к эффективности труда // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 376. С. 137–141. EDN RLYNNV
47. Радостева М.В. К вопросу о производительности труда // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2018. Том 45. № 2. С. 268–272. <https://doi.org/10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272> EDN USCRQQ

**Информация об авторах:**

**Руслан Алексеевич Долженко** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (SPIN-код: 8576-4140) (ResearcherID: J-2847-2015)

**Светлана Борисовна Долженко** – кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (SPIN-код: 8557-7373) (ResearcherID: B-5311-2018)

Заявленный вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Автор, ответственный за переписку – Светлана Борисовна Долженко.

Статья поступила в редакцию 08.09.2025; одобрена после рецензирования 30.10.2025; принятая к публикации 24.11.2025.

**References**

- Berlingieri G., Calligaris S., Criscuolo C., et al. Last But Not Least: Laggard Firms, Technology Diffusion, and Its Structural and Policy Determinants. *International Economic Review*. 2025;66(2):489–979. <https://doi.org/10.1111/iere.12748>
- Calik I., Koc K., Şahin O. Life Cycle Risk Management for Improving Labor Productivity in Construction Projects in Türkiye. *Buildings*. 2025;15(3):484. <https://doi.org/10.3390/buildings15030484>
- Huynh N.M., Le-Hoai L., Do C.D. Assessing and Improving Labor Productivity Management in Construction: A Practical Framework and Measurement Tool. *Construction Economics and Building*. 2025;25(1):69–96. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v25i1.8895>
- Pradhana R., Trianto A., Fansuri M.H. Literature Review: Factors Affecting Labor Productivity in the Construction Sector. *Journal of Civil Engineering and Planning*. 2025;6(1):24–38. <https://doi.org/10.11648/j.ajese.20200402.13>
- Sakr H., Naderpour H., Sharbatdar M.K. Critical Factors Influencing the Labor Productivity of Mass Housing Construction. *Journal of Structural Design and Construction Practice*. 2025;30(1),04024095. <https://doi.org/10.1061/JSDCCC.SCENG-1546>

