

# Общенациональная задача повышения производительности труда

Преломление к российским НИИ и КБ

**Борис Габараев**  
**Владимир Ершов**

Так уж совпало, что авторы приступили к написанию этой статьи в мае 2008 г. Нисколько не будет преувеличением подчеркнуть – **в победном мае**, если обратиться к славной череде побед, одержанных Россией буквально в течение нескольких майских дней. На память невольно приходят пророческие слова Джона Рида “десять дней, которые потрясли мир”, сказанные 90 лет назад о России, только что покончившей с самодержавием и вступившей на путь небывалого подъема: технического, экономического, духовного. Именно Россия, как упорно и правильно называли СССР более 70 лет его западные недруги, спасла мир от фашистской чумы, дала ему мирный атом и проложила человечеству дорогу в космос.

Иной Читатель может не без основания упрекнуть авторов в излишнем пафосе, поскольку сравнение упомянутых Джоном Ридом десяти дней с майскими днями 2008 г. покажется ему не совсем правомерным. Действительно, тогда в России происходили победоносные революционные события, а сегодня победы носят иной характер.

В течение считанных майских дней Россия победила в баскетбольной Евролиге (московский клуб ЦСКА) и завоевала футбольный кубок УЕФА (санкт-петербургский клуб “Зенит”).

---

**ГАБАРАЕВ Борис Арсентьевич** – доктор технических наук, генеральный директор ФГУП НИКИЭТ им. Н.А.Доллежала.

**ЕРШОВ Владимир Николаевич** – Первый заместитель генерального директора ФГУП НИКИЭТ им. Н.А.Доллежала.

**Ключевые слова:** ВВП, ППС, производительность труда, Кб и НИИ.

\* Настоящая статья отражает только личную точку зрения авторов, основанную на их практическом опыте.

Мы одержали после 15-летнего перерыва победу в чемпионате мира по хоккею с шайбой, причем в год столетия этого вида спорта на его родине в Канаде и именно в финальной схватке с его родоначальниками.

Наши российские девушки стали лучшими гандболистками Европы. Впервые за 50 лет существования Евровидения российская команда стала победителем этого престижного европейского конкурса.

Представители России получили два приза Международного кинофестиваля в Каннах.

Казалось бы, скептически настроенный Читатель и в самом деле прав. Разве можно сравнивать эти сегодняшние события с тем, что так впечатлило Джона Рида в России ленинских времен. В оправдание своей позиции авторы хотели бы напомнить, что майские дни 2008 г. ознаменованы не только спортивными и музыкальными победами России. Как отметил новый премьер-министр России В.В.Путин, в эти же дни впервые поднялся в небо “Сухой Суперджет-100” – первый российский гражданский самолет, созданный после затянувшейся многолетней паузы отечественного авиастроения.

На новый российский среднемагистральный пассажирский “Суперджет” уже поступило заказов более чем на 100 штук, причем среди заказчиков имеются и зарубежные авиакомпании, о чем еще недавно можно было мечтать.

Однако даже если бы не было совпадения по времени с первым взлетом “Суперджета”, это нисколько не уменьшило бы своеобразного символического значения майских побед России. Дело в том, что они очень сильно напоминают победы СССР в период его наивысшего подъема. Тогда тоже советские спортсмены и не только спортсмены завоевывали множество престижнейших наград. Блистательный каскад сегодняшних майских побед никак нельзя считать элементом случайного везения, это, скорее еще одно, пусть косвенное, свидетельство выздоровления нашего государства.

Действительно, успешность выступления участников состязания любого уровня, во многом, определяется их внутренним настроем. Вряд ли кто будет оспаривать, что внутренний настрой любого участника сильно зависит от морального духа народа страны, которую он представляет. Если страна находится в состоянии подъема, то ее народ настроен на достижение судьбоносных успехов в построении своей новой жизни и это обязательно отражается на внутреннем настрое каждого истинного гражданина такой страны. Поэтому, идя от обратного, не представляется преувеличением или натяжкой считать, что наши майские победы свидетельствуют о положительной динамике развития России последних лет.

Пока трудно принимать полностью на веру победные реляции ряда российских СМИ и некоторых официальных органов, нередко пытающихся выдать желаемое за действительное. Яркий пример тому официальные прогнозы годовой инфляции, в которых Минфин почему-то ошибается только в сторону ее занижения. Тем не менее, сравнение с тем, что имело место в России 90-х годов прошлого века, показывает существенное улучшение ситуации за последние 8 лет. Инерция экономики такой огромной страны, как наша Россия, очень велика, поэтому трудно ожидать кардинальных изменений уже на сегодня.

Самое главное, что период бандитских разборок и переделов собственности постепенно уходит в прошлое, а российское общество проникается все большей верой в светлое будущее и готово поддержать усилия лидеров государства, направленные, в конечном счете, на улучшение жизни граждан своей страны. Для

достижения этой цели предстоит решить целый ряд важнейших и труднейших задач. Одну из таких задач, а именно **удвоение валового внутреннего продукта (ВВП)** страны к 2010 г. еще несколько лет назад поставил Президент В.В.Путин.

### Валовый внутренний продукт

**В**аловой внутренний продукт (ВВП) – рыночная стоимость всех конечных товаров и услуг (то есть предназначенных для непосредственного употребления), произведенных за год во всех отраслях экономики на территории государства для потребления, экспорта и накопления, вне зависимости от национальной принадлежности использован-

ных факторов производства.

ВВП страны может быть выражен как в национальной валюте, и при необходимости справочно пересчитан по биржевому курсу в иностранную валюту, так и может быть представлен по паритету покупательной способности (ППС) для более точных международных сравнений (табл.).

Таблица

**Валовый внутренний продукт и паритет покупательной способности (конец 2005 г.)\***

Группа стран по ВВП	Страна	ВВП, трлн. долл.	ВВП на душу населения, долл.
		Россия	1,690
Страны, близкие по значению ВВП	Италия	1,626	27750
	Бразилия	1,585	8606
	Испания	1,183	22270
Лидеры мировой экономики по ВВП	США	12,400	41674
	Китай	5,300	4091
	Япония	3,900	30290
	Германия	2,500	30496
	Индия	2,300	2126
	Великобритания	1,900	31580
	Франция	1,900	29644
	Италия	1,600	27750
Наиболее обеспеченные страны по ВВП на душу населения	Бразилия	1,600	8606
	Люксембург	0,032	70014
	Катар	0,056	68749
	Норвегия	0,219	47555
	Бруней	0,018	47465
	Кувейт	0,110	44982
	США	12,400	41674
	Сингапур	0,180	41478
	Ирландия	0,158	38058
	Макао	0,0180	37259
Гонконг	0,243	35680	

\* Источник: Сайт Федеральной службы государственной статистики [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

До означенного В.В.Путиным срока осталось не так уж много времени и действительно трудно надеяться, что к этому времени удастся добиться удвоения ВВП. Скорее всего, реальное увеличение ВВП окажется несколько ниже. Однако это не так уж и страшно, главное в том, чтобы за сравнительно короткий период достичь существенных темпов развития экономики страны, позволяющих преодолеть ее отставание от экономик ведущих стран мира.

Так как ВВП по своей сути является результатом трудовой деятельности всей страны, его удвоение или любое кардинальное увеличение является если не общенациональной идеей, то не меньше, чем общенациональной задачей России. Следует заметить, что ВВП представляет собой далеко не единственный показатель экономической мощи любого государства. Не менее важным является такой удельный показатель, как ВВП на душу населения, то есть отношение абсолютного значения ВВП страны к численности ее населения.

Абсолютное значение ВВП характеризует интегральную мощь страны, а удельное значение позволяет судить об усредненной эффективности труда. Представляет интерес сравнение двух современных ведущих держав мира, а именно США и Китая.

При беспрецедентных для такой огромной страны высоких темпах роста экономики Китай вот-вот догонит и перегонит США по абсолютному значению ВВП. В то же время, по ВВП на душу населения Китай, как видно из табл., еще долго будет догонять своего соперника, так как численность его населения в несколько раз больше.

В дилетантском приближении, а на большее авторы и не претендуют, можно было бы утверждать, что абсолютное значение ВВП, скорее, коррелирует

с военной и экспортной мощью страны, тогда как удельное значение ВВП характеризует средний уровень благосостояния ее населения.

Иными словами, абсолютное значение ВВП определяет “вес” страны на международной арене, а по ВВП на душу населения можно судить о материальном благополучии ее граждан. Отсюда следует, что для любой страны важно стремиться к повышению обоих показателей.

Судя по вышеприведенной табл., Россия по абсолютному значению ВВП сильно уступает ведущим экономикам мира, деля с Италией и Бразилией всего лишь 8–9–10 места. Италия и Бразилия вполне достойные страны, но Россия и ее граждане подсознательно позиционируют себя куда выше. Еще хуже обстоит дело с позицией, которую Россия занимает в ранжировке по удельным значениям ВВП. Из табл. видно, что Россия в 3 раза уступает даже Гонконгу, занимающему всего лишь 10 место.

Беспокойство президента В.В.Путина и выдвинутые им инициативы становятся совершенно понятными.

Для достижения общенациональной задачи повышения российского ВВП как в абсолютном, так и относительном исчислении требуется решить целый ряд различных проблем, часть которых тоже имеет общенациональный масштаб. Одну из этих проблем, которую несомненно нужно отнести к наиболее актуальным, в конце своего второго президентского срока сформулировал В.В.Путин. Речь идет о **производительности труда**, по уровню которой наша Россия также в разы отстает от наиболее развитых больших и малых стран мира.

Действительно, производительность труда является одним из главных факторов, определяющих такой важнейший экономический показатель как

ВВП на душу населения. Россия никогда не сможет ликвидировать свое отставание от конкурентов по величине ВВП на душу населения, если не добьется кардинального повышения производительности труда. Исходя из этого, В.В.Путин поставил россиянам задачу **увеличить в кратчайшие сроки производительность труда в четыре раза.**

Сомневаться в справедливости такой постановки задачи не приходится. Кажется бы, все яснее ясного, надо засучить рукава и трудиться в четыре раза эффективнее, вот тебе и четырех-

кратное повышение производительности труда.

Невольно вспоминается и поныне здравствующий член Политбюро КПСС Е.К.Лигачев, который на заре горбачевской перестройки как то сказал: "Чертовски хочется поработать!"