6. Van Tam N. Impact of Self-Efficacy on Construction Labor Productivity: the Mediating Role of Work Motivation. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2025;32(5):3407-3431. <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2023-1114>
7. Aleca O.E., Mihai F. The Role of Digital Infrastructure and Skills in Enhancing Labor Productivity: Insights from Industry 4.0 in the European Union. *Systems*. 2025;13(2):113. <https://doi.org/10.3390/systems13020113>
8. Song M., Tao W., Shen Z. The Impact of Digitalization on Labor Productivity Evolution: Evidence from China. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2025;16(1):33-52. <https://doi.org/10.1108/JHTT-03-2022-0075>
9. Zegrean A., Girlovan A., Botoroga C.-A., et al. The Role of Digital Transformation in Shaping Labor Productivity across EU Member States. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2025;19(1):4923-4934. <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0376>
10. Fernald J., Inklaar R., Ruzic D. The Productivity Slowdown in Advanced Economies: Common Shocks or Common Trends? *Review of Income and Wealth*. 2025;71(1),e12690. <https://doi.org/10.1111/roiw.12690>
11. Karacuka M., Myovella G., Haucap J. Productivity Paradox in Africa: Does Digitalization Foster Labor Productivity in African Economies? *Journal of the Knowledge Economy*. 2025;16:8374-8393. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02200-8>
12. Mahmood T., Ahmad S., Ullah K., et al. Labor Productivity and Output Convergences in South Asia: are They Capable to Develop an Outfit for Respective Economies? *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 2025;1-17. <https://doi.org/10.1108/JEAS-11-2024-0477>
13. Gafarova E.A. Econometric Analysis of Factors of labor Productivity Growth in Constituent Entities of the Russian Federation. *Voprosy Statistiki=Bulletin of Statistics*. 2021;28(2):80-89. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-2-80-89)
14. Zhuravlev D.M., Chaadaev V.K., Mikheev E.B. Factors of Labour Productivity Growth of the Industrial Sector in the Context of the Economic Restructuring. *Ekonomika promyshlennosti=Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(1):49-62. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1425)
15. Sharin V.I. Plutova M.I. Social Factors of Labor Productivity as its Growth Drivers. *Human Progress*. 2023;9(1):18. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.34709/IM.191.18)
16. Burtseva T.A. Measures of Regional Labor Productivity. *Voprosy Statistiki=Bulletin of Statistics*. 2021;28(1):18-27. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-1-18-27)
17. Malyshev D.S., Dolzhenko R.A. Development of Approaches to Labor Productivity and its Assessment. *Ehkonomika truda=Russian Journal of Labor Economics*. 2021;8(12):1577-1590. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.18334/et.8.12.113989)
18. Simachev Y.V., Kuzyk M.G., Fedyunina A.A., et al. Labor Productivity in the Non-Resource Sectors of the Russian Economy: What Determines Firm-Level Growth? *Voprosy Ekonomiki*. 2021;(3):31-67. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-3-31-67)
19. Rostislav K.V. Differences between the Countries of the World in Overal Productivity. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 5: Geografiya=Lomonosov Geography Journal*. 2022;(2):16-24. (In Russ.)
20. Dubrovsky V.Zh., Ivanova E.M., Chuprakova N.V. Economic Assessment of Growth Factors of Labor Productivity at Core Enterprise of the Defence Industry: Impact on Single-Industry Towns. *Ekonomika regiona=Economy of Region*. 2020;16(3):831-844. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-3-12)
21. Zimnyakova T.S. Productivity Factors of Resource and Non-Resource Regions. *Voprosy upravleniya=Management Issues*. 2021;(2(69)):47-60. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-2-47-60)
22. Trofimova N.V. et al. Labor Productivity in the Regions of the Russian Federation: Essence, Factors and Reserves of Growth. *Vestnik UGNTU. Nauka, Obrazovanie, Ehkonomika. Seriya: Ehkonomika=Bulletin USPTU. Science, Education, Economy. Series Economy*. 2022;(2(40)):111-121. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.17122/2541-8904-2022-2-40-111-121)
23. Korol S.P., Korol R.A. The National Project «Labor Productivity» as a Direction of the Development of the Sectoral Economy Development. *Ehkonomika truda=Russian Journal of Labor Economics*. 2022;9(5):893-908. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.18334/et.9.5.114773)
24. Potaptseva E.V., Chashchikhina P.D. The National Project «Labor Productivity»: from Stated Targets to Real Results. *ECO*. 2023;(7(589)):108-129. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-7-108-129)
25. Lobova S.V., Alekseev A.N., Litvinova T.N., et al. Labor Division and Advantages and Limits of Participation in Creation of Intangible Assets in Industry 4.0: Humans versus Machines. *Journal of Intellectual Capital*. 2020;21(4):623-638. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0277)
26. Uzyakova E.S. Labor Productivity and Opportunities for Economic Growth. *ECO*. 2020;552(6):87-110. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-6-87-110)
27. Uzyakova E.S., Shirov A.A. Employment and Labor Productivity in Russia: Analysis and Forecasts. *Problemy prognozirovaniia=Studies on Russian Economic Development*. 2024;(4(205)):6-20. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.47711/0868-6351-205-6-20)
28. Gridasova V.V., Matersheva V.V. Pandemic and Labor Productivity Growth Factors. *Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ehkonomika i upravlenie=Eurasian Journal of Economics and Management*. 2021;(1):13-24. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.17308/econ.2021.1/3346)
29. Toshchenko Z.T. Transformation of Ideas and Meaning of Labor: from the Cult of Labor to the Cult of Consumption (an Experience of Historical and Sociological Analysis). Part I. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2025;21(2):274-286. [\(In Russ.\)](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_2_8_274_286)