Однако авторы вдруг поймали себя на грешной мысли, что они не совсем четко представляют, в каких же единицах измерять эту самую производительность труда, если трудовая деятельность по стране характеризуется широчайшим спектром различных видов.

### **Проблема измерения или учета производительности труда**

**В**полне очевидно, что в любом случае производительность труда, как и ВВП на душу населения, является удельным, а не абсолютным показателем, то есть определяется как отношение некоего полезного результата к неким затратам на получение этого результата.

Возможен подход, когда в качестве полезного результата можно было бы рассматривать физическую (натуральную) продукцию, например, число изделий, обработанных на токарном станке, а в качестве затрат учитывать число часов рабочего времени токаря, которые ушли на обработку этих изделий.

В таком простейшем случае вопросов практически не возникает, поскольку ясно, что для решения поставленной В.В.Путиным задачи увеличить вчетверо производительность труда необходимо, чтобы токарь за такой же отрезок времени обработал в четыре раза больше изделий, либо обработал прежнее число изделий в четыре раза быстрее. Ясно, что возможны и смешанные варианты по числу изделий и затратам рабочего времени.

Рассмотренный подход пригоден для измерения производительности труда отдельного человека только в том частном, но распространенном

случае, когда он выполняет однородную работу, легко поддающуюся натуральному измерению в штуках, метрах, килограммах и т.п.

Спрашивается, а как измерять индивидуальную производительность труда в более сложных случаях, например, применительно к ученому, архитектору, конструктору и многим другим представителям творческих и не только творческих профессий.

Авторы хотели бы подчеркнуть, что невозможность прямого измерения производительности труда того или иного работника отнюдь не освобождает его от гражданской ответственности за свой личный вклад в решение обсуждаемой общенациональной задачи. Здесь многое зависит от сознательности самого работника и от умения руководства корректно оценивать и повышать эффективность его труда, от которой в числе прочих факторов зависит эффективность труда коллектива в целом.

Повышение индивидуальной производительности труда является необходимым условием выполнения поставленной В.В.Путиным задачи, однако оно не может рассматриваться как

единственное и достаточное условие, если речь идет о выпуске продукции, являющейся результатом сложного труда целого коллектива.

Токарь может обработать вчетверо больше изделий, однако они останутся лежать мертвым грузом, если планово-диспетчерская служба не предусмотрела изготовления или приобретения вчетверо большего числа необходимых комплектующих деталей или узлов.

Таким образом, очень важно определить производительность труда коллектива, выпускающего готовую продукцию.

Во многих случаях для измерения производительности труда коллектива тоже применяют “натуральный” подход, в рамках которого интегральный полезный результат трудовой деятельности коллектива за определенный отрезок времени (как правило, за один год) относят к численности коллектива.

Для автомобильного завода, если бы он выпускал одинаковые автомобили, о производительности труда можно было бы судить по отношению годового выпуска автомобилей к среднесписочной численности всех его работников.

По аналогии, для концерна “Росэнергоатом”, объединяющего все 10 атомных электростанций России, производительность труда определяется в виде дроби, числитель которой представляет собой годовой объем вырабатываемой электроэнергии, а в знаменателе стоит численность персонала концерна.

Для концерна “Росэнергоатом” такой подход даже более корректен, чем для автомобильного завода, поскольку киловатт-часы электроэнергии абсолютно идентичны друг другу в отличие от автомобилей, которые даже на одном заводе могут выпускаться различных марок и модификаций.

И снова возникает вопрос, как определять производительность труда предприятий, которые выпускают разнотипную продукцию.

Например, завод может одновременно производить бытовые холодильники, кондиционеры, вентиляторы и т.п.

Еще сложнее ситуация, когда результат трудовой деятельности не является ни готовой продукцией, ни услугой. В качестве иллюстрации можно привести проектно-конструкторские или технологические институты, занимающиеся разработкой проектов новой техники или созданием сложных технологий. Если производительность труда и в этом случае рассматривать как дробь, то ее знаменатель в виде численности работников предприятия известен, а вот с числителем получается полная неопределенность.

Казалось бы, выход можно найти, если вместо “натурального” подхода прибегнуть к подходу “денежному”, благо деньги являются общепризнанным мерилем, если даже не эквивалентом любых товаров, услуг и труда. Такой подход довольно распространен, особенно в отчетности различных ведомств и статистических служб. Мы часто читаем или слышим, что в отчетном году предприятием или отраслью произведено таких-то товаров или оказано таких-то услуг на столько миллионов или миллиардов рублей. Отнеся эту сумму к численности вовлеченных работников можно определить производительность труда в денежном исчислении.

Во многих случаях объем денежной выручки возрастает из года в год при более или менее постоянном числе работников. Соответственно, можно говорить и о росте производительности труда, чему остается, казалось бы, только порадоваться. Многие СМИ и информационные органы спешат преподнести такое увеличение денежных показателей как свидетельство высоких темпов роста российской экономики. Они “забывают” о том, что удвоение денежной выручки отнюдь не является

эквивалентом требуемого удвоения ВВП в натуральном исчислении, поскольку деньги ежегодно обесцениваются из-за инфляции, причем ее реальные значения всегда будут превышать официально признанный уровень.

Как нетрудно видеть, определение производительности труда в денежном исчислении представляет собой довольно легко критикуемый подход. Куда более достоверным или корректным является определение в “натуральном” исчислении, когда полезный результат можно определять в штуках, метрах, киловатт-часах и т.п. Однако

специфика полезного результата трудовой деятельности многих предприятий исключает возможность такого подхода. Именно к подобным предприятиям относятся проектно-конструкторские НИИ и КБ, являющиеся основным объектом проводимого авторами анализа.

Таким образом, для НИИ и КБ коллективную производительность труда можно определять только в денежном исчислении, например, в виде отношения годовой денежной выручки к среднесписочной численности работников предприятия.

### **Пути, резервы и проблемы повышения производительности труда НИИ и КБ**

**И**так, в принятом выше подходе производительность труда НИИ и КБ представляет собой дробь, числителем которой является годовая выручка коллектива, а знаменателем – его численность. Каждому пятикласснику хорошо известно, для увеличения любой дроби необходимо увеличить ее числитель или уменьшить знаменатель, либо делать то и другое одновременно. Начнем с более простого, а именно посмотрим возможности уменьшения знаменателя, то есть численности работников предприятия.

**МИНИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.** Здесь просматривается несколько возможных мероприятий. Прежде всего необходимо обстоятельно проанализировать структуру предприятия для ее оптимизации.

После принятия решения об оптимизации структуры следует самым внимательным образом пересмотреть должностные инструкции работников в рамках каждого структурного подразделения.

Это необходимо сделать, чтобы исключить дублирование функций и, наоборот, добиться как можно большего совме-

щения функций с целью максимально полного использования рабочего времени сотрудников и обеспечения их взаимозаменяемости на время отсутствия того или иного работника.

На базе оптимизированной структуры предприятия и откорректированных должностных инструкций составляется новое штатное расписание предприятия с целью существенного снижения численности его работников. Результатом реализации этих мероприятий станет повышение коллективной производительности труда НИИ или КБ. Однако на этом пути руководителей предприятия подстерегает целый ряд препятствий самого разного характера, начиная с юридических и кончая морально-этическими.

Рассмотрим некоторые из упомянутых препятствий:

*Во-первых*, действующее российское трудовое законодательство предписывает при проведении сокращения штатов преимущественно сохранять рабочие места за социально наименее защищенными работниками, (матери несовершеннолетних детей и т.п.), а они, как правило, отличаются более

низкой индивидуальной производительностью труда. Налицо конфликт между вполне понятной гуманностью закона и интересами производства.

*Во-вторых*, для работы по интенсивно нагруженным должностным инструкциям требуются работники соответствующего возраста, здоровья и квалификации, а средний возраст и здоровье работников НИИ и КБ, как правило, оставляют желать лучшего.

Для улучшения возрастного состава персонала НИИ или КБ необходимо принимать на работу побольше молодежи, но вакансий для этого нет, поскольку ввиду нищенских пенсий многие работники глубоко запенсионного возраста предпочитают оставаться в штате предприятия, благо закон, да и элементарная человечность руководства за такое решение вопроса.

Но если даже вакансии образовались, то молодежь еще надо привлечь и удержать. Для этого необходимо заинтересовать молодых работников достаточно высокой зарплатой, а также содействием в решении их социальных проблем, в первую очередь жилищных (общежитие, служебные квартиры, ипотека и т.п.).

Поскольку в нашей стране практически уже не функционирует система профессионального обучения рабочих кадров, то для производственных подразделений НИИ и КБ представляется также полезным возродить институт наставничества, успешно себя зарекомендовавший в советские времена.

Как для молодежи, так и остальных работников немаловажным представляется социальная привлекательность работы на данном конкретном предприятии.

Речь идет о наличии своей поликлиники со льготным лечением, дотационной столовой, баз отдыха и т.п. Практика показывает, что социальная привлекательность нередко оказывается хорошим якорем для

тех работников, уход которых был бы ощутимой потерей для предприятия.

Даже при наличии желательного кадрового состава для повышения индивидуальной, а значит и коллективной производительности труда необходимо обеспечить правильную организацию и высокую культуру труда. Наконец, но далеко не в последнюю очередь, очень важно уделять должное оснащенности труда, будь то рабочий инструмент, оргтехника и т.п.

Таким образом, минимизация численности работников предприятия вполне возможна, однако это требует определенных организационных мероприятий и финансовых затрат. При правильном подходе эти затраты окупятся с лихвой благодаря результирующему повышению коллективной производительности труда.

Руководители некоторых НИИ и КБ понадеялись еще на один путь снижения численности работников, а именно на так называемый *аутсорсинг*, то есть привлечение сторонних организаций на свое предприятие для выполнения ряда непрофильных видов деятельности. Однако на этом с виду привлекательном пути им пришлось столкнуться, как минимум, с двумя препятствиями:

*Первое* из них касается режимных НИИ и КБ, поскольку в их помещениях неприемлемо присутствие сторонних людей, которые не имеют соответствующего допуска к сведениям, составляющим государственную тайну.

*Второе* препятствие связано с тем, что проверяющие налоговые органы нередко рассматривают аутсорсинг как умышленный “уход” от налогов. Судебная практика показывает, что налоговые органы практически всегда выигрывают соответствующие иски к предприятиям. Поэтому аутсорсинг не представляется приемлемым способом снижения численности работников



предприятия и, тем самым, повышения его производительности труда.

**УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ДЕНЕЖНОЙ ВЫРУЧКИ.** Итак, мы перешли к числителю дроби, определяющей коллективную производительность труда НИИ и КБ.

Объем денежной выручки зависит от числа и цены выполненных заказов, следовательно, надо стремиться к увеличению этих двух показателей. В вопросах цены выполняемых заказов НИИ и КБ имеют весьма ограниченный маневр, поскольку на сегодняшний день цена очень редко формируется в результате равноправного корректного договорного процесса. Как правило, цена практически диктуется заказчиком, который достаточно волюнтаристски ограничивает в договорах уровень зарплаты и накладных расходов НИИ и КБ. Редкое приятное исключение составляют зарубежные заказы, когда НИИ или КБ получает некую свободу вести действительно договорной процесс. Однако многие предприятия сталкиваются при этом со множеством запретов, обусловленных обеспечением нераспространения оружия массового поражения, недопустимостью передачи так называемых технологий двойного (мирного и военного) назначения, политической конъюнктуры и т.п.

В качестве показателя, в какой-то степени зависящего от НИИ или КБ, остается только число выполняемых ими заказов. Однако следует сразу отметить, что и в этом случае возможности их влияния на получение того или иного заказа сравнительно ограничены. Если имеет место жесткое лоббирование, то портфель заказов НИИ или КБ напрямую зависит от влиятельности его лоббистов. Несколько лучше ситуация в более редком на сегодня случае свободной и добросовестной кон-

куренции. Именно этот случай, хоть и идеализированный, рассматривается в настоящей статье.

Для такого случая вполне вероятен равноправный договорной процесс между заказчиком и потенциальными исполнителями в виде НИИ или КБ.

На свободном рынке при отсутствии жесткого лоббирования заказчик остановит свой выбор именно на том исполнителе, который предложит лучшие условия. При прочих равных условиях (в том числе, по техническим характеристикам) заказчик отдаст предпочтение исполнителю, запрашивающему меньшую цену.

Исполнитель имеет разумные ограничения по цене (в смысле ее нижнего предела), если только он не занимается по каким-то соображениям демпингом.

Назначаемая исполнителем цена представляет собой сумму себестоимости заказа и закладываемой прибыли. Главную роль из этих двух составляющих играет себестоимость, она, во-первых, существенно больше прибыли, во-вторых, представляет собой нижний предел цены, соответствующий гипотетическому случаю, когда исполнитель по каким-то исключительным соображениям совсем отказался от прибыли. Работа по цене ниже себестоимости, то есть в убыток себе, никак не вписывается в рамки рыночных отношений.

Таким образом, основным оружием НИИ или КБ в конкурентной борьбе за тот или иной заказ является снижение себестоимости. Ее условно можно рассматривать в виде суммы, состоящей из фонда зарплаты, налоговой нагрузки и затратной части. Налоговая нагрузка никоим образом не зависит от исполнителя, поэтому из дальнейшего рассмотрения исключена.

Фонд зарплаты можно условно представлять в виде усредненного уровня зарплаты на число вовлеченных работников. Снижать уровень зарплаты в условиях нынешней инфляции просто самоубийство, поэтому в качестве понижающей степени свободы для

фонда зарплаты остается только число вовлеченных работников. Такое уменьшение реально исключительно в случае повышения индивидуальной производительности труда этих работников и улучшения организации их труда.

Следует заметить, что хотя снижение фонда зарплаты теоретически возможно, оно является, на самом деле, нежелательным шагом. Деньги, высвободившиеся в результате снижения числа вовлеченных работников, целесообразнее пустить на повышение уровня их зарплаты, чем снижать фонд зарплаты. Что касается высвободившихся работников, тут не должно быть сомнений, что их надо привлекать к работе по следующим заказам, а не увольнять, если они пригодны для выполнения соответствующих работ.

К затратной части отнесены расходы на командирование, приобретение материалов и содержание предприятия. В случае НИИ или КБ вклад первых двух составляющих, как правило, невелик, поэтому возможности снижения затратной части за счет их уменьшения хоть и имеются, но достаточно ограничены.

Более перспективной в этом отношении представляется третья составляющая, в которую входят затраты на содержание инфраструктуры предприятия: административно-управленческий аппарат (дирекция, экономический блок и т.д.), обеспечивающие подразделения (библиотека, архив, патентно-лицензионная служба и т.д.), социальные объекты (поликлиника, столовая, базы отдыха), дополнительное медицинское страхование работников, обучение и повышение квалификации специалистов и т.д.

Именно эта составляющая себестоимости продукции НИИ или КБ вызывает наибольшие нарекания подавляющего большинства заказчиков. Как правило, они не понимают или не хо-

тят признавать, что прибыль, налоговая нагрузка, фонд зарплаты непосредственных исполнителей заказа, расходы на командирование и приобретение материалов представляют собой только меньшую, то есть надводную часть айсберга, если в качестве такого рассматривать себестоимость. Руководителям НИИ и КБ адресуются упреки в чрезмерном завышении затрат на содержание предприятия, многие из заказчиков возмущаются: “Почему я должен кормить за счет одного своего заказа весь твой институт?!”. Хотя эти упреки заказчика больше носят эмоциональный характер или диктуются желанием сбить цену, тем не менее для завоевания заказа в конкурентной рыночной среде необходимо предпринять все меры к снижению затрат на содержание своего НИИ или КБ.