30. Ivanitsky V.P. Factors and Reserves of Labor Productivity Growth in Statistical Organisation. *Upravlenets*. 2012;(5-6(33-34)):18-21. (In Russ.)
31. Ehffektivnaya Rossiya: proizvoditel'nost' kak fundament rosta. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2009;7(4):109-168. (In Russ.)
32. Dolzhenko S.B., Malyshev D.S. Evaluation of Labour Productivity in Russian and Italian Enterprises. *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta=Journal of the Ural State University of Economics*. 2019;20(1):95-111. <https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-20-1-7> (In Russ.)
33. Akaev A. O Strategii Integrirovannoj Modernizatsii Ehkonomiki Rossii do 2025 goda. *Voprosy ehkonomiki*. 2012;(4):97-116. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-4-97-116>. (In Russ.)
34. Vorontsovskiy A.V. Digitalization of the Economy and its Impact on Economic Development and Social Welfare. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ehkonomika=St Petersburg University Journal of Economic Studies*. 2020;36(2):189-216. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.202>. (In Russ.)
35. Dolzhenko R.A. Essence and Evaluation of Optimizational Technologies «Lean» and «Six Sigma». *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ehkonomika=Herald of Omsk University. Series «Economics»*. 2014;(1):25-33. (In Russ.)
36. Dolzhenko R.A., Malyshev D.S. Problems on the Way of Digital Transformation at Russian Industrial Enterprises. *Vestnik NGUEHU=Vestnik NSUEM*. 2022;(1):31-51. <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2022-1-031-051> (In Russ.)
37. Ushachev I. Productivity and Labor Motivation – as Important Factors of Economic Development in Agriculture. *APK: ehkonomika, upravlenie=AIC: Economics, Management*. 2008;(1):1-11. (In Russ.)
38. Mikheeva N.N. Workforce Productivity in Russian Regions: Comparative Analysis. *Region: Ekonomika i Sotsiologiya=Region: Economics and Sociology*. 2015;(2(86)):86-112. <https://doi.org/10.15372/REG20150605> (In Russ.)
39. Burtseva T.A. Measures of Regional Labor Productivity. *Voprosy Statistiki=Bulletin of Statistics*. 2021;28(1):18-27. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-1-18-27> (In Russ.)
40. Cherkasov M.V., Grachev A.N., Lapidus V.A. Managing Labor Productivity at the Regional Level: a System for Monitoring and Analysis. *Standarty i kachestvo=Standards and Quality*. 2021;(5):72-78. <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2021-5-72-78> (In Russ.)
41. Sedova S.V. Analysis of Industrial Labor Productivity of in Regions of the RF. *Ekonomika i matematicheskie metody=Economics and Mathematical Methods*. 2003;39(4):25-39. (In Russ.)
42. Klochkov Yu.P. «Berezhlioe Proizvodstvo»: Pomyatiya, Printsipy, Mekhanizmy. *Inzhenernyi vestnik Dona*. 2012;2(20):429-437. (In Russ.)
43. Barysheva G.A., Babenko I.V. Labor Productivity in Metallurgical Industry: Tendency Analysis. *Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta=Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*. 2009;315(6):5-9. (In Russ.)
44. Silka D.N. Features Evaluation of Labor Productivity While Ensuring Production Efficiency. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Tekhnologiya tekstil'noi promyshlennosti=Textile Industry Technology*. 2017;(3(369)):25-29. (In Russ.)
45. Lyadskaya A.V. Lean-Proizvodstvo vs HR-Sfera – Vozmozhnali Integratsiya? *Upravlenie razvitiem personala*. 2014;(1):30-37. (In Russ.)
46. Golovanov A.I. From Productivity to Labor Efficiency. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta=Tomsk State University Journals*. 2013;(376):137-141. (In Russ.)
47. Radosteva M.V. On the Question of Labor Productivity. *Nauchnye Vedomosti Belgorodskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Ekonomika. Informatika=Scientific Bulletins of the Belgorod State University. Series Economics, Computer Science*. 2018;45(2):268-272. <https://doi.org/10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272>. (In Russ.)

**Information about the authors:**

**Ruslan A. Dolzhenko** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics  
(SPIN-код:8576-4140) (ResearcherID: J-2847-2015)

**Svetlana B. Dolzhenko** – PhD in Economics, Head of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics  
(SPIN-код: 8557-7373) (ResearcherID: B-5311-2018)

Authors' declared contribution: all authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication.

The authors declare no conflicts of interests.

The author responsible for the correspondence is Svetlana B. Dolzhenko.

The article was submitted 08.09.2025; approved after reviewing 30.10.2025; accepted for publication 24.11.2025.