Пути снижения затрат на содержание предприятия вполне очевидны:

*Во-первых*, часть экономии может быть достигнута в результате оптимизации штатного расписания, одной из целей которой является сокращение численности работников административно-управленческого аппарата и обеспечивающих подразделений.

*Во-вторых*, внедрение ресурсосберегающей политики, позволяющей снизить потребление электроэнергии, горячей и холодной воды, автомобильного горючего и т.п.

*В-третьих*, бережное содержание помещений для снижения объема ремонтных работ.

*В-четвертых*, проведение эффективного маркетинга при заказе материалов, ремонтных работ и других услуг.

При желании можно указать еще пути снижения затрат на содержание НИИ или КБ.

Однако результаты предпринимаемых в данном направлении шагов руководителей НИИ или КБ далеко не всегда видны заказчику.

Действительно, целью этих шагов является снижение затрат на содержание предприятия в натуральном исчислении, на-

пример, в киловатт-часах электроэнергии, кубометрах горячей и холодной воды, квадратных метрах ремонтируемых площадей и т.п.

Для заказчика вся достигнутая экономия в натуральном исчислении остается за кадром, так как в договоре затраты на содержание предприятия фигурируют в денежном исчислении, а оно не уменьшается, а увеличивается из-за быстрого роста тарифов на электроэнергию, тепло, воду и практически неподконтрольного увеличения цен на материалы и услуги, требуемые для содержания НИИ или КБ.

Иными словами, вполне реальные успехи в экономии затрат на содержание предприятия могут оказаться “невидимыми”, если судить о них в денежном исчислении без поправок на реальное подорожание используемых ресурсов, материалов и услуг.

Официально признаваемая инфляция, как правило, сильно занижена, поэтому для поправок не очень подходит.

В результате, даже самые рачительные руководители НИИ и КБ слынут в глазах заказчика бессовестными транжирами в отношении затрат на содержание своего предприятия.

Авторы сознательно не привели в качестве приемлемого шага отказ предприятия от социальных объектов. Разумеется, институтские базы отдыха, столовая и поликлиника даже при введении какого-то внутреннего хозрасчета, скорее всего, останутся убыточными подразделениями. Отказ от этих объектов в виде передачи другому хозяйствующему субъекту приведет к некоторому, далеко не кардинальному снижению затрат на содержание предприятий, но при этом НИИ или КБ теряет в глазах своих работников социальную привлекательность, что повышает вероятность потери кадров. Прибегая к грубоватой народной метафоре, ситуа-

ция как при стрижке поросят – визга много, а шерсти мало.

Таким образом, авторы рассмотрели возможные пути увеличения числителя и уменьшения знаменателя дроби, в виде которой определяется производительность труда НИИ и КБ в денежном исчислении.

Резервы повышения производительности труда действительно имеются и важнейшая задача руководителей НИИ и КБ сводится к полной реализации этих возможностей, что явится достойным вкладом в поставленную В.В.Путиным задачу увеличить указанный важнейший экономический показатель в четыре раза. Вместе с тем, авторы взяли на себя смелость усомниться, а реально ли в короткие сроки добиться столь кардинального четырехкратного повышения производительности труда, не существует ли каких-то объективных пределов движению российской экономики в этом направлении, предпринимаемому для ликвидации отставания от наиболее развитых экономик мира.

Невольно вспоминается из истории 30-х годов прошлого столетия эпопея состязания молодой, только-только становящейся на ноги советской индустрии с развитой капиталистической промышленностью Запада.

Советских людей того времени вдохновлял призыв “Догнать и перегнать!”.

Недаром один из самых распространенных тогда типов советских станков так и получил название “Дип” в соответствии с аббревиатурой этого лозунга.

Нужно ли нам поддаваться несомненному обаянию этого некогда популярнейшего достойного лозунга? Для ответа на данный вопрос полезно сопоставить Россию по условиям производства с зарубежными странами, выбранными в качестве “маяков”.

## Различия между Россией и передовыми зарубежными странами по условиям производства

**В** разряд передовых зарубежных стран авторы зачислили не только участниц большой “восьмерки”, что было бы вполне предсказуемо, но и страны, отличающиеся высокой производительностью труда в той или иной сфере, хотя и не занимающие первых позиций по абсолютному или удельному (на душу населения) значению ВВП. Следует отметить, что высокая производительность труда разных стран в различных сферах трудовой деятельности привела к широко известному общемировому разделению труда.

Например, автомобили производят, в основном, США, Япония и Германия, а с повышением своей производительности труда, позволившим существенно снизить цену, их с недавних пор стали теснить Южная Корея и Китай.

Мобильными телефонами большинство стран снабжают Финляндия, Китай, Южная Корея и Япония.

В чем же “секрет” высокой производительности труда в тех или иных странах.

Если брать такие страны, как Германия, Япония и США, то “секрет” кроется в удачном сочетании давней культуры труда, высокого технического уровня и вполне комфортных условий окружающей среды.

В других случаях, например, в Китае, Малайзии и на Филиппинах “секрет”, скорее, не в высокой производительности труда, а в очень низкой себестоимости выпускаемой продукции.

Тогда резонно задаться вопросом уже о “секрете” низкой себестоимости продукции в Китае, Малайзии и Филиппинах.

Ларчик открывается достаточно просто, то есть дело в дешевизне рабочей силы и низких затратах на создание и содержание предприятий в этих странах. Дешевизна рабочей силы обусловлена тем, что, во-первых, люди еще не “избалованы” высокими зарплатами европейского, американского или японского уровня, во-

вторых, стоимость проживания (жилье, одежда, питание) сравнительно невелика, благодаря комфортным климатическим условиям. Именно последним обстоятельством и дешевизной труда объясняются низкие затраты на создание и содержание предприятий.

Действительно, сравните, во что обойдется сооружение и содержание швейной фабрики на Филиппинах и в Воркуте, в которой надо хоть как-то обеспечить рабочими местами шахтерских жен и дочерей. Дешевые неотопляемые легкие сооружения филиппинской швейной фабрики и капитальные толстостенные корпуса в Воркуте, ненасытно требующие отопления 9 месяцев в году, причем цены на любое топливо неумолимо ползут вверх, опережая любую официальную версию инфляции.

Приведенный пример со швейной фабрикой в Воркуте был взят наугад, но оказался достаточно типичным. Он характеризует особенности производства в России. Давайте вспомним, что после распада СССР и обретения независимой государственности республиками Средней Азии и Закавказья, наша Россия не только сохранила титул самой большой страны в мире, но приобрела еще один титул, которому правда, никто не позавидует. Дело в том, что Россия стала самой холодной в мире страной, а это уже большой минус, причем не только и не столько в смысле знака температуры воздуха, сколько как недостаток, сильно осложняющий жизнь россиян.

Холодный климат накладывает свой отпечаток на образ жизни в России:

*Во-первых*, человеку требуется дорогостоящее отапливаемое капитальное жилье.

*Во-вторых*, ему нужна теплая и тоже достаточно дорогая зимняя одежда.

*В-третьих*, такой климат требует высококалорийного и опять-таки далеко не дешевого питания.

Помимо упомянутых проблем жизнь россиян осложняется необходимостью преодоления огромных расстояний для того, чтобы поехать на отдых, в командировку, на учебу или в гости к своим близким.

В некоторых публикациях совокупность этих проблем называют российский бином “*расстояние-климат*”.

Одним из серьезных последствий данного бинома является высокая стоимость жизни в России, причем это затраты на обеспечение минимального комфорта, а отнюдь не на высокий уровень жизни или благосостояния. На тех же Филиппинах стоимость жизни (затраты) в разы ниже, чем в России, а уровень жизни значительно выше. Высокая стоимость жизни человека в России автоматически определяет относительно высокий нижний предел заработной платы, которая должна хоть насколько-то превышать эту величину. Вот уже один фактор неизбежности высокой себестоимости российской продукции.

На этом влияние российского бинома “*расстояние-климат*” на себестоимость производимых в России товаров и услуг не исчерпывается.

Как уже отмечено ранее, любое производство в России отличается более высоким уровнем капитальных затрат при сооружении зданий и последующих расходов на их эксплуатацию. Еще одним фактором увеличения себестоимости российской продукции является транспортная составляющая, вклад которой достаточно велик ввиду больших расстояний, преодолеваемых при перевозках топлива, материалов, комплектующих и т.п. В ряде случаев транспортная составляющая может достигать 30–40% от величины себестоимости.

У внимательного Читателя может создаться превратное впечатление, что авторы хотели бы внушить ему чувство

безысходности в отношении перспектив российского производства. Куда, мол, России тягаться с зарубежными конкурентами, осталось полностью веритья импорту, а экспортировать есть смысл только сырье.

Выход у России, между тем, имеется, причем вполне достойный такой великой страны. Раз уж, природа щедро одарила нашу страну своими богатствами, их надо активно разведывать, вести их добычу рационально, с оглядкой на будущее, не забывая о следующих поколениях россиян. Не стоит спешить с экспортом природного сырья, пора уже переходить к глубокой переработке этого сырья, чтобы на экспорт уходила высокотехнологичная наукоемкая продукция.

Очень выгодным также представляется экспорт такой еще более наукоемкой продукции, как атомные электростанции и ядерное топливо для их реакторов. Кроме того, судя по планам руководства России, скоро грядет технологическая революция, особенно в области нанотехнологий. Это расширит потенциальный спектр статей российского экспорта. Дальнейшие шаги в данном направлении станут возможны по мере разработки и внедрения инновационных технологий и кардинального обновления производственного оборудования.

Что же касается тех областей производства, в которых российская экономика, в принципе, не может конкурировать с зарубежными экономиками, то здесь разумно искать компромиссное соотношение между импортом и отечественным производством, которое в какой-то степени следует сохранить из соображений национальной безопасности. **Возможен конфликт с требованиями ВТО, однако интересы своей страны должны быть выше правил международной организации, тем более что ВТО “обслужива-**

ет”, прежде всего, интересы США и их близких союзников.

Таким образом, в силу различий между Россией и передовыми зарубежными странами по условиям производства и жизни имеется целый ряд сфер производства, в которых Россия никогда не сможет одержать победу в конкурентной борьбе. У России могут быть хорошие шансы в другой области, а

именно в экспорте продуктов глубокой переработки природного сырья, ядерных энерготехнологий (атомные электростанции и ядерное топливо для их реакторов) и инновационных технологий (нанотехнологии и т.п.). В этих областях Россия способна достичь высокой производительности труда и низкой себестоимости выпускаемой продукции.

## Вместо заключения

**И**так, кошмарные для России 90-е годы прошлого века с их беспределом бандитизма и предательства постепенно уходят в историю, хотя в памяти тех россиян, кому “повезло” стать очевидцами, а нередко и жертвами, события этого периода останутся навсегда. Последние 8 лет руководство страны последовательно проводило системную работу по восстановлению и укреплению вертикали власти. Пока еще рано говорить о полном успехе, но налицо совсем другая обстановка в стране.

Некоторые СМИ по извечной российской привычке в угоду начальству несколько преувеличивают достижения руководства, но наша страна, действительно находится в состоянии подъема. Об этом свидетельствуют ее успехи, проявляющиеся не только в достаточно высоких темпах роста экономики, но и в “побочном” эффекте серии спортивных и других международных побед, как это было в лучшие годы советских времен.

Граждане России сейчас внутренне настроены на созидательный труд, как единственно верный путь добиться нормальной жизни для себя и своих близких. Понимая необходимость как можно скорейшей ликвидации накопившегося отставания России от наиболее развитых стран мира, президент В.В.Путин несколько лет назад поставил задачу удвоить к 2010 г. ВВП страны.

Для решения этой поистине общенациональной задачи требуется, в свою очередь, решить ряд проблем, часть которых тоже имеет общенациональный масштаб.

Наиболее актуальной из них является низкая производительность труда. Ближе к концу своего второго президентского срока В.В.Путин заявил, что стране необходимо в короткие сроки добиться четырехкратного увеличения производительности труда. Возможно, что планка поднята слишком высоко, но вектор усилий обозначен правильно и даже удвоение производительности труда уже будет неплохим вкладом в решение общенациональной задачи увеличения ВВП России в 2 раза.

Реальные масштабы кратности увеличения производительности труда предприятия сильно зависят от начальной точки отсчета, от специфики отрасли и состояния предприятия. Работники российских НИИ и КБ призваны активно участвовать в решении поставленной задачи наряду с работниками электростанций, швейных фабрик, строительных управлений и т.п. Однако НИИ и КБ, как правило, выпускают не готовую потребительскую продукцию, результатом их труда являются проекты различных объектов или технологий производственных процессов.

Поэтому методология определения производительности труда НИИ и КБ

не может быть основана на так называемом “натуральном” подходе, удобном при исчислении полезного результата в штуках, погонных или квадратных метрах, тоннах и т.п. Приходится пользоваться определением ВВП в “денежном” исчислении. У такого подхода есть ряд недостатков, в том числе неопределенность, привносимая годовой инфляцией, судить о реальной величине которой по официальным источникам не совсем надежно. Тем не менее, на сегодня такой подход является основным способом оценки производительности труда НИИ и КБ.

На данном, в общем то правильном, пути руководителей НИИ и КБ подстерегают самые различные трудности. Например, чье-то жесткое лоббирование может привести к существенным отклонениям от правил свободной конкуренции, следствием чего может оказаться нехватка заказов. Чрезмерно строгие требования санитарных, пожарных и иных надзорных органов ложатся тяжким бременем на себестоимость продукции НИИ и КБ. Бесчисленные запросы и проверки со стороны налоговой инспекции, органов внутренних дел, прокуратуры и т.п. отвлекают от основных обязанностей работников экономического блока и других подразделений, в том числе и проектно-конструкторских.

Некоторые НИИ и КБ вынуждены были даже создавать для взаимодействия с проверяющими органами специальные службы, стыдливо назвав их аналитическими. Впору удивиться, почему наш новый президент Д.А.Медведев признал это бедствие только для предприятий малого и среднего бизнеса. Государственные НИИ и КБ оказываются в роли пасынков своего соб-

ственника, то есть государства. Вместо сокращения численности работников экономического блока приходится дополнительно увеличивать штаты, как же тут уменьшить знаменатель той самой дроби, описывающей производительность труда НИИ и КБ.

Несмотря на это, авторы уверены, что российские НИИ и КБ имеют в большинстве случаев хорошие шансы на кардинальное повышение производительности труда. Шансы могут оказаться еще выше, если государство предоставит руководству НИИ и КБ большее поле для маневра, для чего необходимо скорректировать должным образом Трудовой кодекс, исключить практику жесткого лоббирования, регламентировать в сторону уменьшения частоту запросов и визитов проверяющих органов,... При желании данный перечень могут продолжить руководители практически любого российского НИИ или КБ.

Инициативы президента В.В.Путина об удвоении российского ВВП и, соответственно, четырехкратном увеличении производительности труда весьма актуальны и вполне выполнимы, пусть даже не на все 100%. Будет очень жаль, если их постигнет судьба многих хороших инициатив нашего недавнего прошлого.

Очень важно не дать кое-кому заболтать эти инициативы, чтобы дело не кончилось еще одной пропагандистской компанией, которая сойдет на нет с появлением другого не менее броского лозунга.

Предотвращение такого развития событий является долгом каждого ответственного гражданина России, в том числе и работников российских НИИ и КБ.